



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS

“Propuesta de planificación estratégica para el relanzamiento del Programa de Actualización y Asesoría Profesional en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, sede Rodrigo Facio”

Seminario de graduación para optar al grado de Licenciatura en Dirección de Empresas

Estudiantes

Dennis Ruiz León B46230

Rebeca Solórzano Gutiérrez B46862

Rosario Soto Garro B36877

Marcelo Vargas Haittel B47350

Universidad de Costa Rica
Escuela de Administración de Negocios
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
Biblioteca Luis Demetrio Tinoco

2019



Martes 18, 2019

Señores
Escuela de Administración de Negocios

Estimado Señor:

Por este medio hago constar que el contenido del Trabajo Final de Graduación titulado: "Propuesta de Planificación Estratégica para el relanzamiento del Programa de Actualización y Asesoría Profesional en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, sede Rodrigo Facio" es la versión final correcta.

Saludos cordiales,



Leonardo Arroyo García
Tutor



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 03-19

Acta de la Sesión 03-19 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 13 de junio de 2019, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Dennis Ruiz León carné B46230**, **Rebeca Solórzano Gutiérrez carné B46862**, **Rosario Soto Garro carné B36877** y **Marcelo Vargas Haittel carné B47350**, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Gustavo Bado Zúñiga, Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Leonardo Arroyo García Tutor; Sonia Cisneros Zumbado y Sergio Claudel Montoya, lectores; Jorge Madrigal Mena, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final **Propuesta de planificación estratégica para el relanzamiento del Programa de Actualización y Asesoría Profesional en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio.**

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias, en opinión del Comité.

(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró aprobado.

(Satisfactorio /insatisfactorio)

(Aprobado /no aprobado)

Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró: *Licenciados en Dirección de Empresas.*

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 17:30 horas.



Gustavo Bado Zúñiga
Director de la Escuela de
Administración de Negocios



Dennis Ruiz León
Carné B46230



Leonardo Arroyo García
Tutor del Trabajo



Rebeca Solórzano Gutiérrez
Carné B40862



Sonia Cisneros Zumbado
Lectora



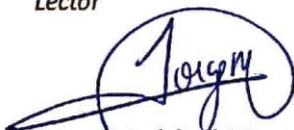
M^a del Rosario Soto Garro
Carné B36877



Sergio Claudel Montoya
Lector



Marcelo Vargas Haittel
Carné B47350



Jorge Madrigal Mena
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

Derechos de Propiedad Intelectual

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Dedicatoria

Deseo primeramente agradecer a Dios por estar a mi lado a lo largo de toda mi vida, por darme salud, por brindarme las fuerzas para seguir adelante en mi proceso educativo y por permitirme estar vivo para cumplir este objetivo. También deseo agradecer a mi familia completa que ha confiado en mí y me entregaron buenos deseos de superación desde mi niñez. Así extendo mi gratitud para todos aquellos amigos, compañeros, profesores, personas cercanas, líderes y discípulos que forman parte vida y que contribuyen a mi formación personal.

Dennis

Por su incansable paciencia, apoyo y amor en este proceso y siempre, este trabajo se lo quiero dedicar en especial a mis papás, mi hermano y mi novia, a quienes les debo el ser humano en el que he llegado a convertirme. A mis abuelos, tíos, amigos, conocidos, compañeros de equipo y a todos aquellos que de una u otra manera formaron parte de esta gran experiencia a lo largo del último año y medio, un cordial agradecimiento y caluroso abrazo. Mis logros son de ustedes...

Marcelo

Dedico el presente TFG a mi familia. Gracias de todo corazón por el amor y el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi vida y en especial durante este proceso; por su ejemplo y por las herramientas que me han brindado para salir adelante. Sin ustedes, nada de esto hubiera sido posible. Quiero agradecer también a esas personas tan especiales que me han acompañado en este camino, a mis colegas, a las personas involucradas al proyecto y a la Universidad de Costa Rica.

Rebeca

Antes de dedicar este esfuerzo, quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de conquistar un logro más de la mano de mi familia, compañeros y amigos, a quienes me gustaría dedicar este trabajo. A mi familia primero, por darme el apoyo que he necesitado a lo largo de esta travesía, a mis compañeros con quienes realicé este proyecto, por aportar cada una de sus ideas y hacer de estos meses un buen viaje; y a mis amigos que siempre me han acompañado, en especial en esta etapa de formación profesional. ¡Este logro lo comparto con ustedes!

Rosario

Reconocimientos y Agradecimientos

Le queremos dar un cordial agradecimiento a la Escuela de Administración de Negocios y a los Programas de Educación Continua por abrirnos sus puertas, y permitarnos retribuir con un pequeño obsequio al alma mater que nos acogió en nuestro segundo hogar hace más de cinco años, y que siempre llevaremos en nuestros corazones.

Por todas las atenciones brindadas, apoyo incondicional y por el gran interés de todos sus miembros acerca de la labor que desarrollamos para la institución, no podríamos estar más agradecidos con todos ustedes.

A nuestro tutor Leonardo, muchas gracias por siempre impulsarnos a dar lo mejor como profesionales, por confiar en nuestra labor y por recibirnos en su oficina cada vez que requerimos de su ayuda.

A nuestros lectores Sonia y Sergio, sus observaciones fueron esenciales en el desarrollo del trabajo más completo y preciso desde cada una de las áreas cubiertas a lo largo del informe final.

A todos los profesores que consultamos en diversos momentos para conocer sus opiniones en sus áreas de experiencia y que nos motivaron a ir siempre más allá, María Pilar Zeledón, Gustavo Bado, Roque Rodríguez, David Peralta, Jorge Madrigal, Graciela Casares y Juan Antonio Rodríguez, muchas gracias por todo el apoyo.

A esta gran institución, a la que le debemos este segundo título universitario, y a cada profesor y amigo que adquirimos a lo largo de este trayecto...

“No solo no hubiéramos sido nada sin ustedes, sino con toda la gente que estuvo a nuestro alrededor desde el comienzo; algunos siguen hasta hoy. ¡Gracias totales!”

-Gustavo Cerati

- Dennis, Rebeca, Rosario y Marcelo

Índice General

Resumen Ejecutivo.....	1
Introducción	3
Justificación	5
Problema y Objetivos	7
Alcances	9
Limitaciones.....	11
Capítulo I: Fundamentación Teórica y Contextualización del Programa	12
1.1. Reseña del marco de la educación superior costarricense.....	12
1.2. Contextualización del sector	13
1.3. Definición de Servicio.....	13
1.3.1. Definición de servicio básico y servicio complementario	14
1.3.2. Definición de la flor del servicio	15
1.3.3. Capacitación.....	16
1.3.4. Definición de los Programas de Actualización y Asesoría Profesional.....	16
1.3.5. Actualización profesional	18
1.3.6. Asesoría.....	19
1.3.7. Consultoría.....	19
1.3.8. Gestoría.....	20
1.3.9. Red Alumni.....	22
1.3.10. Definición de los Programas de Educación Continua de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica	22
1.4. Definición de una marca y su propuesta de valor	23
1.4.1. Misión, visión, valores y cultura organizacional.	24
1.5. Definición de estrategia.....	24
1.5.1. Plan Estratégico	25
1.5.2. Posicionamiento.....	29
1.5.3. Cadenas de Valor	30
1.6. Investigación de mercados	30
1.6.1. Definición de investigación de mercados	31
1.6.2. Definición de fuentes de información:.....	31
1.6.3. Definición de investigación descriptiva.....	32
1.6.4. Definición de instrumentos de recolección de información:	32
1.7. Estadística.....	33

1.7.1.	Definición de herramientas estadísticas	33
1.7.2.	Escala Likert	34
1.8.	Planificación estratégica de mercadeo	34
1.8.1.	Definición de análisis situacional	34
1.8.2.	Matriz FODA	35
1.8.3.	Análisis CAME.....	37
1.8.4.	Cuadro de Mando Integral	38
1.8.5.	Mapa Estratégico	39
1.8.6.	Mapa de la Estrategia.....	40
1.8.7.	Proceso Continuo y Resultados Estratégicos.....	42
1.8.8.	Determinación de segmentación de mercado	43
1.8.9.	Determinación de nicho estratégico.....	43
1.8.10.	Definición de los objetivos de mercadeo	43
1.8.11.	Definición de portafolio de negocios	44
1.8.12.	Componentes de la estrategia de una empresa de servicios.....	44
1.9.	Diseño de la propuesta	46
1.9.1.	Modalidades del programa.....	46
1.9.2.	Estructura curricular.....	47
1.9.3.	Malla Curricular.....	47
1.9.4.	Lineamientos de gestión	47
1.9.5.	Perfil del ingresante y del egresado.....	48
1.9.6.	Perfil del profesorado.....	48
1.9.7.	Gestión para la mejora continua	48
1.9.8.	Planificación y ejecución curricular.....	49
Capítulo II: Análisis de la Situación Actual de la Empresas Desde la Perspectiva de Estrategia y Estructura		50
2.1.	Antecedentes de los Programas de Actualización y Asesoría Profesional.....	50
2.2.	Descripción del servicio básico	52
2.3.	Misión, Visión y Valores	53
2.4.	Objetivos organizacionales	54
2.5.	Estructura actual de los Programas de Asesoría y Actualización Profesional Organigrama.....	55
2.6.	Portafolio de negocios	57
2.6.1.	Servicios a brindar	57
2.6.2.	Oferta preliminar de productos	58

2.7.	Descripción de la estrategia actual de negocios de los Programas de Asesoría y Actualización Profesional	60
2.7.1.	Producto	60
2.7.2.	Precio	61
2.7.3.	Promoción	63
2.7.4.	Personal.....	64
2.7.5.	Entorno físico.....	64
2.7.6.	Procesos	65
2.7.7.	Productividad y calidad.....	66
2.8.	Análisis de los consumidores	66
2.9.	Análisis para el ambiente Externo.....	67
2.9.1.	Ambiente económico	67
2.9.2.	Ambiente político y legislativo.....	68
2.9.3.	Ambiente ciencia y tecnología.....	69
2.9.4.	Ambiente social y demográfico	71
2.9.5.	Ambiente industrial y de la competencia.....	72
2.9.6.	Ambiente internacional.....	73
2.10.	Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	74
2.10.1.	Amenaza de entrada.....	74
2.10.2.	Poder de los proveedores	75
2.10.3.	Poder de los compradores	75
2.10.4.	Amenaza de los sustitutos.....	76
2.10.5.	Rivalidad entre competidores existentes.....	76
2.11.	Análisis Comparativo de Precios - Oferta Mercado Costarricense	80
2.12.	Análisis Comparativo precio promedio por hora de la oferta	82
2.13.	Control Interno PAAP	83
2.14.	Ventajas competitivas.....	84
Capítulo III: Marco Metodológico. Tabulación y Análisis de Resultados Obtenidos		86
3.1.	Marco Metodológico	86
3.1.1.	Paradigma de la investigación	86
3.1.2.	Enfoque de la investigación.....	86
3.1.3.	Tipo de investigación.....	87
3.2.	Instrumentos de recolección de información	87
3.2.1.	Cuestionario para conocer los requerimientos de las empresas en el país (Informe de Resultados III - Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018).....	88

3.2.1.1.	Metodología de aplicación cuestionario	88
3.2.1.2.	Fórmula para el cálculo de la muestra	90
3.2.1.3.	Instrumento (Ver Anexo N.4.).....	91
3.2.1.4.	Hallazgos obtenidos.....	91
3.2.1.4.1.	Nivel de escolaridad	92
3.2.1.4.2.	Capacitación de personal	93
3.2.1.4.3.	Principales necesidades	94
3.2.1.4.4.	Instancias de capacitación.....	96
3.2.1.4.5.	Modalidades de enseñanza	98
3.2.2.	Grupo de enfoque para conocer las necesidades de actualización profesional de graduados en Dirección de Empresas y Contaduría Pública.	101
3.2.2.1.	Objetivos.....	101
3.2.2.1.1.	Objetivo General.....	101
3.2.2.1.2.	Objetivos Específicos	101
3.2.2.2.	Metodología de aplicación.....	102
3.2.2.3.	Instrumento (Ver Anexo 5).....	103
3.2.2.4.	Hallazgos Obtenidos	103
3.2.2.4.1.	Generalidades del estudio	103
3.2.2.4.2.	Elementos importantes para la elección de un programa de actualización 104	
3.2.2.4.3.	Temáticas	106
3.2.2.4.4.	Experiencia previa en actualización profesional	110
3.2.2.4.5.	Modalidades mostradas	111
3.2.2.4.6.	Horarios y disponibilidad	112
3.2.2.4.7.	Precio	113
3.2.2.4.8.	Medios de comunicación	114
3.2.2.4.9.	Imagen Institucional	114
3.2.3.	Cuestionario para conocer las necesidades de actualización profesional de graduados de las carreras de la EAN, así como de los programas técnicos de los PEC-EAN	115
3.2.3.1.	Objetivos.....	116
3.2.3.1.1.	Objetivo General.....	116
3.2.3.1.2.	Objetivos Específicos	116
3.2.3.2.	Metodología de muestreo	116
3.2.3.2.1.	Generalidades Metodológicas.....	116
3.2.3.2.2.	Muestra	118

3.2.3.3.	Instrumento.....	120
3.2.3.3.1.	Aplicación del Instrumento.....	120
3.2.3.4.	Hallazgos Obtenidos.....	122
3.2.3.4.1.	Generalidades.....	122
3.2.3.4.2.	Sector o actividad económica a la que se dedica la empresa en la que labora	126
3.2.3.4.3.	Área en la que se desempeña el encuestado.....	127
3.2.3.4.4.	Experiencias con programas de actualización profesional.....	128
3.2.3.4.5.	Intereses y preferencias.....	133
3.2.3.4.6.	Temas específicos.....	135
3.3.	Análisis de la posición competitiva.....	150
3.3.1.	Análisis FODA.....	150
Capítulo IV: Propuesta de Planificación Estratégica para el Relanzamiento de los PAAP		152
.....		
4.1.	Áreas críticas de mejora.....	152
4.2.	Propuesta Estratégica.....	153
4.3.	Etapa 1.....	153
4.3.1.	Cultura Organizacional.....	153
4.3.2.	Misión.....	154
4.3.3.	Visión.....	154
4.3.4.	Valores.....	154
4.3.5.	Organigrama y líneas de apoyo propuestas.....	155
4.3.6.	Imagen Institucional.....	158
4.2.	Etapa 2.....	159
4.2.1.	Objetivos estratégicos.....	159
4.2.1.1.	Para el año 2019.....	159
4.2.1.2.	Para el año 2020.....	160
4.2.1.3.	Para el año 2021.....	160
4.2.1.4.	Para el año 2022.....	160
4.2.2.	Responsabilidad Social.....	161
4.3.	Etapa 3.....	161
4.3.1.	Segmentación.....	161
4.3.2.	Segmento Personal.....	161
4.3.3.	Segmento Corporativo.....	162
4.3.4.	Nicho estratégico.....	162

4.3.5.	Ejes estratégicos de los Programas	162
4.3.5.1.	Abordajes de enseñanza y precios sugeridos propuestos	163
4.3.5.2.	Temas propuestos periodo 2019 – 2022	165
4.3.5.3.	Capacitaciones personales	167
4.3.5.4.	Modalidades de los cursos	167
4.3.5.5.	Certificaciones y cursos especializados.....	168
4.3.5.6.	Capacitaciones para clientes corporativos	169
4.3.5.7.	Sistemas de evaluación y aprendizaje	172
4.3.5.8.	Titulación.....	172
4.3.5.9.	Flor del servicio	173
4.3.6.	Generalidades para la implementación	175
4.3.6.1.	Perfil del ingresante y del egresado	175
4.3.6.2.	Perfil del profesorado	175
4.4.	Etapa 4.....	175
4.4.1.	Mapa de la estrategia	175
4.4.2.	Cadena de valor.....	179
4.4.3.	Mapa Estratégico	183
4.4.4.	Cuadro de mando integral.....	185
4.4.5.	Presupuesto de efectivo.....	187
4.4.6.	Tácticas por área operativa para el periodo 2019-2022	194
4.4.6.1.	Dirección general y administrativa.....	194
4.4.6.2.	Mercadeo y ventas	194
4.4.6.3.	Operaciones	196
4.4.6.4.	Talento Humano	196
4.4.6.5.	Finanzas	197
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....		200
5.1.	Conclusiones	200
5.2.	Recomendaciones.....	205
Referencias Bibliográficas.....		208
Anexos		217

Índice de Figuras

Figura N.1. La Flor del Servicio.....	15
Figura N.2. Modelo general de un programa de actualización	19
Figura N.3. Generación de Valor Para el Cliente.....	24
Figura N.4. Matriz FODA.....	36
Figura N.5. Análisis CAME.....	37
Figura N.6. Cuadro de Mando Integral.....	39
Figura N.7. Ejemplo Mapa Estratégico.....	40
Figura N.8. Ejemplo Mapa de la Estrategia.....	41
Figura N.9. Ejemplo del Proceso Continuo y Resultados Estratégicos.....	42
Figura N.10. Propuesta Logotipo PAAP Informe I Semestre 2018.....	53
Figura N.11. Organigrama Vicerrectoría Acción Social – EAN.....	56
Figura N.12. Promoción cursos PAAP 2018.....	63
Figura N.13. Flujo del proceso PAAP.....	65
Figura N.14. Títulos otorgados por el sector público y privado para la educación superior en Costa Rica durante los 2000 hasta el 2015.....	73
Figura N.15. Fórmula para el cálculo del diseño muestral Informe de Resultado III 2018.....	91
Figura N.16. Ubicación de las empresas entrevistadas por provincia.....	92
Figura N.17. Nivel de escolaridad de los empresarios cuando fundaron sus empresas.....	93
Figura N.18. Croquis de la sala de reuniones del grupo de enfoque de acuerdo con el área de “expertise” de los participantes.....	104
Figura N.19. Elementos que influyen en la compra de un programa de actualización profesional.....	104
Figura N.20. Distribución de las personas dentro de la población de estudio, según su grado académico.....	122
Figura N.21. Distribución de la muestra según su grado académico.....	123
Figura N.22. Distribución de edades de la población de estudio.....	124
Figura N.23. Provincia de residencia de la población de estudio.....	125
Figura N.24. Ingreso promedio mensual personal de la población en estudio.....	126
Figura N.25. Áreas funcionales en las que labora la población de estudio.....	127
Figura N.26. Áreas funcionales de los negocios en los que han llevado cursos la población.....	128

Figura N.27. Abordajes de capacitación profesional cursados por los encuestados en el pasado.....	129
Figura N.28. Tipos de Instituciones académicas en las que ha cursado la población de estudio programas de actualización profesional.....	130
Figura N.29. Frecuencia de uso de programas de actualización en el 2018 por parte de la población de estudio.....	131
Figura N.30. Horas invertidas por la población de estudio en cursos de actualización profesional durante el 2018.....	132
Figura N.31. Estímulos para capacitaciones brindadas por las empresas en las que trabajan los empleados.....	133
Figura N.32. Áreas de negocios de interés para llevar cursos a futuro.....	134
Figura N.33. Disposición en horas semanal en cursos de modalidad presencial.....	138
Figura N.34. Disposición en horas semanal en cursos de modalidad virtual.....	139
Figura N.35. Disponibilidad de horario por día de la semana de la población de estudio.....	140
Figura N.36. Disposición de pago - Charla de actualización profesional de 2 horas.....	141
Figura N.37. Disposición de pago - Taller de 8 horas de actualización profesional.....	142
Figura N.38. Grado de interés de la población en llevar cursos de certificaciones.....	143
Figura N.39. Distribución según monto dispuesto a pagar - Curso especializado de certificación bimestral.....	143
Figura N.40. Disposición de pago de cursos de enriquecimiento profesional bimestral.....	144
Figura N.41. Métodos de pago preferidos por la población de estudio.....	145
Figura N.42. Preferencia en modalidades para cursos de actualización profesional.....	146
Figura N.43. Medios de preferencia para encontrar información acerca de programas de actualización.....	147
Figura N.44. Instituciones y programas de actualización profesional en el mercado nacional.....	148
Figura N.45. Elementos que influyen en la decisión de compra de la población.....	149
Figura N.46. Análisis FODA.....	150
Figura N.47. Organigrama estratégico propuesto.....	155
Figura N.48. Unidades de apoyo plan estratégico 2019 – 2022.....	156
Figura N.49. Propuestas de nombre y logo para el relanzamiento de los PAAP.....	158
Figura N.50. Mapa gráfico de ejes de capacitación.....	162
Figura N.51. Grado de virtualidad de los cursos según Docencia Multiversa.....	167
Figura N.52. Menú a la carta eje corporativo (Página 1).....	170

Figura N.53. Menú a la carta eje corporativo (Página 2).....	171
Figura N.54. Mapa de la estrategia propuesto.....	177
Figura N.55. Cadena de valor propuesta periodo 2019 -2022.....	180
Figura N.56. Mapa estratégico periodo 2019 – 2022.....	183
Figura N.57. Propuesta de cuadro de mando integral periodo 2019 – 2022.....	185
Figura N.58. Fórmula ajustada del modelo de valoración de activos de capital a mercados emergentes.....	189

Índice de Tablas

Tabla N.1. Inversión en educación superior en Costa Rica por lustro durante el período 2000 – 2015.....	12
Tabla N.2. Clasificación de los pétalos de la flor del servicio.....	15
Tabla N.3. Conceptos y diferencias importantes entre servicios.....	20
Tabla N.4. Oferta Preliminar de Cursos PAAP a Septiembre 2018.....	50
Tabla N.5. Oferta preliminar de cursos de los PAAP por modalidad.....	58
Tabla N.6. Estructura de costos actual de los PAAP 2018.....	61
Tabla N.7. Precio considerando la participación de mínimo 25 personas, según modalidad.....	62
Tabla N.8. Principales instituciones productoras de conocimiento científico en Costa Rica, 2011-2015.....	70
Tabla N.9. Oferta Académica FundaTEC 2018.....	77
Tabla N.10. Oferta Académica CIAP 2018.....	78
Tabla N.11. Oferta Académica CAPEC 2018.....	78
Tabla N.12. Oferta Académica Programas Abiertos INCAE.....	79
Tabla N.13. Oferta Académica CIDE 2018.....	79
Tabla N.14. Análisis Comparativo PAAP-UCR, PAE-TEC	82
Tabla N.15. Meta de ventas aprobada por VAS para los PAAP período 2018.....	83
Tabla N.16. Metodología encuesta Informe de Resultados III: Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica.....	89
Tabla N.17. Principales necesidades de capacitación para las empresas según su prioridad..	94
Tabla N.18. Instancia de capacitaciones para las PYMES – 2018.....	96
Tabla N.19. Modalidades o abordajes de atención más beneficiosos para los empresarios.....	98
Tabla N.20. Resumen de la preferencia de abordajes de atención por tamaño de empresa.	100
Tabla N.21. Metodología de aplicación grupo de enfoque.....	102
Tabla N.22. Temas más importantes en el área de negocios en Costa Rica en los últimos años, según los participantes del grupo de enfoque	107
Tabla N.23. Ficha Técnica de Metodología Investigación Cuantitativa.....	116
Tabla N.24. Distribución de la muestra por su peso dentro de la población.....	119
Tabla N.25. Medios utilizados para el contacto de los individuos de la muestra.....	119

Tabla N.26. Temas específicos de interés para la población de estudio.....	137
Tabla N.27. Disponibilidad de horario por día de la población de estudio (en porcentaje).....	140
Tabla N.28. Valores de la EAN.....	154
Tabla N.29. Abordajes de enseñanza propuestos periodo 2019 – 2022.....	164
Tabla N.30. Rangos de precios sugeridos al consumidor.....	165
Tabla N.31. Temas propuestos para el periodo 2019 – 2022.....	166
Tabla N.32. Flor de servicio propuesta.....	173
Tabla N.33. Supuestos utilizados en escenarios periodo 2019 – 2022.....	188
Tabla N.34. Cálculo del costo de capital por medio del modelo de valoración de activos de capital ajustado (CAPM).....	188
Tabla N.35. Presupuesto de efectivo escenario esperado periodo 2019 – 2022.....	191
Tabla N.36. Inversión inicial requerida para la puesta en marcha de los programas.....	193
Tabla N.37. Propuesta de actividades eje personal - período 2019 (Esperado).....	197
Tabla N.38. Ejemplo propuesta de actividades eje corporativo (escenario esperado).....	198
Tabla N.39. Propuesta de descuentos por cantidad de participantes - eje corporativo.....	199

Resumen Ejecutivo

Los Programas de Educación Continua de la Escuela de Administración de Negocios de la UCR son una unidad académica que desde el año 2000 ofrece diferentes modelos de capacitación en áreas de negocios, para desarrollar en los usuarios nuevas herramientas y aumentar su gestión profesional. Dentro de esta unidad, se halló una oportunidad de generar, además de los programas técnicos, capacitaciones para aquellos profesionales que cuentan con conocimientos previos y buscan actualizarse en diversas áreas del ámbito de los negocios. Esto, mediante cursos de corta duración, y una variedad de áreas temáticas en tendencia, así como diversos abordajes de atención.

En este contexto, y debido al interés de la institución en el desarrollo de un programa que cubra las necesidades de los profesionales, se introduce el presente trabajo final de graduación denominado “Propuesta de Planificación Estratégica para el relanzamiento del Programa de Actualización y Asesoría Profesional en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, sede Rodrigo Facio”, con el fin de generar valor mediante un diseño que contenga elementos fundamentales a nivel de estrategia, operaciones y demás áreas de interés para la implementación del programa.

La presente investigación está conformada por un objetivo general y cinco objetivos específicos, correspondientes a cada uno de los capítulos del estudio. El primer capítulo abarca la contextualización de la industria y la fundamentación teórica pertinente para situar, tanto al programa dentro del mercado costarricense, como el servicio que se pretende brindar dentro del marco conceptual adecuado. El segundo capítulo enfatiza la estructura actual de los PAAP, los principales competidores identificados en el mercado, así como las ventajas competitivas y demás aspectos internos de interés para la investigación.

Por otra parte, el tercer capítulo se centra en la investigación de mercados, la cual tomó en consideración para su desarrollo tanto un eje personal, como un eje corporativo. Se desarrollaron dos instrumentos de investigación, así como se apoyó el estudio en un tercer informe y fuente primaria. En cuanto al cuarto capítulo, se presenta una propuesta estratégica que incluye elementos como objetivos estratégicos para el periodo 2019 - 2022, la sugerencia de temas para los cursos, abordajes de atención y extensión, precios recomendados, la propuesta de actividades para el primer año, planes funcionales por áreas operativas identificadas y tres presupuestos de efectivo, para conocer acerca de la rentabilidad del proyecto.

En cuanto a algunos hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación, cabe recalcar que el análisis de conceptos como gestión, consultoría y asesoría permitieron conocer las características de cada uno de estos servicios, lo que permitió, junto a la coordinación general y académica, identificar que el servicio a brindar en las organizaciones no serían asesorías, sino capacitaciones generales o personalizadas. Esta decisión se basó en los resultados obtenidos en el Informe del Estado Actual III: Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica - 2018, en el cual se demostró que las empresas tienen un considerable interés en recibir capacitaciones personalizadas, por encima de asesorías.

Debido a lo anterior, y tomando en cuenta las observaciones de los participantes del grupo focal, se planteó una nueva imagen institucional más acorde a la imagen de la Escuela de Administración de Negocios. Además, los resultados obtenidos en el cuestionario sobre las necesidades de actualización profesional permitieron encontrar las áreas funcionales en las que los profesionales se han interesado más y les gustaría capacitarse, así como los temas específicos. Se destacó, por otra parte, la importancia de elementos como horarios y modalidades virtuales, que se adapten al estilo de vida del mercado meta.

Para la puesta en marcha de los programas y el alcance de los objetivos planteados para los años 2019-2022 se estableció una inversión inicial de ₡9,103,370.00. Este monto contempla la capacitación completa del personal en la plataforma UCR Global, publicidad inicial, capital de trabajo y artículos de oficina necesarios. Esta inversión, junto a las proyecciones en ingresos, permitirá no solamente alcanzar las metas en ingresos que superan los ₡30 millones en todos los periodos, sino que también tendrá un crecimiento constante en los periodos futuros. El valor actual neto del proyecto, según el periodo establecido bajo el escenario esperado, tendría un valor de ₡37,464,962.08 con un costo de capital promedio ponderado del 17,25%, lo cual se refleja en un retorno sobre la inversión del 124,37%, que por ende, indica que el proyecto es rentable y la coordinación general debería implementar el programa.

Este proyecto generará gran valor tanto para la EAN como para los PEC-EAN, dentro de sus labores de acción social, así como puede representar un elemento importante dentro del proceso de reacreditación 2020 de sus carreras Dirección de Empresas y Contaduría Pública.

Introducción

El Trabajo Final de Graduación consistirá en el desarrollo de una propuesta de planificación estratégica para el relanzamiento de los Programas de Actualización y Asesoría Profesional (PAAP), unidad que forma parte de los Programas de Educación Continua (PEC-EAN) de la Universidad de Costa Rica (UCR), sede Rodrigo Facio; para su implementación durante el periodo 2019-2022. Para ello, se analizará la estructura del programa, la estrategia y el contenido actual por medio de la contextualización de la industria en la que este se encuentra, e información interna de la Escuela de Administración de Negocios (EAN).

Adicionalmente, la fundamentación teórica a desarrollar, así como una investigación de mercados extensiva, permitirán contar con información valiosa para el desarrollo del diseño de la propuesta, y consecuentemente, para la toma de decisiones por parte de la coordinación del programa. El producto de la investigación estará fundamentado en un análisis del actual modelo de negocios y estudio de las condiciones del mercado. Dicha información será de gran utilidad para la creación de un nuevo portafolio de productos, modalidades del programa, precios y alcances en el corto y mediano plazo, en cuanto a la oferta de los programas para el consumidor.

Se determinó el nicho estratégico de mercado definido por la actual coordinación de los PAAP, el cual se compone por los estudiantes egresados de la universidad, tanto de las carreras de la EAN impartidas en la UCR, como de los diferentes programas de educación técnica que ofrece la Escuela y aquellas pequeñas y medianas empresas interesadas en recibir asesorías profesionales en diversas áreas administrativas, a precios más asequibles. De esta manera, mediante la investigación de mercados se procederá a confirmar si los elementos identificados anteriormente por la coordinación académica son los más adecuados.

Cabe recalcar que, como parte de cualquier proyecto a desarrollar, es importante contar con un presupuesto de efectivo, que en este caso se proyectará para el periodo de estudio (correspondiente al periodo 2019 - 2022). Dicha información será de gran interés para las coordinaciones académica y general, ya que dicho presupuesto contempla los ingresos esperados producto de las actividades a desarrollar a lo largo de cada año, así como las consideraciones importantes de egresos en los que puede incurrir el programa. Además, con el fin de trazar de manera más visual, resumida y concisa el diseño de la propuesta, el trabajo contará con elementos esenciales de estrategia, tales como la cadena de valor, el cuadro de mando integral, el mapa estratégico y el mapa de la estrategia, lo que proporcionará un apoyo

adicional a la coordinación a lo largo del periodo de estudio en la consecución de los objetivos a cumplir

Como parte del presente Trabajo de Graduación, se puede recalcar que el relanzamiento del programa mediante la propuesta de planificación estratégica representará una oportunidad de crecimiento e innovación para la EAN, con la que se buscará obtener ventajas competitivas para los futuros profesionales, y consecuentemente, fortalecer el vínculo entre los egresados y la escuela para su crecimiento conjunto. Cabe mencionar que la propuesta a desarrollar, más allá de su implementación, presenta un diseño, el cual será evaluado y posteriormente ejecutado por la EAN de acuerdo con las expectativas, metas y estrategias acordes a su planificación , pero dicho proceso no formará parte del presente trabajo académico.

Justificación

Desde el 15 de marzo de 1943, día en que se funda la Escuela de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Costa Rica (UCR), la Escuela de Administración de Negocios (EAN) (que recibiría en años posteriores dicha denominación), ha sido el pilar de enseñanza de miles de estudiantes que tenían el deseo de obtener su profesión y hacer carrera en las diversas áreas afines a la Administración y Contabilidad.

Y es que, desde los discursos previos a su fundación en ese mismo año, el entonces Secretario de Educación Pública, Lic. Luis Demetrio Tinoco, realizaba un especial énfasis en pro del establecimiento de la Escuela de Ciencias Económicas y Sociales, así como el papel que debía desempeñar la Universidad de Costa Rica dentro de la sociedad costarricense y como universidad moderna: “debe despertar inquietudes y afanes investigadores... marchar de acuerdo con las necesidades cambiantes de los tiempos nuevos” (Demetrio, 1943).

Tras 75 años de un largo recorrido, una serie de reformas curriculares y estructurales, la creación de un marco referencial con misión, visión, valores y objetivos de la Escuela, la separación en dos carreras independientes (Dirección de Empresas y Contaduría Pública), y muchas horas de investigación por parte del profesorado, la EAN ha generado el mayor número de profesionales egresados de toda la Universidad. tanto de bachillerato como de licenciatura.

La UCR se ha caracterizado por tener gran prestigio y reconocimiento a nivel nacional y recientemente fue ascendida al puesto 19 de las mejores universidades a nivel latinoamericano, según el QS World University Rankings. Como estudiantes y futuros egresados de la EAN, tomando en consideración el modelo de formación humanista y el sentido de responsabilidad social fomentado por la institución, consideramos que una estructuración de los PAAP para los egresados de la EAN, desde el punto de vista estratégico, brindaría un valor agregado, tanto a la escuela en sus aspiraciones de ser líderes en la formación de profesionales en Administración de Empresas y Contaduría, como a los profesionales que deseen mantenerse al tanto de las últimas tendencias de los mercados y nuevas tecnologías en materia administrativa - contable y afines.

Aspectos como la globalización y el gran avance tecnológico que se ha dado en las últimas décadas, así como la velocidad con que la población tiene acceso a la información y nueva tecnología, ha provocado que los procesos industriales, empresariales e incluso sociales, se transformen rápidamente. De acuerdo con Roldán (2005), la globalización ha venido a cambiar el orden económico, social, político y cultural; lo cual ha provocado que la sociedad

geste nuevas relaciones sociales, que el Estado y las empresas busquen adaptarse en este proceso e incluso se dé un reacomodo y cambio de la mano de obra; por lo tanto, se han desarrollado y actualmente existen nuevas formas de producción, de comercio, finanzas, entre otros aspectos; como resultado de lo que se conoce como la “Revolución Tecnológica”.

Por otra parte, según Imperial, Mondelli y Rivera (2016), junto con todo este avance tecnológico, los cambios demográficos y generacionales también impactan a las empresas, por lo que, tanto a lo interno como a lo externo de las compañías, se debe tener capacidad de respuesta ante las diferentes demandas y preferencias que puedan tener las personas, así como las tendencias que surjan y estén vigentes en el mercado. Estas son razones que ayudan a entender la importancia de que los profesionales de hoy en día se mantengan actualizados y capacitados para enfrentar el dinamismo de la sociedad y de los mercados.

Debido a los cambios en el entorno, consumo y expectativas del siglo XXI, se ha convertido en una tarea fundamental mantenerse al tanto de las últimas tendencias y ramas de conocimiento, que se han vuelto indispensables en el día a día dentro de las áreas administrativo - contables. Por ello, se buscará brindar los medios para facilitar una inserción del profesional a nuevos conocimientos de manera interactiva, dinámica y funcional, mediante su actualización profesional, en aras de aumentar su competitividad dentro del marco profesional y para el desarrollo del país.

Considerando la existencia de los Programas de Actualización y Asesoría Profesional (PAAP) de la EAN, se identifica una oportunidad de crecimiento mediante el diseño de una propuesta de planificación estratégica para su relanzamiento, ya que carece de una estrategia establecida y esta representa un gran valor para su implementación por parte de la EAN, como parte de sus labores de acción social y en pro crecimiento profesional del costarricense dentro del mercado laboral.

Problema y Objetivos

Problema

- ¿Cómo desarrollar una propuesta de planificación estratégica para el relanzamiento del Programa de Actualización y Asesoría Profesional en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, sede Rodrigo Facio?

Objetivo General

- Desarrollar una propuesta de planificación estratégica para el relanzamiento del Programa de Actualización y Asesoría Profesional (PAAP) en la Escuela de Administración de Negocios (EAN) de la Universidad de Costa Rica (UCR), sede Rodrigo Facio, mediante el análisis y reestructuración de su estrategia, productos y contenidos actuales, con el fin de brindar las herramientas y conocimientos más actualizados a los profesionales y público en general interesado, cumplir con las expectativas de crecimiento en ventas y fortalecer el vínculo entre los egresados de los diversos programas y la EAN de la UCR.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar la industria de los Programas de Actualización y Asesoría Profesional, mediante la fundamentación de un marco teórico que reúna la información pertinente para su ubicación, dentro del contexto de la educación técnica superior costarricense.
2. Describir la estructura y estrategia actual de los Programas de Actualización y Asesoría Profesional en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, para identificar oportunidades de mejora y desarrollo, mediante el estudio de su situación actual, productos y contenidos.
3. Analizar la posición competitiva y el comportamiento de su mercado mediante el desarrollo de una investigación y trabajo de campo, con el fin de comprobar la eficacia de la estrategia actual a nivel de mercado meta, nicho estratégico y

necesidades de los clientes, así como identificar las áreas críticas del programa para su revisión.

4. Diseñar una propuesta estratégica para el relanzamiento de los Programas de Asesoría y Actualización Profesional que incluya el nuevo portafolio de productos, malla curricular, modalidades de desarrollo del programa, presupuesto de efectivo y demás aspectos de interés, a nivel de estrategia.
5. Plantear las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

Alcances

El alcance de la planificación estratégica para los PAAP de la UCR, que se pretende diseñar como propuesta para el relanzamiento del programa sostenible que pueda satisfacer la demanda actual del mercado costarricense, tendrá en consideración las siguientes dimensiones:

- El producto de la investigación estará fundamentado en un análisis del actual modelo de negocios y estudio de las condiciones del mercado definido en esta misma sección.
- El nicho estratégico del mercado se enfocará en egresados, universitarios interesados en ampliar y actualizar sus conocimientos en el área de la administración de negocios dentro del Gran Área Metropolitana. Dicho nicho será revisado y corregido, de ser necesario, posterior a la realización del trabajo de campo.
- En cuanto a contextualización de mercado y alcance geográfico, la propuesta de planificación estratégica se delimitará al estudio de los cursos, capacitaciones, seminarios y talleres de actualización profesional en el área de la administración de negocios, ofrecidos en el mercado del Gran Área Metropolitana.
- Los objetivos estratégicos serán planteados para el periodo 2019-2022, en el cual el programa se implementaría de manera gradual, de acuerdo con los recursos asignados.
- En lo que respecta al planeamiento estratégico, se considerarán los siguientes aspectos: presupuesto disponible, horarios, disponibilidad de infraestructura, requerimiento de personal, capacitaciones internas a requerir y métodos de pago. Además, se considerarán aspectos relevantes sobre el perfil del egresado y del profesorado. Por último, se contemplarán lineamientos de gestión, así como requisitos generales para la implementación del programa.
- El diseño de la nueva planeación estratégica para los PAAP se presentará como una propuesta a la EAN de la UCR, por lo tanto, su eventual ejecución por parte de la coordinación académica y general no formará parte de este trabajo final. No obstante, la intención de esta investigación es llegar a ser considerada por la entidad en estudio

como una propuesta ejecutable, en las condiciones reales y actuales del mercado en el que se compite.

Limitaciones

Por otra parte, se tomarán en cuenta las siguientes limitaciones para el desarrollo del estudio y el programa, pero se pueden considerar previamente como aspectos positivos el abierto acceso a la información interna, la información externa disponible, así como el especial interés de la EAN de la UCR, sede Rodrigo Facio, en la implementación del programa. Dichos aspectos permitirán un análisis más amplio y extensivo para la creación de una propuesta óptima para las necesidades y objetivos de la organización. A continuación, se presentan algunas de las limitaciones que presenta el estudio a realizar.

- Como restricción temporal, dado que la presente propuesta de planificación estratégica para los PAAP se desarrollará para su implementación durante el periodo 2019-2022, es esencial que la coordinación cuente con información obtenida de la investigación al inicio del periodo 2019, aunque no se haya finalizado el informe final en ese momento.
- A pesar de que la información interna de la organización es de interés público, también es de carácter sensible. Por ende, en algunos casos en el desarrollo de esta investigación podría ser expuesta bajo nomenclatura y nombres ficticios, para mantener su confidencialidad.
- La propuesta de reestructuración del portafolio de servicios que se pretende ofrecer estará fundamentada y limitada por el análisis de la oferta de productos que actualmente gestionan los PAAP; entiéndase los cursos, capacitaciones, seminarios y talleres que hayan sido ofrecidos al público en general dentro del gran área metropolitana.
- La investigación de mercados, dentro del eje de actualización profesional, tomará como población de estudio exclusivamente a las personas graduadas, tanto de los programas técnicos de los PEC-EAN, como de las carreras impartidas por la EAN-UCR.
- Cabe destacar que los PAAP, al ser una unidad de la UCR, deben cumplir con los requisitos y normativa estipulados por los diversos entes superiores que la regulan, lo que puede afectar la implementación de diversas iniciativas sugeridas en la propuesta de planeamiento estratégico.

Capítulo I: Fundamentación Teórica y Contextualización del Programa

1.1. Reseña del marco de la educación superior costarricense

Como punto de partida, dentro del marco de la educación superior costarricense, cabe recalcar que el último informe del Estado de la Nación indica que Costa Rica cuenta con 64 universidades, dentro de un denominado “sistema mixto de provisión de servicios” (Estado de la Nación, 2017), conformado por 5 universidades públicas, 54 privadas, y 5 internacionales, que ofertan más de 1300 programas en diversas áreas de conocimiento. Por otra parte, al 2015, datos de CONARE apuntan el registro de 200 008 estudiantes inscritos en instituciones de educación superior, dentro de un grupo de 18 a 22 años de edad y una paridad de 51% en el sector público, ante un 49% en el sector privado, de este total, por concepto de matrículas.

Por otra parte, es importante mencionar que actualmente las carreras afines a ciencias económicas y sociales representan el mayor grueso estudiantil y, específicamente la Facultad de Ciencias Económicas de la UCR gradúa más de 1000 profesionales al año en carreras como Dirección de Empresas, Contaduría Pública, Economía, Estadística, Administración Pública y Administración de Aduanas y Comercio Exterior. A continuación, en el cuadro N.1 se puede observar algunos datos de interés con relación al crecimiento de este sector en el país, y la inversión del Fondo Especial de Educación Superior (FEES).

Tabla N.1. Inversión en educación superior en Costa Rica por lustro durante el período 2000 - 2015

	2000	2005	2010	2015
Inversión en educación superior				
FEES como porcentaje del PIB	0,89	0,90	1,15	1,40
FEES como porcentaje del gasto en educación	17,7	17,2	16,5	18,9
Cantidad de universidades				
Públicas	4,0	4,0	5,0	5,0
Privadas	48	50	50	54

Fuente: Informe del Estado de la Nación, 2017

Como se muestra, en los siguientes 15 años, a partir del 2000, el FEES casi se duplicó como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), mientras que el crecimiento en el sector privado fue de un 11%, tras el establecimiento de 6 nuevas universidades. Por último, en los

últimos 8 años se fundó una nueva universidad pública, la Universidad Técnica Nacional (UTN).

1.2. Contextualización del sector

Al contextualizar el sector en el que se encuentran los PAAP, es importante destacar que, en primer lugar, estos programas se sitúan en el marco de la educación superior costarricense, dentro del ámbito de actualización profesional continua; y se desarrollan en la UCR, como ente público y autónomo; son ofertados de manera independiente por cada una de las escuelas de la Universidad que desee proporcionar oportunidades de crecimiento, asesoría y actualización profesional a sus estudiantes y egresados del área de ciencias económicas.

Considerando este precedente, se podrían mencionar programas y cursos como los del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), que brinda programas cortos, técnicos y capacitaciones en sus instalaciones, de acuerdo con las necesidades del cliente; así como el Programa de Capacitación y Actualización Profesional de la Escuela de Economía (CAPEC). Siempre en el sector público, encontramos que el Tecnológico de Costa Rica (TEC) cuenta con programas de actualización empresarial, así como los que se llevan a cabo por medio de la Fundación Tecnológica (FUNDATEC).

Por otra parte, a nivel de universidades del sector privado, instituciones como la Universidad Latina y la ULACIT brindan diversas actividades de formación. Por último, existen organizaciones privadas independientes que ofrecen servicios de asesoría, así como programas de actualización profesional, entre los que destacan los colegios federados, como el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica, escuelas de negocios como el INCAE, y por último, las capacitaciones internas y externas que las empresas ofrecen a sus empleados y público en general, acerca de determinados tópicos.

1.3. Definición de Servicio

Considerando que los PAAP brindan un servicio, es importante recalcar algunos conceptos que conforman este tipo de productos: estos corresponden al sector terciario, el cual abarca las actividades en las que “no se producen bienes” (González, Del Río, & Domínguez, s.f.). Por otra parte, Hill, citado por González, Del Río y Domínguez, dice lo siguiente: “un servicio puede ser definido como un cambio en la condición de una persona o de un bien

perteneciente a una unidad económica que se origina como consecuencia de la actividad de alguna otra unidad económica con un acuerdo previo”.

Lovelock y Wirtz, en el 2009, en su libro Marketing de Servicios, definen como “servicios” a: “actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener resultados deseados en los propios receptores a cambio de tiempo y dinero los clientes reciben bienes, trabajos, habilidades profesionales, instalaciones y sistemas”. Sobre todo, aquí es importante destacar la frase “obtener resultados deseados”, ya que parte del proceso que conlleva el diseño de la propuesta es determinar el valor agregado para que, por un lado, el contenido de cada curso sea el más adecuado y provechoso; y, por otra parte, el consumidor pueda captarlo, interiorizarlo y sentirse satisfecho con la inversión realizada por el servicio.

Como evidencian estos autores, la principal función que realizan los PAAP es llevar a cabo aquellas actividades de generación de valor, en las cuales se transforma una condición a favor del cliente y se utiliza un conocimiento técnico específico.

1.3.1. Definición de servicio básico y servicio complementario

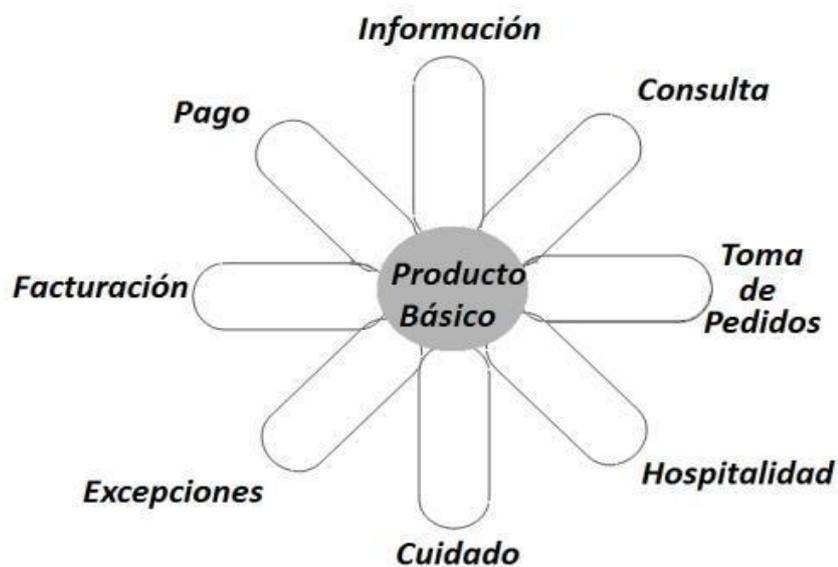
Los autores Lovelock y Wirtz marcan la diferencia al mencionar que un servicio básico es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas del cliente; y los servicios complementarios facilitan el uso del servicio básico, aumentan su valor y afectan la diferenciación y el posicionamiento. El servicio básico a destacar, como parte de los PAAP, está constituido por los cursos que la malla curricular ofrecerá al público y que se irá incrementando durante el periodo 2019-2022, además, como parte de los servicios complementarios a brindar, se puede mencionar las modalidades de cada curso (virtual, presencial, laboratorio, entre otros), así como el servicio postventa y de atención al cliente ofrecido por la empresa para asegurar que el consumidor cuente con toda la información y el soporte requerido en determinados momentos.

Para efectos de este trabajo final de graduación, se entenderá por “curso” los diversos productos del portafolio que actualmente ofrecen, y ofrecerán en el futuro, los PAAP, ya sean seminarios, talleres, charlas, asesorías y capacitaciones.

1.3.2. Definición de la flor del servicio

Christopher Lovelock y Jochen Wirtz definen en su libro Marketing de servicios, la “flor del servicio” de manera muy gráfica, mediante la figura de una flor cuyo centro es el servicio básico o fundamental, rodeado por ocho pétalos que representan los servicios complementarios que lo facilitan, ordenados en el sentido horario, de acuerdo con el orden usual en el que un cliente suele adquirirlo.

Figura N.1. La Flor del Servicio



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2015

Adicionalmente, cabe recalcar que estos ocho pilares se encuentran divididos en dos áreas, los servicios de facilitación y los servicios de mejora, categorizados de la siguiente manera:

Tabla N.2. Clasificación de los pétalos de la flor del servicio

Servicios de Facilitación	Servicios de Mejora
<i>Información:</i> información relevante, desde horarios de atención al cliente hasta soporte.	<i>Consulta:</i> diálogo para indagar las necesidades de los clientes.

<i>Toma de pedidos:</i> la aceptación de solicitudes, pedidos y reservaciones.	<i>Hospitalidad:</i> el trato cálido del personal con el cliente tanto en persona como por teléfono.
<i>Facturación:</i> considera factores como el tiempo, la veracidad y la revisión de las facturas.	<i>Cuidado:</i> valor adicional para la seguridad del cliente como el acceso a parqueos o guardarropas para prendas.
<i>Pagos:</i> la comodidad y practicidad del proceso es esencial en la experiencia del cliente.	<i>Excepciones:</i> todo aquello fuera de lo usual en la entrega del servicio.

Fuente: Elaboración propia con datos de Lovelock y Wirtz, 2015

1.3.3. Capacitación

Según la Promotora de Comercio Exterior, uno de los entes que proporciona mayor capacitación tanto a nivel nacional como a nivel internacional, la capacitación es el conjunto de actividades didácticas orientadas a ampliar conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa (PROCOMER, p.5, 2017).

1.3.4. Definición de los Programas de Actualización y Asesoría Profesional

Como antecedente dentro de la Escuela de Administración de Negocios, cabe recalcar que en su informe de actividades del I Semestre 2018, se menciona que los PAAP se encuentran conformados por programas de actualización, programas cortos, talleres de perfeccionamiento directivo, simuladores y charlas con una duración entre las 2 y las 30 horas. Por otra parte, a pesar de que se han planteado objetivos y un plan de acción para el año 2018, no se ha llevado a cabo una investigación de mercados, para crear un mapa estratégico que permitiera plantear una propuesta veraz y comprobada de las modalidades de los cursos, las temáticas a desarrollar, así como las necesidades actuales del nicho estratégico proyectado en primera instancia, dirigido a profesionales en ciencias económicas.

A nivel general, este tipo de programas buscan brindar a un público en particular las herramientas necesarias para mantenerse al tanto de las últimas tendencias del mercado,

relacionado con un área específica; y como los PAAP forman parte de los PEC-EAN, la materia abarcada es la administración de negocios orientada a profesionales en ciencias económicas, como recién se mencionó. En el caso de la EAN, la comunicación activa de la oferta académica se podría llevar a cabo por medio de los vínculos entre el ente y los egresados de la escuela, específicamente a través de la Red Alumni, base de datos y herramienta que se tocará a fondo más adelante en el presente capítulo.

Además, a nivel de asesoría se puede destacar una labor de carácter social con la colaboración brindada a pequeñas empresas para impartir capacitaciones técnicas, o servicios diseñados a la medida de las compañías que así lo soliciten. Siempre en la línea de estos programas, la Universidad Autónoma del Carmen ubicada en México realizó un estudio para determinar y comprender de mejor manera la relación entre las calificaciones de los estudiantes, el contenido y las modalidades de las lecciones, y llegaron a la siguiente conclusión, “un reto educativo de un programa de asesorías es mejorar la interacción entre maestro, estudiante, y la inclusión del uso de estrategias y recursos en dichos cursos” (Zarza García, Lara Severino, Iznaga Ravelo, & Maas Góngora, s.f.). Es así como este trabajo final de graduación busca comprender la situación del mercado actual, para diseñar una propuesta real y certera con las necesidades del mercado, en nuestro país.

A nivel específico, y para efectos del estudio, estos programas forman parte de los estándares y compromisos de cada escuela y facultad de la Universidad de Costa Rica con el estudiantado y el público en general que se ha interesado en adquirir conocimientos de última generación y nuevas herramientas, así como especializaciones para aquellas personas de otras carreras, que buscan obtener conocimientos en temas de negocios (en el caso específico de la EAN). En torno a la escuela, y como lo indica la profesora Sonia Cisneros Zumbado, coordinadora académica de la unidad, los PAAP son una subunidad de los PEC-EAN. Los PEC, a diferencia de los PAAP cuentan con diversidad de técnicos y módulos de larga duración, que se imparten, en su mayoría, en módulos bimestrales, que alcanzan, en su totalidad, una duración aproximada de un año.

Debido a que los PAAP no cuentan con elementos básicos de estrategia, tales como: un mapa de la estrategia, cuadro de mando integral y ventajas competitivas; los insumos a obtener mediante el trabajo de campo permitirán adquirir toda la información necesaria para la creación de un diseño óptimo del planeamiento estratégico para estos programas, en forma de una propuesta para su implementación por parte de la EAN, durante el periodo 2019 – 2022. Lo anterior, considerando que es un proyecto de interés para la organización y que contribuiría a

cumplir con los objetivos de ventas, responsabilidad social y fortalecimiento de vínculos escuela - egresados.

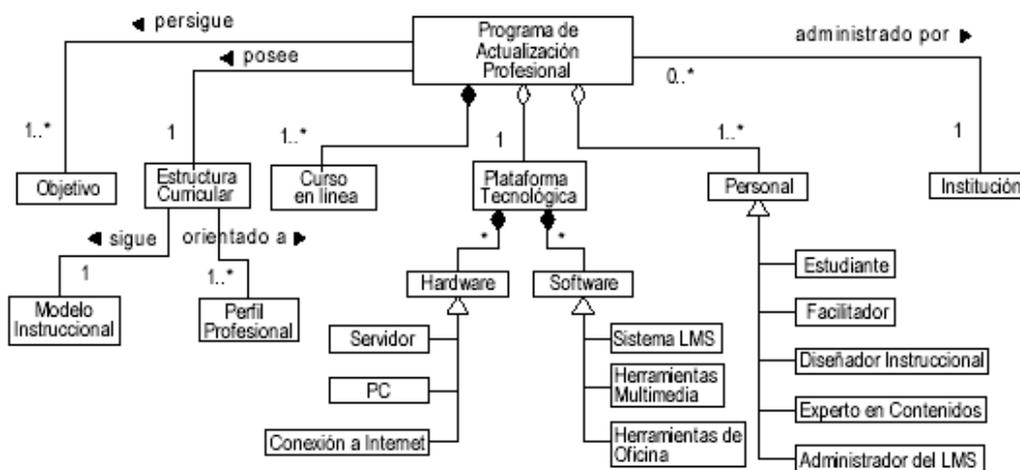
Tomando en consideración la ausencia de una estrategia y la múltiple oferta de servicio del área de educación, se cree importante concretizar las definiciones de actualización y asesoría. También es fundamental contrastar otro tipo de servicios, tales como la consultoría y la gestoría, que se encuentran en el mercado y tienden a confundirse con el objetivo de tener claridad sobre los alcances de la oferta por parte de los PAAP.

1.3.5. Actualización profesional

Según Montilva C., Jonás; Sandía, Beatriz E.; Martínez, Ana Ysabel; Rivero A., Dulce M.; Barrios Albornoz, Judith del Rosario y Besembel C., Isabel M. (2008), de la Universidad de los Andes de Venezuela, un programa de actualización profesional es un conjunto estructural de cursos de corta duración que se encuentran vinculados entre sí, basados en un área de conocimiento específica. Con este tipo de programas se busca completar y/o actualizar la formación profesional de los individuos de una disciplina, que conforma un conocimiento general de un área.

El artículo consultado menciona que estas capacitaciones comúnmente se ofrecen mediante dos tipos de modalidades: presencial y a distancia, las cuales tendrán mucha relevancia dentro de esta investigación, específicamente en el capítulo tres, cuando se realice el trabajo de campo para determinar las modalidades que están en boga y que prefieren los posibles usuarios. El programa de actualización debe tener un modelo de operación que tome en consideración los recursos actuales, y cada uno de los servicios dispuestos a recibir. Dado lo anterior, se muestra un modelo creado por Sandía y Montilva en el 2002. Es importante destacar que el sistema LMS hace referencia al sistema de gestión de aprendizaje utilizado para la creación, uso y mantenimiento de la plataforma web.

Figura N.2. Modelo general de un programa de actualización



Fuente: Sandía y Montilva, 2002

1.3.6. Asesoría

La asesoría es un concepto que se utiliza de diferentes formas en el mercado. Por esta misma razón, se cree importante utilizar definiciones que permitan delimitar correctamente este término. Primeramente, la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica menciona que la asesoría “se concibe como un proceso en el que se da asistencia, información, apoyo mediante la sugerencia, ilustración u opinión con conocimiento y la persona asesorada actúa de acuerdo con lo que recomendó en la asesoría” (PROCOMER, 2017, p.5).

Otro concepto de asesoría que se ajusta adecuadamente y fortalece el anterior, mencionado es el propuesto por Agulló en su trabajo de asesoramiento empresarial, donde indica que “consiste en orientar, aconsejar , sugerir acciones de carácter específico al elemento que dirige la organización. Utilizan la información, experiencia y documentos aportados por los clientes para producir consejo y asesoramiento sobre temas relacionados con la empresa, pero sin ser su actividad principal” (Agulló. S, 2016, p. 10).

1.3.7. Consultoría

Según el Instituto de consultores de empresa de Reino Unido (Argulló, 2016, p.22), la consultoría es “un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización,

procedimientos y métodos: recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dicha recomendación”. Para reforzar este último punto, Ribeiro Soriano citado por Argulló (2016, p.24) menciona la “la posibilidad de que el consultor se involucre en la fase final del proyecto y ayude, si así lo solicita el cliente, en la ejecución de las recomendaciones”.

1.3.8. Gestoría

La gestoría se enfoca en dar asesoría en temas de gestión administrativa, con la diferencia de que se deben cumplir ciertos requerimientos para poder ejercerla, entre los que se menciona un título en áreas específicas, por ejemplo, Derecho, Ciencias Políticas, Ciencias Empresariales, Ciencias Económicas o títulos de grado y/o Máster. (Agulló. S, 2016, p. 10).

Tabla N.3. Conceptos y diferencias importantes entre servicios

Diferencias	Gestoría	Asesoría	Consultoría
Requisitos	Son personas certificadas como gestores, tienen título universitario como Derecho, Ciencias Políticas, Empresariales, Económicas, título de grado y/o máster equivalente a dichos diplomas. Supera pruebas de actitud y está colegiado	No hay una carrera específica, una persona que conoce de un tema o varios, experto.	No existen requisitos específicos
Servicios	Realiza tareas administrativas representa a personas físicas/ jurídicas ante	Aconseja, realiza análisis, orienta, informa,	Intervención planificada en una empresa, identificación de

	entes públicos	realiza tareas, administrativas y forma parte activa del proceso de mejora de la empresa.	problemas, aconseja a la junta directiva sobre un plan de acción más adecuado para la resolución del problema. Posible participación en la ejecución del plan
Duración del servicio	Puede ser corta y limitada, pero también puede realizar acciones de acompañamiento durante cierto tiempo	Continua en el tiempo, ayuda diaria en el tiempo	Corta, limitada al diagnóstico y solución del problema
Independencia	Mucha dependencia cuando se realiza servicios de representación empresarial	Servicio frecuente Mayor implicación en el proceso interno de la empresa	Visión objetiva, imparcial y externa
Naturaleza del problema	Áreas no relacionadas a la actividad principal de la empresa y mayormente enfocadas en el área administrativo – jurídico	Áreas relacionadas con el funcionamiento, pero no con la actividad principal de la empresa	Áreas relacionadas con la actividad principal de la empresa

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Agulló, 2016.

1.3.9. Red Alumni

Es el principal insumo como base de datos, así como del nicho estratégico de los PAAP. La Red Alumni se encuentra conformada por más de 3000 egresados de las carreras de la Escuela de Administración de Negocios (Contaduría Pública y Dirección de Empresas). Dicha red representa un elemento esencial en el desarrollo del trabajo de campo como población de estudio para la realización de cuestionarios, y posterior a su implementación puede representar un grupo de consumidores importantes, que mediante una comunicación activa, tanto de promociones como de nuevos productos del programa, podría afianzar y posicionar a los PAAP dentro del marco de la educación técnica superior costarricense, específicamente en el área de actualización y asesoría continua.

1.3.10. Definición de los Programas de Educación Continua de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica

Los PEC-EAN, como han sido mencionados, por sus siglas, los Programas de Educación Continua, forman parte del marco de la educación técnica superior costarricense. Se encargan de brindar programas técnicos completos de larga duración divididos en módulos, y su oferta académica se encuentra constituida por técnicos como administración financiera, gestión del talento humano, mercadeo y ventas, entre otros.

Los PEC-EAN son un ente adscrito a la Sección de Extensión Docente de la Vicerrectoría de Acción Social. Los inicios de estos programas en la Universidad de Costa Rica datan del año 1954, sin embargo, son adoptados por la Escuela de Administración de Negocios en el año 2000 (EAN, 2016).

Según se menciona en su sitio web, los PEC-EAN tienen tres grandes objetivos: “el primero es demostrar a los estudiantes de la Escuela de Administración de Negocios de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública que la unidad académica sabe hacer negocios y obtener rentabilidad financiera, académica y social; el segundo es implementar el enfoque de responsabilidad social empresarial y vinculación externa con el sector productivo nacional; y por último generar recursos que complementarán lo que reciben de la Universidad” (EAN, 2016).

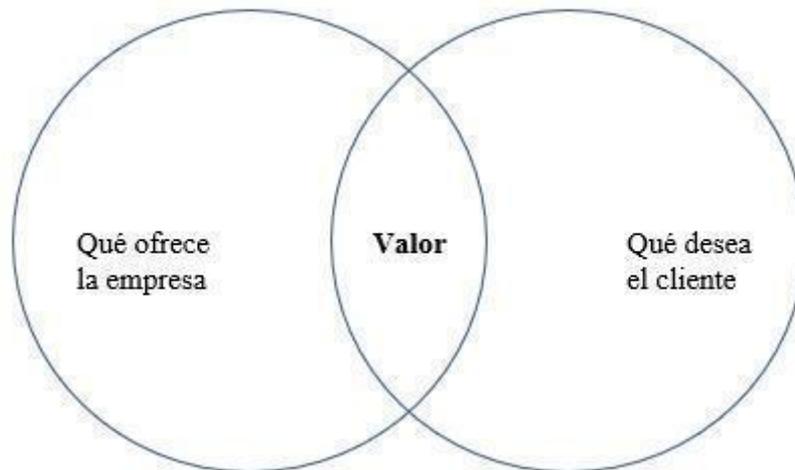
La misión de la EAN se define como: “Promover la formación humanística y profesional en el área de los negocios, con responsabilidad social y capacidad de gestión integral, mediante la investigación, la docencia y la acción social, para generar los cambios que demanda el desarrollo del país”; y la visión: “Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, para obtener las transformaciones que la sociedad costarricense necesita para el logro del bien común ” (EAN, 2016). Ambos elementos forman parte de los PEC-EAN paralelamente.

1.4. Definición de una marca y su propuesta de valor

La marca es la viva imagen y representación de todo lo que constituye una organización, pero su interpretación puede variar y amoldarse a cada ámbito del negocio, así como su perspectiva, desde cada área funcional. De esta forma, la revista Summa destaca en su artículo comparativo de marca y personalidad su definición a nivel general, y la cataloga como “el conjunto de significados que se atribuyen a una oferta y que generan una percepción de la misma” (Revista Summa, s.f.). Tomando como punto de partida el enunciado anterior, cabe destacar que, dentro de la propuesta del diseño a desarrollar, dicha definición formará parte del eje central de la estrategia de los PAAP, de manera que, tanto a nivel interno, como desde la perspectiva del mercado meta, la oferta de productos, sus modalidades y estructura, darán lugar al posicionamiento de los programas en su etapa posterior de mercadeo.

Por otra parte, considerando la presencia de una fuerte competencia en el mercado nacional en torno a programas de actualización y asesoría profesional, es esencial que la estrategia a desarrollar y el diseño a implementar permitan que la propuesta de valor de los PAAP le muestre al mercado meta sus factores críticos diferenciadores, así como la oferta de productos e información necesaria para que el público meta consuma los servicios de los PAAP por encima de la competencia. Dentro de esta línea, y relacionado con la propuesta a diseñar, cabe recalcar que se desarrollarán insumos para la creación de la malla curricular, modalidades del programa, así como la oferta inicial que brindarán los PAAP, la cual deberá corresponder a las necesidades de los clientes, de manera que se genere un verdadero valor para el programa, como se puede observar en la figura a continuación:

Figura N.3. Generación de Valor Para el Cliente



Fuente: Elaboración propia con datos de Andrew Eaves, 2008

1.4.1. Misión, visión, valores y cultura organizacional.

Según Rivera, en un artículo adaptado en la Universidad de Deusto en España en 1991, la misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización y la visión se refiere a una situación futura mejor que la existente y está relacionada con un objetivo a alcanzar. Así mismo, define los valores como principios morales y creencias que subyacen tras los patrones de conducta y que resaltan el fondo de la empresa o la dirección de un grupo importante. Según TPM en el 2007, la cultura organizacional es un grupo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos para todo lo que hace y piensa en una organización.

Actualmente los PAAP no cuentan con estos elementos básicos de estrategia, pero dado que se encuentran dentro los PEC, los cuales sí cuentan con estos elementos, se cree que solo deben adquirirlos y hacerlos parte fundamental de los PAAP, para que exista una coordinación adecuada.

1.5. Definición de estrategia

Es importante conocer de qué se compone una estrategia, ya que forma parte del objetivo general de este trabajo. El capítulo cuatro incluye aspectos básicos de la estrategia empresarial, por lo que es primordial entender primero los conceptos para aplicarlos de la mejor

manera. A nivel organizacional, la estrategia se puede definir como “el curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa” (Fernández, 2012).

Por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los primeros se refieren a los medios y aspectos necesarios para que la empresa sea competitiva en el mercado: los clientes y sus necesidades, la competencia, tendencias de la industria, cambios en el entorno, económicos, políticos, sociales y culturales. Los elementos internos se refieren a aquellos que, en su naturaleza, están dentro del control de la empresa: sus recursos monetarios, humanos, infraestructura, intelectuales; y la forma en cómo la organización los alinea y utiliza para el cumplimiento de los objetivos definidos.

Por otra parte, en una empresa puede haber diferentes tipos de estrategias, entre ellas destacan tres:

1. Estrategia corporativa o de empresa: involucra las actividades del plan general de actuación directiva que recoge los principales objetivos, propósitos o metas y políticas.
2. Estrategia de negocio: es un plan de actuación para cada unidad de negocio, e incluye el modo en que se deben desarrollar las actividades correspondientes a un departamento concreto.
3. Estrategia funcional: involucra un plan de actuación para cada área funcional (CEEI, 2009).

1.5.1. Plan Estratégico

En el capítulo cuatro de este trabajo, se desarrollará la propuesta de planificación estratégica para los Programas de Actualización y Asesoría Profesional como objeto de estudio. Por lo tanto, los conceptos que se desarrollen en esta sección, se utilizarán directamente para la creación de la propuesta estratégica.

El plan estratégico se concreta en la estrategia que la empresa decida realizar de acuerdo con sus necesidades. Cabe recalcar que, adicionalmente, dicha etapa incluye el establecimiento de las prácticas de responsabilidad social de la organización, así como los planes funcionales por área de negocio. Adicionalmente, cubre aspectos básicos, pero de suma importancia como

lo son la creación de la misión, visión, valores y cultura organizacional, los cuales representan el norte para las organizaciones, para alcanzar los resultados deseados. El plan estratégico marca un punto de partida dentro del plan de negocio. A continuación, se presenta los pasos para la realización de este:

1. Análisis del entorno: se refiere al estudio de los diferentes aspectos del medio que pueden influir en el desempeño de la empresa como, por ejemplo: el entorno político, cultural, social y económico.
2. Análisis FODA: representa un análisis de los factores externos e internos que podrían llegar a afectar el proyecto o negocio. Los factores externos son las oportunidades y las amenazas, mientras que los factores internos son las debilidades y fortalezas.
3. Creación de Objetivos: los objetivos establecen la pauta hacia lo que se desea alcanzar. Es importante que estos sean claros, alcanzables y medibles.

El plan de negocios forma parte de la estrategia y se relaciona directamente con la planeación estratégica, por lo que es importante definirlo para conocer las diferencias entre estos conceptos y sus alcances. Además, muestran el camino a tomar para desarrollar el objetivo general de este trabajo.

Por lo tanto, se considera que la función de un plan de negocios es establecer de forma clara y por escrito los distintos aspectos del negocio y discutirlos de forma objetiva (Almoguera, 2006). Estos aspectos se relacionan específicamente con qué se quiere alcanzar, cómo se piensa hacerlo y con qué recursos. De acuerdo con la empresa Santander (2015), existen 5 elementos principales en un plan de negocios, los cuales se enumeran a continuación:

1. Definición del proyecto: consiste en dar a conocer la naturaleza y descripción del proyecto o empresa a través de la estrategia del negocio, considerando los siguientes elementos: nombre del proyecto o de la empresa, naturaleza, descripción y justificación, misión y visión, análisis FODA y objetivos estratégicos. Esta etapa se lleva a cabo dentro del plan estratégico, el cual se encuentra contenido dentro del plan de negocios.
2. Estudio de introducción al mercado: este análisis constituye la base del proyecto en tanto se pretende minimizar el riesgo que enfrentará el producto o servicio al intentar penetrar en el mercado. Por lo que se busca demostrar cualitativa y cuantitativamente la posibilidad de vender los productos o servicios en condiciones favorables. Cuenta con diferentes secciones entre las cuales se mencionan:

- a. **Antecedentes:** Se refiere a identificar las características del entorno social, económico y tecnológico que propician la creación del negocio; establecer claramente las características de los bienes o servicios y segmentar el mercado de forma geográfica, demográfica, psicográfica, de estratos socioeconómicos, de canales de comercialización, entre otros.
 - b. **Investigación de mercado:** Enlistar las fuentes primarias y secundarias utilizadas para recabar la información y sacar conclusiones de la investigación.
 - c. **Estrategias de comercialización producto y servicio:** definir la estrategia de producto, plaza, precio, promoción, así como identificar a los principales clientes, competencia y demás aspectos de relevancia del entorno como el aspecto legal.
 - d. **Pronóstico de ventas:** Formular una estimación de la demanda con el procedimiento y la metodología más apta para el producto o servicio.
3. Estudio Técnico: se refiere al estudio de viabilidad para lograr obtener productos o servicios a un costo competitivo. Para ello es necesario determinar:
- a. **Proceso productivo:** Describir el proceso de producción incluyendo aspectos como capacidad de la planta, maquinaria y equipo, así como materia prima e insumos necesarios.
 - b. **Características del servicio:** Descripción detallada del servicio a prestar, incluyendo la diferenciación y valor agregado de este para el cliente.
 - c. **Características de la tecnología:** Determinar el nivel apropiado de tecnología para el proyecto y accesibilidad.
 - d. **Impacto social del proyecto:** el alcance y el efecto en la sociedad del programa, producto de su implementación, relacionado con los cambios positivos que

pueda generar a lo largo del tiempo, en este caso particular, en el desarrollo profesional de los participantes de los conocimientos adquiridos.

- e. **Localización de las instalaciones de trabajo:** en el caso de esta investigación representa un tema de logística que deberá ser coordinado con la disponibilidad de aulas dentro de la UCR (sede Rodrigo Facio) para impartir los cursos, o, en su defecto, el uso de auditorios y demás espacios dentro de las empresas donde se lleven a cabo seminarios.
 - f. **Sustentabilidad del proyecto:** cuáles serían las estrategias para lograr que el proyecto sea sustentable en mediano y largo plazo.
4. Aspectos Administrativos: tiene que ver con quiénes estarán al mando del proyecto o negocio y quiénes van a participar en él. Por eso se debe valorar el aspecto legal, en cuanto a la constitución de la empresa de ser ese el caso, así como formular el organigrama y la planilla de colaboradores.
5. Estudio financiero y económico: en esta sección se desarrollan los presupuestos de las diferentes áreas para llevar a cabo el negocio, los análisis y creación de estados financieros, cálculo de las principales razones financieras, cálculo del punto de equilibrio y flujo de efectivo. Para efectos del presente estudio, se limitará a la realización del presupuesto de efectivo, así como demás herramientas que puedan ser de utilidad según se desarrolle el trabajo.
- Presupuestos: cada área funcional de los negocios cuenta con un presupuesto determinado para hacerle frente a sus actividades, y de esta manera, y de acuerdo al nivel de importancia, dentro de la organización; se genera una estrecha relación con los objetivos de mercadeo en ventas, ya que su liquidez se puede ver afectada por los resultados financieros de la organización, y de esta manera el flujo de actividades.
 - Estados financieros: los principales estados financieros son el estado de la situación financiera, el estado de resultados, el estado de utilidades retenidas y el estado de flujos de efectivo. El estado de resultados revela los resultados de las operaciones durante un

periodo determinado. Por otra parte, el estado de situación financiera es una “declaración resumida de la situación financiera de la empresa en un momento dado” (Gitman, 2013). El estado de flujos de efectivo señala las salidas y entradas de efectivo, separándolos según su naturaleza en el área operativa, de inversión y de financiamiento. Para efectos del presente trabajo, no se considerará el estado de utilidades retenidas, al no existir las mismas.

- Razones financieras: La importancia de las razones financieras radica en su interpretación y/o comparación, ya que sin esta carecen de utilidad. Están separadas en cinco categorías, liquidez, actividad, deuda, rendimiento y de mercado.
- Punto de equilibrio: su cálculo es de gran importancia, ya que permite conocer el punto exacto en el que los ingresos cubren los costos, y no hay pérdida ni ganancia. Se consigue dividiendo el total de los costos fijos entre la diferencia del precio menos los costos variables. Puede ser calculado tanto en términos monetarios, como por cantidad de producto a vender, y a la vez puede ser una herramienta útil para determinar el nivel de ventas necesario, dada una utilidad esperada.

El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa busca, crea, proporciona y capta valor. De acuerdo con el Departamento de Empresas y Ocupación de Cataluña (2012), un modelo de negocio debe contemplar las siguientes cuestiones:

1. ¿Cómo se seleccionarán los clientes?
2. ¿Cómo se definen y diferencian las ofertas de producto / servicio?
3. ¿Cómo crear utilidad para los clientes?
4. ¿Cómo se consiguen y conservan los clientes?
5. ¿Cómo salir al mercado: publicidad y distribución?
6. ¿Cómo definir las tareas a realizar?
7. ¿Cómo configurar los recursos?
8. ¿Cómo conseguir los ingresos y el beneficio?

1.5.2. Posicionamiento

Como mencionan los autores Lamb, Hair y McDaniel en el libro Marketing, el posicionamiento se puede definir como el “Desarrollo de una mezcla de marketing específica para influir en la percepción general que los clientes potenciales tienen de una marca, línea de productos u organización” (Lamb, 2011). A este concepto lo complementa la posición que dicha marca, línea de productos u organización ocupa en su mente, con respecto a otras marcas. Dentro del posicionamiento se pueden destacar aspectos de estrategia que marcan una diferencia destacable con respecto a la competencia. De allí, que es tarea de la organización procurar la adecuada administración de estas ventajas competitivas.

“Las empresas deben desarrollar sus ventajas competitivas en lugar de imitar a un competidor. Las fuentes de la ventaja competitiva del mañana son las habilidades y los activos de la organización” (Lamb, 2011). Es importante considerar estos conceptos en el capítulo II, debido a que es fundamental determinar cuáles son las ventajas competitivas actuales del objeto de estudio, si es que cuenta con ellas. Mientras que en el capítulo IV se deberán desarrollar las ventajas competitivas para impulsar y posicionar de manera óptima el objeto de estudio, en el mercado correspondiente.

1.5.3. Cadenas de Valor

Según Quintero y Sánchez se define el término cadena de valor de la siguiente manera: “en una organización son las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas” (Quintero, 2006). A lo largo de este trabajo final de graduación, es necesario identificar las actividades que generan valor para los programas de actualización profesional como objeto de estudio, esto se determinará en el capítulo IV. Así como identificar las actividades de apoyo y cómo estas dan soporte al servicio principal.

1.6. Investigación de mercados

La investigación de mercados y trabajo de campo representan puntos muy importantes dentro del proceso de creación de valor, así como dentro de un plan estratégico, pues son una excelente referencia en la creación de contenido con una base comprobada, gracias a la aplicación de los instrumentos de recolección de información utilizados y el análisis posteriormente realizado. A pesar de que actualmente existe una oferta académica planteada

dentro de los PAAP, no ha sido verificada por medio de una vasta investigación del consumidor, barreras y demás variables importantes, por lo que los resultados permitirán contrastar la situación actual de la propuesta para su implementación.

1.6.1. Definición de investigación de mercados

Según Malhotra en el 2015, en su libro de Investigación de Mercados, este concepto se define como un proceso sistemático y objetivo diseñado para identificar y resolver problemas de marketing. Este proceso está conformado por seis pasos, los cuales son:

- Definición del problema.
- Desarrollo del enfoque del problema.
- Formulación del diseño de investigación.
- Trabajo de campo o recopilación de datos.
- Preparación y análisis de datos.
- Elaboración y presentación del informe.

Los puntos anteriores son de vital importancia para el desarrollo del trabajo de investigación. Se desarrollarán durante el capítulo III en el cual se efectuará un trabajo de campo por medio del uso de herramientas que faciliten la obtención de datos y el análisis de la información, para generar nuevo conocimiento que integre lo estudiado en los capítulos anteriores y el valor generado a través del estudio de mercado.

1.6.2. Definición de fuentes de información:

- Primaria: las fuentes la información primaria contienen información original, resultado de ideas, teorías, investigaciones o ideas. Contienen información directa, antes de ser interpretada o analizada por otra persona. Ejemplo de estas son los libros, las publicaciones periódicas, documentos oficiales de instituciones públicas, tesis, entre otras (Maranto & González, 2015).
- Secundaria: este tipo de fuente ya ha interpretado, analizado o reestructurado la información proveniente de una fuente primaria (Maranto & González, 2015).

- Terciaria: este tipo de fuente recopila información ya sea de fuentes primarias o secundarias. Son utilizadas para encontrar datos o para obtener conocimiento sobre algún tema en específico. Ejemplo de estas son los directorios y documentos donde se encuentran las referencias de otros escritos (Maranto & González, 2015).

1.6.3. Definición de investigación descriptiva

Es una investigación que pretende especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, eventos o situaciones, sometidos a análisis. Se busca medir de manera independiente las variables o conceptos relacionados cuyo propósito es dar un panorama preciso del fenómeno que hace referencia. Ejemplo de esto son los censos nacionales de población (Hernández, Fernández y Baptista, 2015).

1.6.4. Definición de instrumentos de recolección de información:

- Cuestionario: Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2015). Existe dos tipos de preguntas para realizar los cuestionarios y son las siguientes:
 - Cerradas: Contienen categorías o alternativas de respuestas delimitadas.
 - Abiertas: Permite una opinión o motivos de un comportamiento.
- Focus Group: Es un grupo pequeño de consumidores que se selecciona con base en un criterio específico, que es dirigido por un moderador que presenta un tema y facilita la discusión tratando de que participe la mayor cantidad posible de personas (Ivankovich y Araya, 2011).
- Entrevista a profundidad: Es una entrevista de un tiempo entre 1 y 2 horas en la cual se realizan preguntas generales hasta llegar a más específicas y puntuales, en las que se abarquen temas de interés. Busca entender motivos de escogencia individual. Es recomendada cuando se requiere opinión de expertos (Ivankovich y Araya, 2011).

1.7. Estadística

El Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú define a la Estadística como la “...ciencia que comprende una serie de métodos y procedimientos destinados a la recopilación, tabulación, procesamiento, análisis e interpretación de datos cuantitativos y cualitativos”. De esta manera, se puede destacar dentro de una investigación de campo por medio de un marco metodológico que establezca todos los elementos y lineamientos a utilizar para llevar a cabo el proceso estadístico dentro del trabajo de campo.

1.7.1. Definición de herramientas estadísticas

En el capítulo III de este trabajo se realiza una investigación para la cual es útil conocer los conceptos básicos de la Estadística, ciencia que utiliza un conjunto de métodos para recolectar, resumir, clasificar, analizar e interpretar el dato con respecto a una característica o materia de estudio (Gómez, s.f.):

- **Población:** es la colección de todos los individuos, objetos u observaciones que poseen al menos una característica común.
- **Muestra:** es una parte o un subconjunto representativo de la población.
- **Media:** es la medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución.
- **Mediana:** es el valor que divide a la distribución por la mitad.
- **Moda:** es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia.
- **Rango:** es la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor
- **Muestreo:** proceso llevado a cabo para obtener una muestra.

Adicionalmente, cabe recalcar un concepto importante como parte del proceso de investigación de mercados, que se detalla a continuación.

- **Tabulación:** resumen de información respecto a una o más variables que ofrece claridad al lector sobre lo que se pretende describir. La tabla debe tener un título claro y conciso, notas al pie del cuadro para situaciones especiales y fuentes de la información

(Guarín, s.f.). Este concepto será utilizado dentro del capítulo III por medio de la investigación de mercados, que pretende presentar la información obtenida en las herramientas de estudio.

1.7.2. Escala Likert

Es un método que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, a los que se les asigna un valor numérico de cada uno de los cinco puntos. Las afirmaciones tienen dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa (Ivankovich y Araya, 2011). Ejemplo: (5) Muy de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) En desacuerdo y (1) Muy en desacuerdo. Como parte de la recopilación de información será de gran utilidad para conocer la perspectiva del cliente.

1.8. Planificación estratégica de mercadeo

1.8.1. Definición de análisis situacional

Consiste en “describir los problemas actuales y futuros, así como las tendencias más importantes, ya que estos afectan tres ambientes claves: el interno, el del cliente y el externo” (Farrell & Hartline, 2016). El ambiente interno hace referencia a la cultura organizacional, la misión y visión de la empresa, así como sus recursos; por otra parte, en el ambiente de los clientes, Farrell y Hartline señalan que es necesario recopilar información sobre los clientes actuales y potenciales, sus necesidades, las características básicas del producto y de la competencia, además de cambios anticipados a las necesidades del cliente (Farrell & Hartline, 2016).

Finalmente, en cuanto al ambiente externo, se refiere a todos aquellos factores que puedan afectar las operaciones del negocio, en ámbitos macroeconómicos, políticos, culturales, tecnológicos, legales y de competencia. Para lograr definir la situación en la que está inmersa la empresa o el negocio es necesario la recopilación de información, para ello existen diversas

herramientas que permiten captar la información relevante, y conseguir un panorama más amplio del medio y las condiciones en las que se desempeña la empresa.

De acuerdo con Porter (2008) la comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas revela el porqué de la rentabilidad actual de un sector y brinda apoyo para anticiparse a la competencia e influir en ella a largo plazo. Además, la configuración de estas fuerzas varía de acuerdo con el sector y constituyen uno de los principales aspectos para desarrollar la estrategia de la empresa. A continuación, se enumeran las fuerzas:

1. Amenaza de entrada: se refiere a nuevos competidores que puedan ingresar en el mercado y las diferentes amenazas que esto conlleva. Por ejemplo, introducen nuevas capacidades, deseo de ganar participación de mercado, así como más presión sobre precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.
2. Poder de los proveedores: por lo general los proveedores poderosos logran obtener una mayor parte del valor para sí mismos al cobrar precios más altos, restringir la calidad o los servicios, o transferir los costos a los otros participantes del sector.
3. Poder de los compradores: por su parte, los clientes poderosos tienen la capacidad de obtener más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o servicios y hacen que los participantes del sector se enfrenten y compitan.
4. Amenaza de los sustitutos: un producto sustituto representa una amenaza ya que cumple la misma función o una similar a la que el producto ofrecido. Por lo que cuando la amenaza de productos sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.
5. Rivalidad entre competidores existentes: la rivalidad entre los diferentes competidores puede adoptar diferentes formas como por ejemplo: descuentos, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio; por lo que un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

1.8.2. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite el análisis de la situación actual, mediante la recolección de información del ambiente tanto interno como externo del negocio.

Está conformada por 4 secciones, los factores sobre los cuales la empresa tiene influencia, que son las fortalezas y debilidades, y los factores externos que la afectan, los cuales son las oportunidades y amenazas. La matriz FODA, por otra parte, añade los resultados obtenidos. Según Farrell y Hartline, la matriz o análisis FODA “es un marco simple y directo que provee dirección y sirve como catalizador para el desarrollo de planes de marketing viables” (Farrell y Hartline, 2016).

Para que el análisis FODA sea efectivo y beneficioso, es necesario recolectar información de diversas fuentes, como clientes, empleados y otros grupos de interés claves, así como darle un enfoque desde la perspectiva del cliente, ya que esto permite identificar las verdaderas ventajas competitivas con las que se cuenta. A continuación, se explicarán con mayor profundidad sus componentes:

Figura N.4. Matriz FODA

	ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
ASPECTOS POSITIVOS (+)	FORTALEZAS (Para impulsarlas)	OPORTUNIDADES (Para explotarlas)
ASPECTOS NEGATIVOS (-)	DEBILIDADES (Para eliminarlas)	AMENAZAS (Para evitarlas)

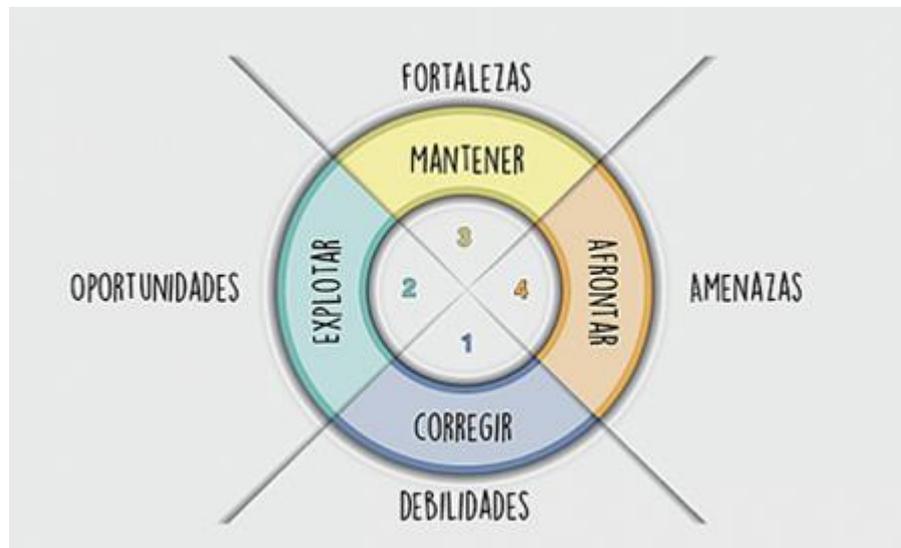
Fuente: Gobernanza de la Biodiversidad, 2016

1. Fuerzas y debilidades: Como se mencionó anteriormente, son los factores internos sobre los cuales la empresa tiene influencia, las fuerzas se pueden relacionar con los recursos y relaciones que posea, mientras que las debilidades corresponden a las carencias o elementos que obstaculicen la eficiencia del negocio. Se busca diseñar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y superar las debilidades identificadas.

2. Oportunidades y amenazas: son los factores externos que, de alguna forma, afectan al negocio. Su identificación es importante ya que permite adaptarse al entorno, tomando ventaja de las oportunidades o minimizando el efecto de las amenazas sobre el negocio. Las oportunidades y amenazas se pueden analizar en diversos ámbitos como los son el legal, el político, el económico, el tecnológico, el cultural, el competitivo y en las tendencias de los clientes en general

1.8.3. Análisis CAME

Figura N.5. Análisis CAME



Fuente: Enrique Fuentes, 2016

Una vez realizada la matriz FODA, el análisis CAME se convierte en una herramienta útil para definir planes de acción de acuerdo con las necesidades de cada cuadrante y las situaciones que afronte actualmente la organización. De esta manera, y como se observa en la imagen, se busca a nivel interno corregir las debilidades, mientras se mantienen las fortalezas; y por otra parte, a nivel externo se desea explotar las oportunidades, mientras se afrontan las amenazas. Dicho diagnóstico tendrá un papel esencial dentro del planeamiento estratégico y trazará la situación deseada que se desarrollará en la propuesta, en el capítulo IV. Además, esta herramienta desarrolla una serie de estrategias que la organización puede adoptar para salir adelante, como se muestra a continuación, según el artículo que al respecto realizó Jorge Jimeno Bernal.

- ✓ **Estrategia defensiva:** en esta se busca evitar que empeore la situación actual, es decir, se busca afrontar amenazas y mantener las fortalezas.
- ✓ **Estrategia ofensiva:** dicha estrategia busca mejorar la situación actual explotando las oportunidades y manteniendo las fortalezas.
- ✓ **Estrategia de reorientación:** se busca darle un giro a la organización creando nuevas fortalezas mientras se eliminan otras debilidades.
- ✓ **Estrategia de supervivencia:** se centra en la eliminación de los aspectos negativos mediante la corrección de las debilidades, mientras se afrontan las amenazas.

1.8.4. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral fue presentado por primera vez por Robert Kaplan y David Norton en 1992 en la revista Harvard Business Review. Mediante esta herramienta, ambos autores buscaban conocer la situación actual de las empresas mediante resultados medibles, basándose en un punto importante, “todo lo que se puede medir, se puede mejorar” (Kaplan; Norton, 1992). A continuación, se encuentra un ejemplo del Balanced Scorecard (BSC), por su nombre en inglés.

Figura N.6. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia con datos de Kaplan y Norton, 1992

Un aspecto importante a considerar de este modelo es que, dentro del planeamiento estratégico, representa una herramienta esencial en la creación de los planes de acción, de manera que a la hora de seleccionar el tipo de estrategia que se ajuste mejor a cada organización, se procure cumplir con los objetivos planteados en su implementación. En relación con este modelo, cabe mencionar que no se centra únicamente en la perspectiva financiera, que suele ser el centro de atención de las organizaciones en sus tareas de maximizar las utilidades y el valor para los accionistas, sino, que agrega tres pilares más de la mano de la visión y la estrategia. El Centro Europeo de Empresas e Innovación describe cada uno de los pilares en su informe Guía de Resultados y Mejores Prácticas, mediante preguntas para la organización, cómo se enseña a continuación.

- **Perspectiva Financiera:** ¿Cómo se debería aparecer ante los accionistas para tener éxito financiero?
- **Perspectiva del proceso interno:** ¿Qué procesos deben ser excelentes para satisfacer a los clientes y accionistas?
- **Perspectiva de la innovación y aprendizaje:** ¿Cómo se consigue una mejora significativa para alcanzar los objetivos?
- **Perspectiva del Cliente:** ¿Cómo se debería aparecer ante los clientes para alcanzar los objetivos?

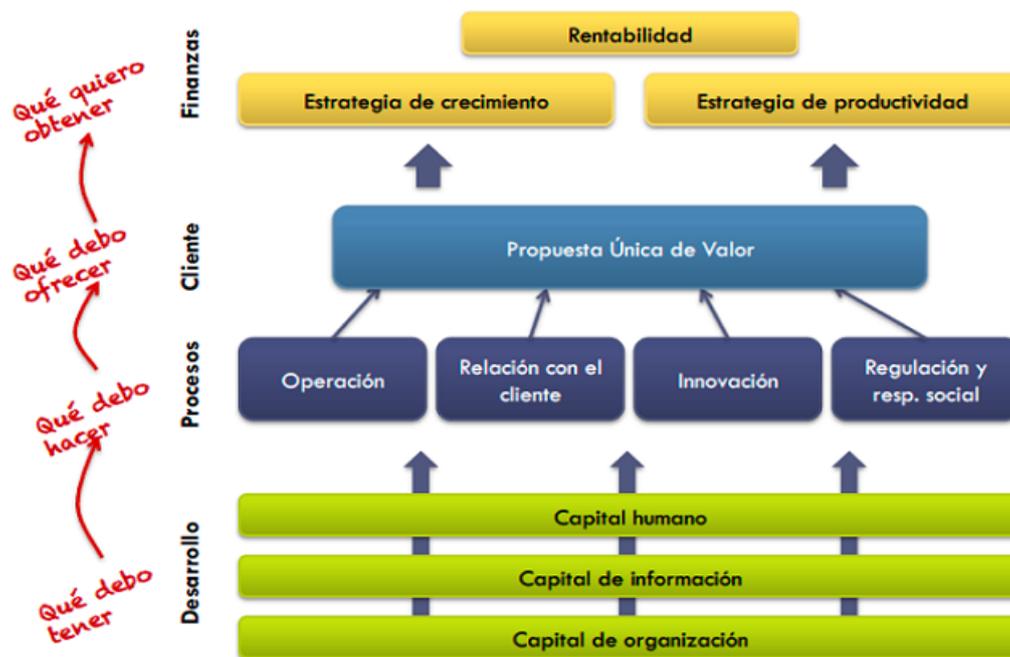
1.8.5. Mapa Estratégico

Los autores Robert Kaplan y David Norton mencionan en su libro Mapas Estratégicos como el Cuadro de mando integral reflejado por medio de un mapa “proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (Kaplan y Norton, 2004). De esta manera, y como complemento al cuadro de mando integral planteado por ellos en la década de los 90’s, detallan algunos elementos importantes que compone cada uno de los pilares.

En torno a la perspectiva financiera, se destacan indicadores de rentabilidad como el ROI, o “retorno sobre la inversión”, por su nombre en español, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento desglosa aquellos activos intangibles más importantes dentro de la estrategia, la perspectiva de procesos internos identifica aquellos procesos críticos escasos que repercutirán de mayor manera en la estrategia, y por último, la perspectiva del cliente define la propuesta

de valor que se le desea entregar a este. A continuación, se presenta un ejemplo de mapa simplificado de la estrategia, que será de utilidad para su desarrollo en los capítulos posteriores.

Figura N.7. Ejemplo Mapa Estratégico

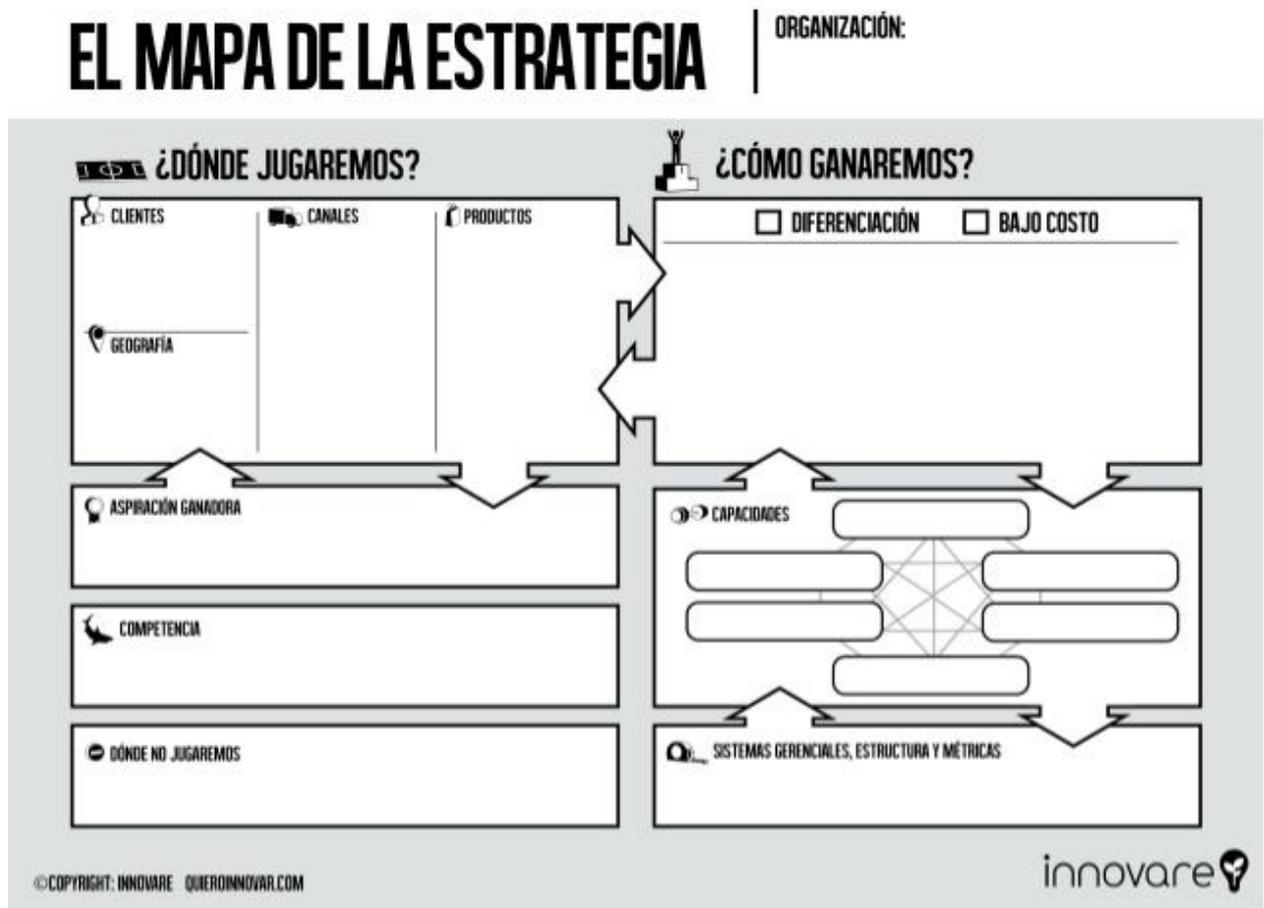


Fuente: Trissa Strategy Consulting, 2011.

En resumen, el mapa estratégico toma los cuatro pilares del cuadro de mando integral y los presenta de manera gráfica e interrelacionada con el fin de poder cumplir con la estrategia planteada. Además, refleja una relación causa efecto, que se transmite tanto de manera horizontal dentro de su perspectiva, así como de manera vertical con las implicaciones que las acciones de una persona en un área pueden tener en las demás.

1.8.6. Mapa de la Estrategia

Figura N.8. Ejemplo Mapa de la Estrategia

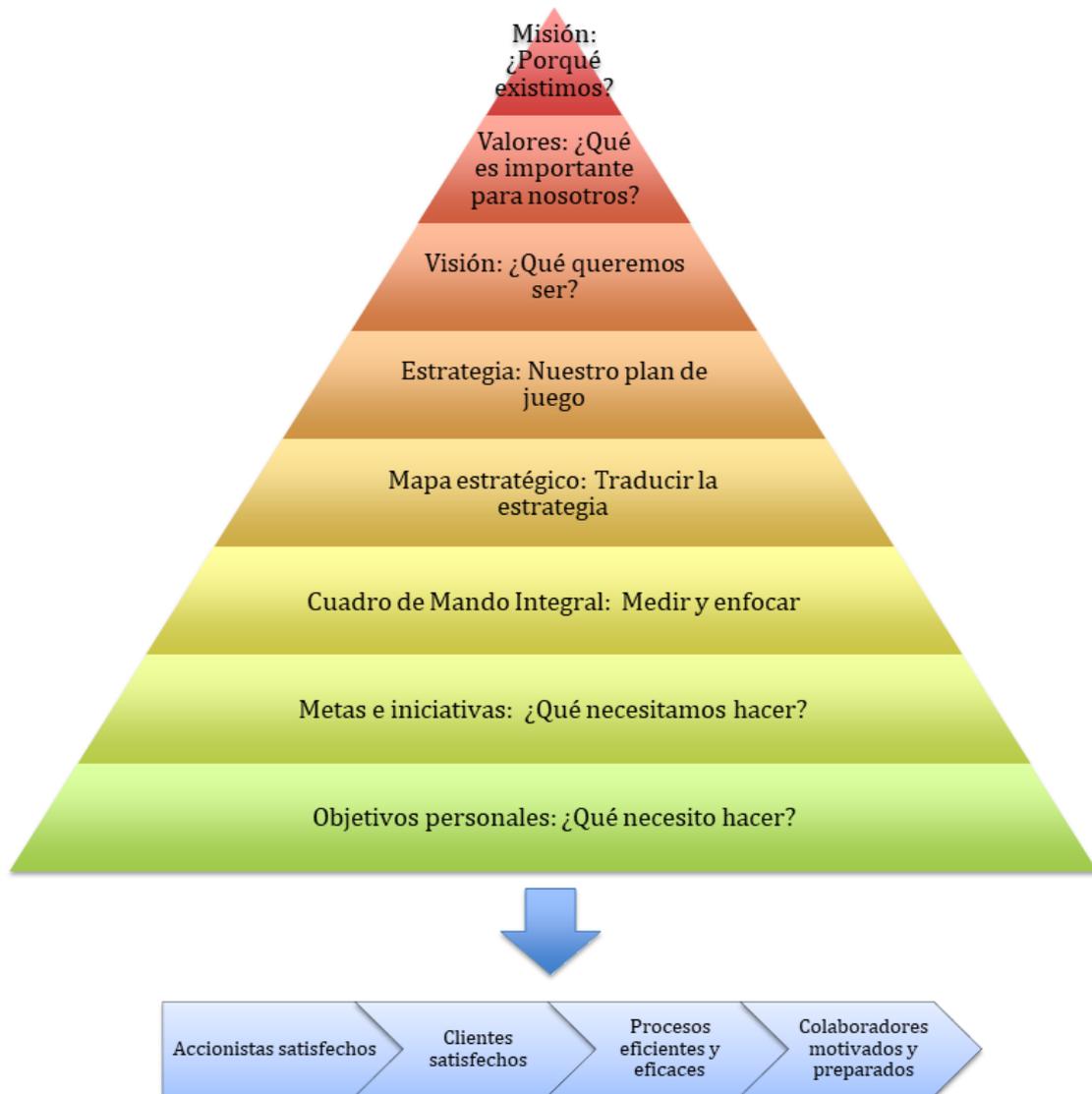


Fuente: Innovare, 2015

Mario Morales en su artículo para la revista Innovare destaca como la compañía creó este novedoso modelo de canvas para “provocar el pensamiento estratégico en las organizaciones” (Morales, 2015). De esta manera, dicho modelo es una herramienta para diseñar y comunicar estrategias de manera más efectiva. Se encuentra conformado por pilares como clientes, geografía, canales, productos, aspiración ganadora, competencia y “¿Dónde no jugaremos?”; dentro del eje “¿Dónde jugaremos?”, y por otra parte, dentro del eje “¿Cómo ganaremos?” se encuentran pilares como capacidades, sistemas gerenciales, estructura y métricas, y por último la estrategia que buscará la compañía para posicionarse (diferenciación, bajo costo).

1.8.7. Proceso Continuo y Resultados Estratégicos

Figura N.9. Ejemplo del Proceso Continuo y Resultados Estratégicos



Fuente: Elaboración propia con datos de Kaplan y Norton, 2004

A modo de resumen, la anterior pirámide contiene todo el proceso estratégico desde el punto de partida en su cumbre, hasta los resultados estratégicos que se obtendrían si se cumple con cada paso. Por ello, es que resulta tan importante el uso de herramientas de medición de las áreas críticas para su mejora continua, y establecer cómo cada una de estas se interrelacionan dentro de la cultura organizacional para cumplir con los objetivos de la organización. Para efectos del presente estudio, permitirá brindar un panorama mucho más

amplio del planeamiento estratégico que se presentará ante la EAN para su implementación a partir del período 2019.

1.8.8. Determinación de segmentación de mercado

Según Farrell y Hartline la segmentación se define como “proceso que consiste en dividir el mercado total para un producto particular o una categoría de producto en segmentos o grupos relativamente homogéneos”(Farrell & Hartline, 2016). Cabe resaltar que con la finalidad de que los grupos sean útiles es necesario que sus integrantes tengan características, necesidades y preferencias similares, además de considerar el tipo de clientes que tiene el negocio.

1.8.9. Determinación de nicho estratégico

Un nicho de mercado se puede definir como un segmento del mercado altamente delimitado, definido con mucha precisión y bajo distintas variables de segmentación. Son segmentos más pequeños, con características, gustos y necesidades específicas, homogéneas y definidas; con el objetivo de que estas sean suplidas por una empresa (Cáceres, 2013). El enfocarse en un nicho de mercado como estrategia puede ofrecer distintas ventajas a las empresas. Un ejemplo de ello es canalizar mejor los recursos, al enfocar la comunicación en un grupo más reducido y homogéneo.

También, es común que los bienes ofrecidos a nichos sean bienes de baja elasticidad y por lo tanto el factor precio no sea tan influyente como con otros bienes de consumo básico (Cáceres, 2013). Los programas de actualización profesional, en general, dentro del mercado costarricense representan un servicio especializado, que habitualmente constituye un costo planeado por el consumidor, además, van dirigidos a un sector muy específico de la población por lo que la estrategia de segmentación por nicho de mercado resulta útil o importante a considerar en esta planificación.

1.8.10. Definición de los objetivos de mercadeo

Los objetivos permiten marcar un norte para las estrategias y planes de mercadeo, es por esto que es de suma relevancia que estén alineados a la visión y misión de la organización, “los objetivos proveen puntos de referencia específicos y cuantitativos que se pueden utilizar para medir el progreso hacia el logro de las metas de marketing” (Farrell y Hartline, 2016). Cabe destacar que para el área de marketing, las unidades de medida para hacer los objetivos cuantificables pueden ser: el volumen de ventas, el porcentaje de clientes que se captura de la industria en la que se desarrolla el negocio, así como la participación en el mercado.

1.8.11. Definición de portafolio de negocios

El portafolio o cartera de negocios de una empresa se refiere al conjunto de bienes o servicios que esta oferte al mercado, esta selección, depende del tipo de empresa y de negocio. De igual manera, se entiende por cartera de negocios el conjunto de líneas de productos o servicios comercializados. La línea se refiere al conjunto de productos homogéneos, la amplitud de la cartera, al número de líneas de producto y finalmente, la profundidad de la cartera se refiere al número de productos dentro de la misma línea (Pérez y Pérez, 2006).

1.8.12. Componentes de la estrategia de una empresa de servicios.

De acuerdo con el giro y naturaleza del negocio, es vital considerar dentro de la propuesta de planificación estratégica los ocho componentes de una empresa de servicios, de manera que, a la hora de que se implemente el diseño por los PAAP, todas las áreas sean cubiertas desde una perspectiva de estrategia, para que en la etapa posterior de desarrollo del plan de mercadeo se pueda contar con antecedentes y así mantener una sincronía entre las áreas funcionales de la organización. A continuación, se describen a gran escala aspectos importantes de cada componente de la estrategia, como lo menciona Raúl Álvarez en su proyecto de graduación de la Escuela Superior Politécnica del Litoral de Ecuador.

- **Producto:** representará el núcleo de la estrategia de marketing, y si este no es bien diseñado, será imposible generar valor para el consumidor. Estrechamente relacionado con la propuesta de valor. Dentro de esta categoría se presentarán tanto los servicios fundamentales como complementarios.

- Precio: considera tanto el precio como los costos inherentes, y de esta manera, como la estrategia de fijación de precios debe ser afín tanto a la empresa como a los consumidores. De igual manera, dentro de la estrategia considerará los métodos de pago mediante los cuales el cliente podrá acceder al servicio.
- Plaza: en el sector servicios es variable a su naturaleza, y se encuentra relacionado con el sitio donde se entregará el producto final, ya sea en un lugar físico, por internet, entre otros. Estrechamente relacionado con el componente de presencia (físico), pero se enfocará en las modalidades de los programas, específicamente.
- Promoción y publicidad: representada por la comunicación brindada a los consumidores actuales y potenciales, de acuerdo con la estrategia y las intenciones de esta, como por ejemplo, educar o persuadir al consumidor. Posterior a la obtención e interpretación de los resultados del trabajo de campo, se contará con suficientes antecedentes para la realización de un plan de mercadeo, como parte de su implementación por la organización.
- Procesos: estrechamente relacionado con la eficiencia en la entrega de valor, la velocidad - calidad del servicio y la sincronía entre las partes. Una escasa productividad puede ocasionar el fallo del servicio. El presente trabajo contiene aspectos como: requerimiento de personal, capacitaciones internas de servicio al cliente, así como pétalos de la flor de servicio como toma de pedido, información disponible y cuidado.
- Presencia (Físico): a nivel específico de la propuesta a desarrollar, este elemento se encontrará compuesto por las aulas, auditorios y equipamiento de la UCR, donde se llevarían a cabo los cursos, o en las instalaciones de las empresas, al tratarse de capacitaciones “in house”, como comúnmente se denominan a aquellas actividades de formación realizadas en sus instalaciones. De la misma manera, incluiría el equipamiento necesario para llevar a cabo cada uno de los cursos de la manera óptima.
- Personas: la capacitación realizada al personal que tiene contacto con el cliente es vital dentro de la experiencia del mismo, así como en la entrega de valor. La atención al

cliente es fundamental dentro de las transacciones en el sector servicios. Por otra parte, este componente incluye el perfil del ingresante y del egresado, de manera que se pueda contrastar un antes y un después del profesional que adquiera alguno de los servicios de la oferta académica, y, por otra parte, que se considere el perfil del profesorado, de manera que se cumplan los objetivos de aprendizaje y contenidos curriculares de cada producto.

- Productividad y calidad: estos dos aspectos deben ser considerados de manera dependiente en la toma de decisiones, ya sea si se piensa aumentar costos con el fin de mejorar la experiencia del cliente, o implementar un nuevo sistema dentro del flujo, por ejemplo. Dentro de esta área se pueden considerar aspectos de mejora continua, retroalimentación de los clientes, así como lineamientos de gestión, tales como los sistemas de evaluación y aprendizaje, la titulación y su peso dentro del marco de la educación técnica superior costarricense.

Los planes o la estrategia funcional, de acuerdo con Juretic (2012), se definen como el “conjunto de programas de acción tendientes a consolidar los requerimientos funcionales exigidos por los negocios de las empresas y para desarrollar competencias únicas a fin de superar, o por lo menos igualar, las capacidades de los competidores”. Por lo que, en esta sección, se incluyen los planes por área de negocio que tenga la empresa, por ejemplo, Recursos Humanos, Mercadeo, Tecnología o Producción, por mencionar algunas. Estas áreas pueden variar dependiendo del tamaño y la estructura de la empresa.

1.9. Diseño de la propuesta

1.9.1. Modalidades del programa

El diseño de la propuesta contendrá las modalidades mediante las cuales se desarrollarán los programas, ya sean de manera virtual, presencial, seminarios y capacitaciones. Cabe considerar dentro de este estudio las modalidades actuales del programa y la duración de cada uno de los productos que conforman su portafolio de negocios en la actualidad.

1.9.2. Estructura curricular

“Es la organización de contenidos que están en el perfil profesional de egreso” (UNMSM, 2014). La estructura curricular puede darse por medio de:

- **Áreas:** Corresponden a diferentes etapas del proceso de formación. Ejemplo: Estudios Generales, Formación Básica, Formación en Especialidad, Formación Complementaria, Prácticas Preprofesionales.
- **Líneas:** Son la secuencia lógica de asignaturas o módulos a partir de temática afines que establecen relaciones verticales y horizontales.

1.9.3. Malla Curricular

“Es el esquema gráfico que representa la estructura y la organización de contenidos de aprendizaje de un plan de estudios en asignaturas o módulos” (UNMSM,2014). Este concepto será utilizado en el capítulo IV en el que se realice la propuesta de la estrategia y las herramientas para ponerla en práctica.

1.9.4. Lineamientos de gestión

Indican cómo se va a configurar el proceso formativo. Se deben considerar:

- a. Régimen de estudios:** involucra la duración del ciclo, la duración de los estudios, el creditaje y la carga de trabajo académico.
- b. Escenarios de aprendizaje:** involucra los diferentes lugares y metodologías para el aprendizaje, como por ejemplo las aulas, laboratorios, sedes para aplicación de estudio, centros de investigación, trabajos de campo, y proyectos.
- c. Gestión de infraestructura, equipos y materiales pedagógicos:** estar al tanto de la provisión, acceso, mantenimiento, innovación y gestión del riesgo.
- d. Sistema de evaluación del aprendizaje:** se refiere al conjunto de estrategias, instrumentos y procedimientos, para la medición y la valoración de los conocimientos, habilidades y destrezas del estudiante, con el fin de garantizar la calidad de la formación universitaria.

- e. Titulación: incluye la certificación que recibirá el estudiante que aprueba todo el plan o programa de estudios y el grado académico que esta misma le otorgue.

1.9.5. Perfil del ingresante y del egresado

En cuanto al perfil del ingresante, para el programa de actualización profesional de la EAN de la UCR, se espera recibir personas egresadas de educación superior o que se desenvuelven en ambientes afines al área de los negocios, y que quieran ampliar su conocimiento en temas de tendencia en esta área. Por otra parte, la visión con la que trabajarán los PAAP será la misma con la que trabaja la EAN, basado en el constructivismo como herramienta para generar dinámicas, que coloca al estudiante como actor principal en la generación del conocimiento y al profesor como guía y orientador. Además, el emprendedurismo y la innovación juegan un papel importante en la creación de escenarios, resolución de casos y las demás actividades que se busquen desarrollar mediante este pilar.

1.9.6. Perfil del profesorado

Al buscar profesionales que conformen un cuerpo docente, se busca que se cumpla con una serie de competencias: “El concepto perfil docente se relaciona con una serie de características personales y conductas que, en la época actual, se rescatan a partir de la valoración de la diversidad, la diferenciación de particularidades humanas, capacidades, valores, actitudes, estilos cognitivos y pautas de comportamiento” (Jiménez, s.f.). La importancia de la definición de dicho perfil es que su conocimiento, formación y acciones repercuten directamente en el estudiantado, en la oferta de los cursos, y en el tipo de profesional a formar.

1.9.7. Gestión para la mejora continua

Los ejes de la mejora continua son el monitoreo y el ajuste (Guerra, 2007), por lo que es necesario desarrollar herramientas que permitan identificar la situación actual y llevar un control de la calidad y el valor agregado que se ofrece, con el fin de alinear la estrategia y

acciones hacia los objetivos perseguidos. Esto se logra “formulando las preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, y luego, aplicando los datos para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos y/o qué iniciativas deben ser sostenidas” (Guerra-López, 2007).

Respondiendo al monitoreo para la mejora continua, es necesario ajustar y tomar acciones pertinentes que permitan enfocar la oferta y los contenidos a las necesidades de los clientes y del mercado, además del enriquecimiento del proceso de aprendizaje según las necesidades descubiertas y los enfoques pedagógicos pertinentes.

1.9.8. Planificación y ejecución curricular

Según UNSTA, en el 2013, la planificación se define como el proceso de identificar problemas existentes y crear un futuro mejor, mediante la formulación de objetivos y cursar planes de acción que lleven a la situación deseada. Esto se va a desarrollar en el capítulo IV dentro del trabajo de graduación. Por otro lado, la ejecución es el proceso en donde se acciona lo establecido en la planificación. La ejecución curricular se va a implementar cuando los programas estén en acción, pero de igual forma se mostrará lo relevante al currículo en dicho capítulo.

Según la Real Academia Española el término de supervisión es definido como ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros. La supervisión y el cumplimiento de los estándares son de gran importancia en la creación de la estrategia, dado que es por medio de la ejecución de las normas establecidas que se podrán obtener los resultados deseados y alcanzar los objetivos planteados. Dicha información se verá desarrollada durante el capítulo IV del trabajo de investigación.

Capítulo II: Análisis de la Situación Actual de la Empresas Desde la Perspectiva de Estrategia y Estructura

2.1. Antecedentes de los Programas de Actualización y Asesoría Profesional

En el año 2017, los PAAP fueron replanteados con un formato que consiste en cursos cortos, talleres y seminarios de corta duración, como una iniciativa dentro de los PEC-EAN y de su coordinadora académica, la profesora Sonia Cisneros Zumbado. Su finalidad fue brindar a los graduados en Ciencias Económicas, y al público en general interesado, conocimientos en diversas áreas de los negocios, mediante modalidades de más corta duración, en comparación con los programas técnicos ya establecidos en los PEC-EAN.

Tomando como punto de partida elementos de los PEC-EAN, tales como el equipo de profesores que imparten los técnicos, se conformó una base de posibles cursos y temáticas que se podrían desarrollar y presentar dentro de una propuesta inicial, previo a la realización del presente trabajo de graduación; con miras a una implementación progresiva, a partir del mes de setiembre del 2018. Como se puede observar en el sitio web de los PEC-EAN, la pestaña “Seminarios” presenta la primera fase de ejecución de cursos de los PAAP, como se detalla en el cuadro a continuación, junto con información relevante:

Tabla N.4. Oferta Preliminar de Cursos PAAP a Septiembre 2018

Oferta Cursos PAAP Septiembre 2018			
<i>Nombre del Curso</i>	<i>Duración</i>	<i>Tópicos Relevantes</i>	<i>Inversión</i>
Marketing Digital	24 horas	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación Digital. ● Desarrollo de planes de marketing digital. ● Estrategias en redes sociales. ● E-Commerce y CRM. 	C\$120 000
Mindfulness y Liderazgo Consciente	24 horas	<ul style="list-style-type: none"> ● Observación sin juicio. ● Capacidad de enfoque. ● Relación y efectos del mindfulness. 	C\$120 000

		<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo de 5 principios del liderazgo consciente. 	
Más éxito, Menos Estrés	12 horas	<ul style="list-style-type: none"> ● Conceptualización del estrés. ● Causas del estrés en el ser humano. ● Neuroplasticidad y cambio. ● Herramientas de gestión de estrés. 	€60 000
Negociación para emprendedores	12 horas	<ul style="list-style-type: none"> ● Estilos de negociación. ● Principios de negociación colaborativa. ● Las relaciones y la confianza en la negociación. 	€60 000
¿Cómo investigar? Herramientas para el desarrollo de un proyecto exitoso	12 horas	<ul style="list-style-type: none"> ● Investigación en negocios. ● Planteamiento del diseño estadístico para investigar. ● Consideraciones necesarias en investigación. 	€60 000

Fuente: Elaboración propia con datos del PEC-EAN, 2018

A pesar de que se generó una primer propuesta, los primeros dos cursos presentados de manera oficial a los clientes fueron los de “Neuromarketing” y “Branding Lab”, ambos con una duración de 24 horas y una inversión de €100.000. Por otra parte, como una forma de introducir los talleres dentro de la oferta académica, los PAAP y la EAN ofrecieron dos cursos, de manera gratuita, al estudiantado y cuerpo docente actual, para el inicio del 2019: el taller “Edición de publicaciones académicas”, y el seminario - taller “Normas Internacionales de Contabilidad”.

Con respecto al sitio web de los PEC-EAN, la pestaña seminarios contiene los cursos de la tabla anterior con su respectiva descripción, objetivos, contenidos, así como el monto de la inversión y la duración de la actividad, y por último, presenta en un documento la

información completa de los cursos, que incluye el nombre del instructor, una sinopsis al curso, y las materias a desarrollar en cada tema.

Adicionalmente, cabe recalcar que mediante esta plataforma en línea se puede realizar la prematrícula de los cursos, y descargar los formularios de inscripción, que son los mismos utilizados por el PEC-EAN. A continuación se desglosan los requisitos para cursar alguno de los seminarios mencionados anteriormente, según se detalla en el sitio web de los PEC-EAN.

- Fotocopia de la cédula por ambos lados.
- Una fotografía tamaño pasaporte reciente.
- Completar la boleta de matrícula (Ver **Anexo N.1.**).
- Pago del Seminario.

2.2.Descripción del servicio básico

Los PAAP, como unidad de los PEC-EAN, buscan brindar una oferta académica diversificada y complementaria a los programas técnicos. De esta manera, tiene como propósito establecer una oferta académica conformada por diversos cursos sobre temas de tendencia mundial y local, mediante actividades de menor duración, que se realizan por medio de modalidades más llamativas para el cliente potencial, que desea actualizarse profesionalmente, lo que forma parte del valor agregado del programa.

Es importante recordar que los PAAP ofrecen tanto programas de actualización profesional como de asesoría, que varían según el tipo de cliente y el producto final. La iniciativa, presentada para su relanzamiento desde el 2018, busca crear un plan estratégico que les permita posicionarse en el mercado costarricense, amparados en el prestigio y la calidad que caracteriza a la Universidad de Costa Rica, así como por la buena reputación y el respaldo que los PEC-EAN han generado a través de los servicios brindados a estudiantes y empresas, a lo largo de los años, desde que iniciaron su labor.

Se dirige a profesionales del área de administración de negocios, en primera instancia de la UCR, pero con apertura libre para graduados de otras universidades, así como público en general interesado en adquirir conocimientos en diversas áreas de los negocios. El eje de asesorías está dirigido a empresas que buscan asesoría y actualización en temáticas

particulares, para sus colaboradores. El desarrollo de este tipo de actividades se lleva a cabo en las instalaciones de las empresas o en la UCR.

La actualización de conocimiento, por medio de la capacitación, es el principal aporte que realizan los PAAP para la formación de mejores profesionales. El servicio se formaliza por medio de programas cortos, talleres, y charlas con duraciones de un máximo aproximado de 30 horas por actividad y un tiempo mínimo de 2 horas, en la modalidad de charlas. En cuanto a las asesorías, ya que son hechas a la medida según las necesidades de cada empresa, su extensión y precio varían. Actualmente los PAAP cuentan con una propuesta de logo (pendiente de aprobación por la CAS-EAN) como parte de su imagen institucional, el cual se muestra a continuación:

Figura N.10. Propuesta Logotipo PAAP Informe I Semestre 2018



Fuente: Informe de actividades PAAP I Semestre, 2018

Es importante considerar que este logo es muy similar al de los PEC-EAN, considerando que los PAAP pertenecen a esta última entidad, como se puede observar en el organigrama en el punto 2.5 del presente capítulo.

2.3.Misión, Visión y Valores

Los PAAP son una unidad interna de los PEC-EAN, y esta de la EAN, es decir se encuentran dentro del marco de estructura organizacional de la unidad académica. Esto significa que la misión, visión y valores de los PEC-EAN son elementos que también corresponden a los PAAP. A continuación se presentan dichos elementos, tomados de la página web de los PEC-EAN:

- Misión: “Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, para obtener las transformaciones que la sociedad costarricense necesita para el logro del bien común” (PEC, 2018).
- Visión: “Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, para obtener las transformaciones que la sociedad costarricense necesita para el logro del bien común” (PEC, 2018).
- Valores: “Calidad, innovación, integridad, solidaridad, perseverancia, alegría” (PEC, 2018).

2.4. Objetivos organizacionales

Según el Informe de Actividades para el primer semestre del año 2018, los PAAP tienen como objetivo general: “Desarrollar actividades académicas, profesionales y de divulgación en las diferentes áreas para propiciar espacios de intercambio de conocimientos entre la población interesada y contribuir al crecimiento de la economía nacional” (Cisneros, 2018). Además, en dicho documento se definieron las siguientes metas:

- “*Meta 1: Realización de al menos 10 actividades académicas de corta duración al año, en temas de Actualización y Asesoría Profesional, bajo la modalidad de seminarios, charlas, talleres, conversatorios, entre otras*” (Cisneros, 2018).

Para esta meta se definió como indicador el número de actividades realizadas considerando las diversas metodologías.

- “*Meta 2: Participación de diversos sectores: estudiantes, egresados, empresa privada, funcionarios administrativos, profesionales, docentes y estudiantes de áreas afines*” (Cisneros, 2018).

Para esta meta se definió como número de posibles participantes, considerando el presupuesto asignado, 221 personas y el indicador para medir el desempeño referente a esta meta sería el número concreto de participantes por actividad, tomando como promedio 17 estudiantes matriculados por curso.

- *“Meta 3: Realización de Asesorías y Consultorías remuneradas y sin remunerar que permitan colaborar con el sector productivo del país y grupos diversos de escasos recursos económicos” (Cisneros, 2018).*

Como indicador se definió: “Realizar una asesoría gratuita a pequeñas empresas o centros de investigación en temas administrativos” (Cisneros, 2018).

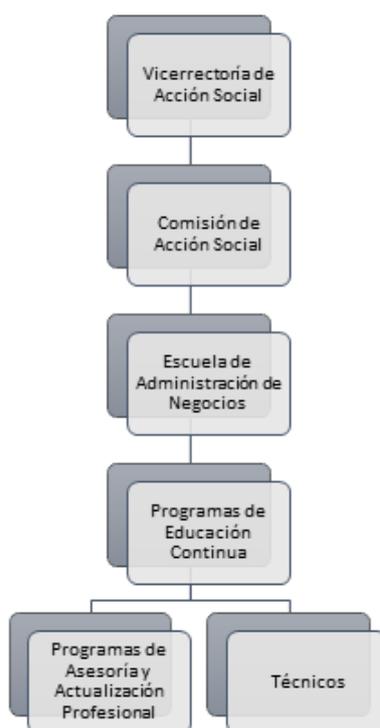
Como parte del segundo eje de los PAAP, las asesorías tienen la particularidad de estar hechas a la medida de los requerimientos del cliente, y de manera estratégica puede representar una oportunidad en temas de responsabilidad social, en caso de brindar asesorías a pequeños negocios y empresarios - emprendedores.

2.5. Estructura actual de los Programas de Asesoría y Actualización Profesional

Organigrama

Actualmente, los PAAP cuentan con la Licda. Sonia Cisneros, como coordinadora académica del proyecto en desarrollo, del personal administrativo de apoyo (PEC-EAN), así como del profesorado que impartirá los cursos que se propone desarrollar en el futuro cercano. Adicionalmente, cabe destacar la existencia de un listado de docentes y profesionales de la universidad interesados en formar parte del cuerpo de instructores de los programas, y los cuales han presentado sus respectivas propuestas de cursos que se podrían ofrecer (expuestas en el apartado de oferta académica, en el punto 2.6.2. del presente capítulo). En el siguiente organigrama se muestra la ubicación de los PAAP dentro de la estructura organizacional de la Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio.

Figura N.11. Organigrama Vicerrectoría Acción Social – EAN



Fuente: Elaboración propia con información de Sonia Cisneros, 2018

Como se puede observar en la imagen anterior, la Vicerrectoría de Acción Social (VAS) representa el ente máximo como rector de la acción social de la universidad, elemento de vital importancia y de requerimiento para cada unidad académica, como se menciona en el sitio web de la institución: “todas las unidades académicas, incluyendo centros, institutos y fincas experimentales, deben desarrollar programas, proyectos y actividades de acción social como parte de su estrategia académica permanente”(UCR, 2018). De allí, surge la Comisión de Acción Social (CAS), que se conforma en cada unidad académica específica, con el fin de garantizar el buen funcionamiento de las actividades de acción social propuestas, en este caso por la EAN, las cuales son debidamente analizadas y aprobadas por dicha Comisión, la cual posteriormente debe recibir retroalimentación de los resultados obtenidos al implementarlas.

Desde la perspectiva de la Acción Social de la EAN, se desprenden, dentro de sus labores, los PEC-EAN, antiguamente conformados únicamente por los programas técnicos, los programas sociales y en un futuro cercano por los reformulados PAAP. Como se mencionaba en los antecedentes, la primera fase de la oferta académica actual de los programas se desarrollará durante el mes de setiembre del 2018 y toda su gestión administrativa se encontrará

a cargo de los PEC-EAN, ya que formará parte de este, y sus implicaciones se desarrollarán más a fondo en el presente capítulo.

Posterior a la entrega del presente trabajo de graduación, y de su estudio y aprobación por parte de la EAN y la CAS, se procedería a implementar la propuesta de planeamiento estratégico por parte de la organización, si la idea a desarrollar resultara de interés para la institución. Considerando el comunicado emitido por la Rectoría de la UCR el 18 de agosto del 2018 y el organigrama anterior, el apartado “responsabilidades” se debe conformar de la siguiente manera, para efectos de los PAAP:

- **Vicerrectoría:** Vicerrectoría de Acción Social
- **Órgano Consultivo:** Comisión de Acción Social
- **Instancia Universitaria:** Escuela de Administración de Negocios
- **Coordinación del Programa:** PEC-EAN y PAAP, respectivamente.

2.6.Portafolio de negocios

2.6.1. Servicios a brindar

Como se menciona en el objetivo general de los PAAP, expuesto anteriormente, los programas buscan generar espacios para difundir conocimiento actualizado en el campo de la Administración de Negocios, es por esto que la propuesta inicial del 2018 de oferta académica planteada por los PAAP se encontraba conformada por seis modalidades, con duraciones y métodos de aprovechamiento variados, como se destaca a continuación:

- Programa de actualización profesional con duración de 30 horas.
- Programa corto con duración de 24 horas.
- Taller de perfeccionamiento directivo con duración de 8 horas.
- Programa en línea o simulador con duración de 6 horas.
- Taller corto, con duración de 4 horas.
- Charla con duración de 2 horas.

Como se puede observar, dentro del portafolio anterior solo se cubre el eje de actualización de los PAAP, mientras el eje de asesoría, conformado por los clientes empresariales, no tiene un planteamiento previo. Con respecto a la lista anterior, cabe

mencionar que las únicas modalidades que los PAAP habían ofrecido mediante cursos, a febrero del 2019, eran los talleres cortos y el programa corto, o los seminarios.

Es importante recordar que estas seis modalidades expuestas anteriormente forman parte de una propuesta inicial, presentada en el Informe de Actividades del I Semestre 2018, pero no cuentan con una investigación de mercados que justifique su planteamiento, ni de las necesidades que puedan tener los usuarios interesados en adquirir nuevos conocimientos. Por ello, el Capítulo III permitirá obtener los insumos necesarios para la toma de decisiones y el establecimiento de una propuesta integral de abordajes de atención.

2.6.2. Oferta preliminar de productos

La naturaleza de los productos ofrecidos por los PAAP responde a diversas áreas de conocimiento en temas de negocios. A continuación se muestra específicamente la malla curricular preliminar, propuesta por modalidad o abordaje de atención, de acuerdo con el trabajo realizado y sugerido por los docentes interesados en formar parte de los PAAP.

Tabla N.5. Oferta preliminar de cursos de los PAAP por modalidad.

Modalidad	Curso
<i>Programa de actualización profesional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● La filosofía de las creencias y el impacto en los resultados organizacionales/empresariales. ● ¿Cómo crear una cultura de innovación? ● Las cuatro habilidades fundamentales del liderazgo. ● Brandéate. El arte del Branding personal. ● Programa Millennial Coaching. ● Programa Team Training: coaching ontológico para construir equipos de alto rendimiento. ● Taller: Gestión de la Calidad y la Innovación de la perspectiva del Desarrollo y la Responsabilidad Social para el sector turístico costarricense.
<i>Programa corto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Convirtiéndome en mi propio coach para mejorar mi vida. ● Taller de mejoramiento de calidad de vida.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Branding Lab. Programa de Branding para creación y desarrollo de marcas. ● Gente e ideas co-creando juntos: descubriendo lo mejor de nosotros mismos. ● Curso Básico de Legislación Laboral. ● Liderazgo en firmas de servicios profesionales. ● Claves para mejorar el desempeño laboral. ● Servicio al cliente. ● Desarrollo sostenible y responsabilidad social: ¿Cómo implementar un sistema de gestión sostenible en una empresa? ● Marketing Digital. ● Mindfulness y liderazgo consciente.
<p style="text-align: center;"><i>Taller de perfeccionamiento directivo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Investigación de mercados para no investigadores. ● Taller: Normas y Códigos Socio-Laborales: su integración dentro de las empresas.
<p style="text-align: center;"><i>Taller corto</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa para adultos mayores: ¿qué hacer cuando llega el desempleo? ● El Árbol de la vida: Soft Skills para la felicidad. ● Las seis virtudes y las 24 fortalezas del ser humano. ● Balance Vida-Trabajo. El desafío de ser feliz con coherencia. ● Gestión del cambio en las empresas. ● Neurociencia aplicada al mercadeo y a la empresa. ● Neuroeducación. ● Taller de Crecimiento personal: “Para continuar, cuento conmigo”. ● Negociación intercultural. ● Comunicación e Imagen Corporativa. ● Trade Marketing. ● Liderazgo femenino: Camino a la cima. ● Más éxito, menos estrés.

<i>Charla</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Las 13 clases para ser feliz ● El taller feliz: poder aunado a la felicidad. ● Cuando lo imposible se torna posible. ● Coaching ontológico musical: para hacer vibrar al ser humano. ● Los cinco movimientos hacia la felicidad.
<i>Simulador</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● (sin oferta actual).
<i>Especialización</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio al cliente bajo la metodología Disney.
<i>Asesoría</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitaciones, consultoría y asesorías a la medida de las necesidades empresariales del cliente.

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de actividades del primer semestre del 2018 de los PAAP

Como se observa en la tabla anterior, además de las seis modalidades mencionadas anteriormente, se agregan dos categorías más: la de especializaciones, servicio que ofrecen competidores directos como FundaTEC, así como las asesorías, de manera que quede plasmado el objetivo de este eje, y como el servicio varía de acuerdo con las necesidades de los clientes empresariales.

Una vez realizada la investigación de mercados en el Capítulo III, se podrán determinar los temas y oferta introductoria de los PAAP, así como corroborar si los temas propuestos anteriormente suplen las necesidades de los usuarios.

2.7.Descripción de la estrategia actual de negocios de los Programas de Asesoría y Actualización Profesional

2.7.1. Producto

Actualmente los PAAP tienen dos líneas de productos. Por una parte se encuentran los programas académicos con diversas modalidades y temas, que se mencionaron previamente,

como parte del eje de actualización profesional; y por otro lado, en el eje de asesoría, se plantea ofrecer capacitaciones a empresas, así como a otros aliados estratégicos y futuros clientes empresariales, interesados en proporcionar a su personal capacitaciones especiales, hechas a la medida de sus requerimientos.

2.7.2. Precio

Seguidamente se desglosa la estructura de costos de los programas ofrecidos, cabe resaltar que el pago al facilitador dependerá del número de horas que dure el servicio.

Tabla N.6. Estructura de costos actual de los PAAP 2018

Costo	Porcentaje
Costos administrativos (Fundación UCR).	5%
Pago del instructor.	Variable
Materiales (certificado de participación).	2%
Fondo de Desarrollo Institucional.	15%
Comisión del coordinador.	Pago Fijo Mensual
Alimentación por participante.	5%
Alquiler de instalaciones.	5%
Comunicación y otros.	5%
Ganancia.	30%

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de actividades del primer semestre del 2018

Es importante recalcar algunos factores relevantes, con relación a la estructura de costos y su distribución en particular. En primer lugar, los rubros de materiales, alimentación, alquiler de instalaciones y comunicación se estiman basados en la experiencia previa de los PEC-EAN

en la realización de eventos y cursos con características muy similares. Por otra parte, la VAS establece los porcentajes de los ingresos que deben ser destinados a cada ente universitario, en este caso a la Fundación UCR, así como al Fondo de Desarrollo Institucional.

Por otra parte, el pago y la modalidad es establecido por el programa, pero debe ser avalado por la Comisión de Acción Social de la EAN. A continuación se muestra una tabla cuyo contenido representa el pago a realizar al instructor de acuerdo con la modalidad del curso y a la cantidad de estudiantes matriculados en la actividad, según la propuesta actual:

Tabla N.7. Precio considerando la participación de mínimo 25 personas, según modalidad.

Modalidad	Precio sugerido por persona	Pago al Instructor
Programa de actualización profesional (30 horas)	¢125.000,00	¢396.000,00
Programa corto (24 horas)	¢100.000,00	¢316.800,00
Taller de perfeccionamiento directivo (8 horas)	¢60.000,00	¢105.600,00
Online/ Simulador	¢40.000,00	¢79.200,00
Taller corto (4 horas)	¢25.000,00	¢52.800,00
Charla (2 horas)	¢5.000,00	¢26.400,00
Asesorías (Variable)	¢25.000,00*	¢1.400.400,00**

**precio unitario considerando una base de 250 personas para una duración de 72 horas*

***considerando la presencia de un profesor y dos asistentes*

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de actividades del primer semestre del 2018

Cabe mencionar que a pesar de que se han presentado las modalidades de los PAAP en varias ocasiones en el presente capítulo y su duración respectiva, la oferta ofrecida en el mes de setiembre del 2018 presentaba variaciones con respecto al informe de actividades. De esta manera, los cinco productos ofrecidos se presentaban como seminarios, con una duración de 12 a 24 horas, y un precio por persona de ¢60.000,00 a ¢120.000,00, respectivamente. Dado que no se ha realizado una investigación de mercados para establecer una propuesta con base estadística, los PAAP se encuentran en una fase previa para medir su nivel de aceptación y respuesta a la oferta inicial brindada.

Por otra parte, actualmente no se cuenta con un plan referente a descuentos o promociones, sin embargo, al ser parte de los PEC-EAN, se consideraría la normativa de este programa relativa al tema, para la definición de dichos factores. En el punto 2.11 del presente capítulo se desarrollará más a fondo como la estrategia de precios se sitúa alrededor de los competidores más fuertes en el mercado actual, y como la fijación de precios puede ser percibida por los consumidores e influir en su decisión de compra.

2.7.3. Promoción

Según el Informe de actividades del primer semestre del 2018, la estrategia de promoción se compone de campañas de marketing digital. Este rubro del presupuesto es destinado a los PAAP desde los PEC-EAN y la inversión asciende a los \$1.000,00. La ejecución de las campañas estará a cargo de la empresa DOER (Ver **Anexo N.2.**). Más allá de esto, actualmente los únicos esfuerzos en promoción que se han realizado se han llevado a cabo por medio de la cuenta de “Instagram” de los PEC-EAN, mediante publicidad pagada, para dar a conocer los primeros dos cursos ofertados a partir de setiembre del 2018, a saber: “Neuromarketing” y “Branding Lab”.

Por otra parte, los dos seminarios gratuitos ofertados para febrero del 2019 se publicitaron por correo electrónico a los estudiantes y profesores de la EAN. A continuación se muestran las imágenes promocionales utilizadas para dar a conocer los primeros dos cursos ofertados en 2018.

Figura N.12. Promoción cursos PAAP 2018



Fuente: Instagram de los PEC-EAN, 2018

2.7.4. Personal

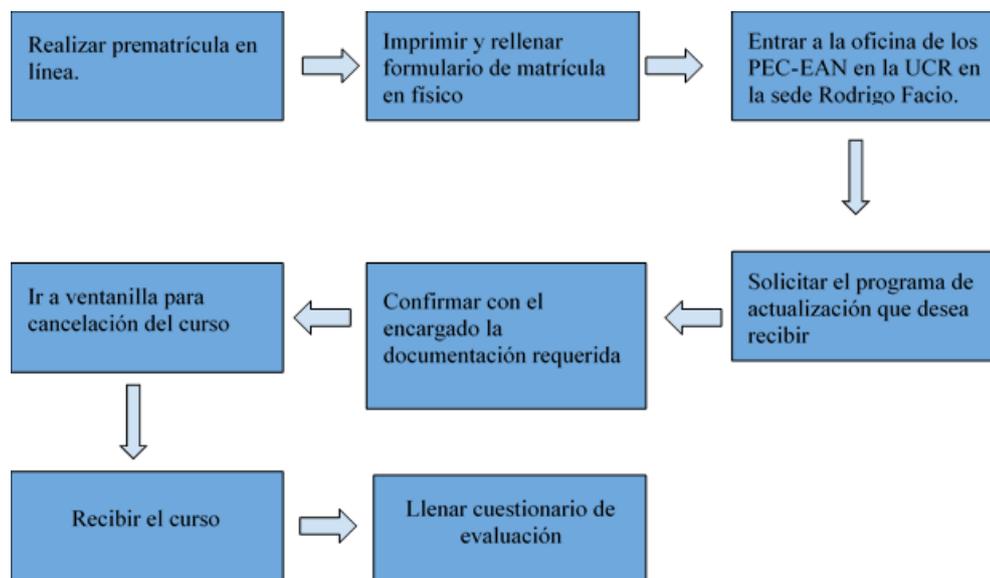
La oferta académica actual está planeada para ser impartida por un equipo de 18 profesionales, conformado por comunicadoras, psicólogas, abogados, administradores de empresas y especialistas en coaching y neuromarketing. Más allá de esto, y de acuerdo con las necesidades de los clientes, se podrá contar con más personal de la EAN, o de instructores externos, en caso de requerirse. Cabe recalcar, conforme se observó en el organigrama, que los PAAP pertenecen a los PEC-EAN, y serán estos los encargados de la gestión administrativa de los nuevos programas, por lo que, a pesar de que se presenta una diferencia de requisitos de los técnicos a los PAAP, se contará de antemano con todo el personal de los PEC-EAN en su implementación.

2.7.5. Entorno físico

Existen dos localidades que se consideran aptas para impartir los servicios de los PAAP, según las modalidades propuestas, las instalaciones de la Universidad de Costa Rica, específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas tanto en el auditorio principal como en las aulas regulares; así como el edificio de Educación Continua ubicado en la Ciudad de la Investigación de la misma institución. Cabe destacar que de acuerdo con esto existe un presupuesto de los PAAP, en caso de requerir el alquiler del inmueble donde se realicen los cursos. Por último, se puede mencionar que asesorías como capacitaciones empresariales pueden ser realizadas en los inmuebles de las organizaciones, y así no incurrir en gastos de alquiler.

2.7.6. Procesos

Figura N.13. Flujo del proceso PAAP



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del sitio web de los PEC, 2018.

En el diagrama anterior se muestra el proceso que debe realizar todo posible cliente para recibir el servicio de los PEC-EAN, el cual es igual al establecido para los PAAP. Es una serie de pasos, mediante los cuales se busca tener control sobre la demanda, para así determinar el número de cursos a realizar, así como los profesores que se requieren para impartirlos. El Capítulo III permitirá conocer la perspectiva de los clientes actuales y potenciales, en cuanto a los procedimientos del flujo de proceso, con el fin de agilizar y darle mayor valor a las actividades centrales de la organización.

Cadena de valor:

Es fundamental en el concepto de cadena de valor resaltar la importancia de formular la estrategia dentro del enfoque de una institución de servicios, como representa, en este caso, el PEC-EAN. A pesar de que actualmente los PAAP no cuentan con una cadena de valor propiamente desarrollada, el diagnóstico realizado sobre la situación actual del programa ha propiciado la identificación de algunas de las actividades primarias y de apoyo más importantes, que posteriormente serán complementadas más a fondo en el diseño de la propuesta.

Actividades Primarias

- Creación del informe de actividades.
- Diseño de los cursos actuales.
- Realización de cursos.
- Evaluación de los cursos y profesores.

Actividades de Apoyo

- Selección de profesores.
- Recepción y evaluación de documentación.
- Mantenimiento del sitio web.

2.7.7. Productividad y calidad

Los indicadores para la medición del desempeño que existen actualmente son los cuestionarios de evaluación que se aplican en los programas técnicos de los PEC-EAN, pero en este momento se está desarrollando, con este propósito, un instrumento más conciso y práctico para los PAAP, que pueda ser más funcional, dada la duración de los cursos; con el fin de se pueda contar con una retroalimentación continua para el mejoramiento de los contenidos de cada curso, su abordaje y la supervisión del profesorado.

2.8. Análisis de los consumidores

Con relación al análisis de los consumidores cabe reiterar que no se ha realizado un trabajo de campo para identificar y clasificar a los clientes. De esta manera, el capítulo III permitirá conocer las necesidades del mercado meta para realizar el respectivo análisis de la demanda, y conocer las barreras que se interponen con los clientes potenciales y probables. De esta manera, el análisis de los consumidores considerará, en el Capítulo III, en primer lugar, el nicho estratégico como usuarios potenciales, conformado por las personas graduadas de las carreras de la EAN, Dirección de Empresas y Contaduría Pública; y por otra parte, a los usuarios actuales, que son las personas graduadas de los diversos programas técnicos de los PEC-EAN.

2.9. Análisis para el ambiente Externo

2.9.1. Ambiente económico

Según el Banco Mundial, Costa Rica para el año 2017 tenía un Producto Interno Bruto (PIB) de 57.057 millones de dólares que, en comparación con el año 2016 que registró 56.989 millones de dólares, se ha incrementado de manera muy leve. Por otro lado, si se compara en un periodo de 10 años, para el año 2007 Costa Rica tenía un PIB de 26.744 millones de dólares, lo cual representa un aumento de aproximadamente un 113%. Lo anterior nos indica que Costa Rica ha tenido un crecimiento en su nivel de producción de manera amplia en la última década, pero que ha sufrido un desaceleramiento en los últimos años.

Así mismo, mediante el índice de precios al consumidor (IPC), el cual mide la variación de los precios de la canasta básica en un determinado periodo, Costa Rica busca estimar el nivel inflación, reajustes salariales y de esta forma calcular el poder adquisitivo de los costarricenses. Según datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), para el año 2018 la variación interanual al mes de junio es de 2,13%. Este dato utiliza como base el año 2015, y la variación se realiza con respecto a diciembre del año anterior, aspecto que se debe contemplar para interpretar la información obtenida. Por otra parte, el ingreso promedio por hogar al segundo semestre del 2017 rondó los 1.034.362 colones y el ingreso per cápita se estimó en 368 227 colones, según datos de la Encuesta Nacional de Hogares del pasado 2017.

Este entorno es de importancia, ya que determina en gran medida si los clientes potenciales considerarían utilizar sus recursos para un servicio como el de los PAAP, ya que este, por su naturaleza, al no ser un servicio básico, posee una elasticidad mayor en su demanda. Además, nos indica cómo va creciendo el mercado costarricense junto con el sector empresarial, y con esto la necesidad de estas organizaciones de contratar y contar con personas capacitadas en los temas de interés, de acuerdo con las tendencias de los mercados. Además, cabe resaltar que Costa Rica ha visto un crecimiento acelerado del sector servicios, y un aumento del parque industrial costarricense, que representa un potencial mercado, sobre todo considerando las nuevas tendencias en los negocios donde las empresas requieren innovarse constantemente para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

2.9.2. Ambiente político y legislativo

Para contextualizar el ambiente político en el que se desarrolla el presente trabajo, se recurrió al informe del Estado de la Nación del año 2017, en el cual se mencionan diversos hallazgos importantes, tales como que el índice de estabilidad democrática para el año del 2016 fue de 42, el cual muestra una mejora. Sin embargo, otros indicadores de desempeño político muestran descontento por parte de la población en general: “Sólo un 22% de la ciudadanía evalúa positivamente la situación económica del país, a un 36% le interesa la política y la confianza en la Asamblea Legislativa llega al 45%” (Programa Estado de la Nación, 2017). Otro aspecto importante es que durante la administración Solís Rivera el porcentaje de leyes promovidas por el Presidente de la República fue de un 31,6%, lo que representa una disminución en comparación con los años anteriores; además, ha sido la administración con mayor inestabilidad en su agenda legislativa en períodos de sesiones extraordinarias, según datos del informe anual del Programa Estado de la Nación para el año 2017.

Otros aspectos que se resaltan son: “el aumento de las alianzas partidarias para la presentación de iniciativas de ley” (Programa Estado de la Nación, 2017). Comparando el periodo que comprende de 1990 al 2001, en el cual el bipartidismo estaba presente, con la época del 2002 al 2017, periodo durante el cual se da una transformación en el ambiente político, pasando al multipartidismo, el número de leyes aprobadas aumentó de 150 a 213. Por otra parte: “Las movilizaciones sociales registraron un nuevo descenso en 2016. Entre enero y diciembre se contabilizó un total de 323, valor inferior al promedio anual para la serie histórica, que es de 395 acciones colectivas”(Programa Estado de la Nación, 2017).

Según el Sistema de Información de la Educación Superior Universitaria Estatal (SIESUE), para el año 2018 el porcentaje del PIB destinado al FEES (Fondo Especial para la Educación Superior) fue de 1,418%; es decir ₡496.266,72 millones de colones. Esto significa un aumento del 3,7% respecto al monto definido para el 2017. Estas negociaciones toman especial relevancia debido a la situación fiscal y económica que atraviesa el país.

Uno de los hitos del clima político actual fue la elección presidencial del 2018, en la cual, tras una segunda ronda fue electo Carlos Alvarado Quesada como presidente. Cabe mencionar que se asignó a Edgar Mora Altamirano como Ministro de Educación para el periodo comprendido del 2018 al 2021.

La Universidad de Costa Rica se administra autónomamente, en coordinación con los lineamientos de Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y el Sistema Nacional de

Acreditación de la Educación Superior (SINAES), por lo que los PAAP se rigen según la normativa institucional de la universidad, y específicamente por las pautas que administran a los PEC-EAN, tutelado por el Reglamento de Vínculo Externo Remunerado de la UCR, el cual regula la gestión académica y administrativa del vínculo remunerado con el sector externo de la UCR. Para el caso de las universidades privadas y sus programas de actualización profesional es necesario considerar las normas, reglamentos, decretos y convenios del Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP).

2.9.3. Ambiente ciencia y tecnología

En lo que respecta al ambiente tecnológico, en Costa Rica existe el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, el cual realiza estudios e informes para describir los principales indicadores y estadísticas referentes al tema. Se tiene que la inversión total en Costa Rica en actividades del sector de ciencia y tecnología fue de 740,6 millones de dólares para el año 2011, y que la inversión en actividades de investigación y desarrollo fue de 197,7 millones de dólares. Por su parte, en cuanto al sector enseñanza y formación, en el 2011 se destinaron 340 millones de dólares (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, 2013).

De acuerdo con datos de la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (2018), el esfuerzo relativo de Costa Rica en materia de investigación y desarrollo con respecto al PIB es del 0,58%. Lo cual, desde una perspectiva regional, es un buen porcentaje, superado por países como Brasil con 1,27% y Argentina con 0,59%. Mientras que países centroamericanos como Guatemala y El Salvador destinan 0,03% y 0,08% respectivamente; todos los datos para el año 2014. No obstante, cabe destacar que internacionalmente se considera que el mínimo debe ubicarse en alrededor del 1%.

De igual manera, para ese mismo año, en Costa Rica 6.370 personas se dedicaban al campo de la tecnología, investigación y desarrollo, tanto en el sector público como el privado. De este sector, 3.776 eran investigadores que trabajaban de forma directa en proyectos, 56.10% hombres y el 43.90% mujeres (Gobierno CR, 2016).

Por otra parte, la educación superior tiene como función sustantiva generar conocimiento a través de la investigación, por lo que las principales creadoras de conocimiento en el país son las universidades públicas, donde destaca la Universidad de Costa Rica, la cual concentra el 59% de los proyectos vigentes, seguida de la UNA con un 27%. De igual forma,

en cuanto a la cantidad de artículos publicados, la UCR aporta como principal ente, lo cual se puede observar en la siguiente tabla (Programa de Estado de la Nación, 2017):

Tabla N.8. Principales instituciones productoras de conocimiento científico en Costa Rica, 2011-2015

Principales instituciones productoras de conocimiento científico en Costa Rica. 2001-2015	
Institución	Cantidad de artículos
UCR	3.044
UNA	713
Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza	233
Instituto Nacional de Biodiversidad	217
Hospital Nacional de Niños	196
TEC	162
Instituto Costarricense Contra el Cáncer	158
Inciensa	136
Organización para Estudios Tropicales	84
Instituto Costarricense de Electricidad	69
Total	5.012

Fuente: Estado de la Nación, 2017

Como se observa en la tabla anterior, la UCR es la institución líder productora de conocimiento científico, y dentro del marco de los PAAP se presenta una oportunidad para que los programas brinden herramientas a los estudiantes y profesores, con el fin de que la EAN realice su aporte en este sentido, por medio de investigaciones académicas dentro del ámbito de los negocios. Por ello, talleres como el desarrollado en febrero del 2019 “Edición de Publicaciones Académicas”, representan el inicio de un trabajo conjunto entre los PAAP y la EAN.

Por otra parte, en temas de tecnología cabe recalcar que los hábitos de consumo de los usuarios han cambiado con el tiempo, así como los diversos abordajes de atención para desarrollar cursos. De esta manera, las necesidades de los clientes han dado lugar a que grandes universidades como Harvard y MIT impartan cursos en línea o en modalidades mixtas, lo que representa un desafío para las diversas instituciones de educación, para proponer programas diferenciados, donde las herramientas tecnológicas, como computadoras y celulares, se han convertido en aliados para adquirir conocimiento de manera práctica y remota en tiempo real.

2.9.4. Ambiente social y demográfico

Según datos del Informe del Estado de la Nación para el año 2017 se dio una disminución en el porcentaje de hogares en pobreza entre los años 2015 y 2016, “1,2 puntos porcentuales según la medición por la línea de ingreso (a 20,5%) y 1,3 puntos en la multidimensional (a 20,5%). No obstante, en 2016 un 31,5% de los hogares sufría alguna forma de pobreza (monetaria, multidimensional o ambas)” (Programa Estado de la Nación, 2017). Esta reducción se debe principalmente a los programas sociales promovidos por parte del Gobierno costarricense.

Por otra parte, el periódico La Nación mencionaba en un artículo de mayo del presente año que nuevamente se había retrasado la meta del nacimiento del costarricense 5 millones, proyectada en primera instancia para enero, seguidamente a julio y que según datos del INEC para el mes de septiembre se estaría alcanzando dicha cifra histórica para la población del país, que por un lado refleja un descenso tanto en la tasa de natalidad, como un aumento en la esperanza de vida de la población.

Cabe destacar que dentro de los factores que pueden incidir en la demanda de los servicios que brindan los PAAP se encuentra la tasa de desempleo, la cual se ha mantenido constante en los últimos tres años y a diciembre del 2017 rondaba el 9.3%, con una brecha de cerca de 5 puntos porcentuales entre hombres y mujeres, siendo este último grupo el más afectado, según información del INEC. A pesar de que han habido ligeros descensos en estas cifras, cabe rescatar que un aumento en la tasa de desempleo podría desincentivar el consumo, y ya que las organizaciones conforman un potencial aliado estratégico, al considerarlas dentro de su rol como responsables de la capacitación continua del personal y de sus programas económicos para incentivar la actualización continua de sus colaboradores, resultaría en un impacto positivo para los PAAP la expansión y desarrollo de nuevas empresas y profesionales, que cuenten con las condiciones y estén interesados en actualizar su conocimiento en el ámbito de los negocios.

Por otra parte, el aumento de profesionales graduados en las diversas carreras de las Ciencias Económicas representa una oportunidad de mercadeo, que demuestra un aumento paulatino del tamaño del mercado nacional. Además, el cambio en los hábitos de consumo en materia de educación de las personas interesadas en adquirir nuevos conocimientos representa un elemento al cual prestar atención, sobre todo considerando elementos como la disponibilidad de los usuarios y las facilidades actuales para acceder a nueva información.

Además, no se puede obviar la importancia del parque industrial en Costa Rica, y como los clientes empresariales también tienen un papel significativo, al capacitar a sus colaboradores, brindando mejores oportunidades para el futuro profesional de ellos, tanto dentro como fuera de las organizaciones.

2.9.5. Ambiente industrial y de la competencia

Los PAAP se encuentran dentro del sector de servicios y más específicamente en el área de educación, por lo que el análisis respectivo de este mercado es necesario para el desarrollo de sus objetivos y expectativas. Según el Estado de la Educación, el cual es publicado por el Estado de la Nación cada año con el propósito de difundir la situación actual del país en área de educación, las universidades públicas reciben más de cinco solicitudes de admisión por cada cupo disponible para nuevos estudiantes, lo que muestra que se ha incrementado el número de personas que buscan desarrollarse profesionalmente por medio de carreras universitarias.

Según datos obtenidos por el Banco Mundial en el 2017, la educación superior del país ha sido uno de los medios usados cada vez más por los costarricenses para la obtención de mejores empleos. A través de un proyecto de educación superior, que tiene el fin de generar mejor acceso y calidad de este servicio, en relación con años anteriores se han generado oportunidades para más de 100.000 estudiantes, que pueden tener facilidades y la posibilidad de alcanzar una educación profesional. Para ejemplificar la realidad del aumento de población en la educación superior se mostrará a continuación el número de títulos obtenidos en los últimos años, mostrando así el crecimiento de los profesionales tanto en el sector estatal, como en el ámbito privado.

Figura N.14. Títulos otorgados por el sector público y privado para la educación superior en Costa Rica durante los 2000 hasta el 2015

	2000	2005	2010	2015
Diplomas otorgados en la educación superior				
Grados				
Estatal	8.755	9.897	10.346	13.854
Privada	15.144	14.000	23.257	29.393
Posgrados y especialidades				
Estatal	835	1.260	1.589	1.617
Privada	1.735	1.643	2.971	3.490

Fuente: Estado de la Nación, 2017

La imagen anterior muestra un reflejo del crecimiento de profesionales en el país, lo que representa para este tipo de mercados una oportunidad de crecimiento, para aquellas empresas que buscan dar servicios de capacitaciones, asesorías y actualizaciones.

El ambiente en el que operan las distintas empresas en el sector de servicios es bastante competitivo, por lo que tener una estrategia de diferenciación marca el posicionamiento en la mente de los consumidores. Este tipo de empresas compiten mediante la relación precio/calidad, por lo que no es solamente importante ofrecer productos innovadores sino también accesibles a los posibles compradores. Los PAAP tienen un gran reto puesto que existen actualmente empresas con alto posicionamiento y con mayor experiencia en el mercado.

2.9.6. Ambiente internacional

En cuanto al ámbito internacional, de manera regional, en Latinoamérica destacan las universidades de Argentina, Brasil, México, Chile y Colombia en los rankings mundiales. En Colombia, por ejemplo, la Universidad de los Andes ofrece el programa de Educación Continuada que incluye temas administrativos; de igual forma en la Universidad Autónoma de México se encuentra la división de Educación Continua. También en Argentina, la Universidad de Buenos Aires ofrece cursos de actualización profesional en el área de la administración.

En otros países latinoamericanos como Uruguay se encuentra la Universidad ORT y en Perú la Universidad del Pacífico, la Universidad de Lima y la Universidad de Ciencias Aplicadas, las cuales tienen también una oferta similar de cursos y talleres. En países centroamericanos como Guatemala y Panamá, de la misma forma, se imparten este tipo de cursos en distintas universidades, por lo que es una modalidad ya adoptada en la región.

Por otra parte, en cuanto a las universidades estadounidenses que encabezan los rankings en el mundo, se encuentran la Universidad de Stanford, la cual tiene un programa llamado “Executive Education Program”, enfocado en temas de liderazgo y administración, y dirigido a profesionales del área. De igual forma en la Universidad de Harvard existe el “Faculty Advanced Management Program” y en el Instituto de Tecnología de Massachusetts existe el programa de “Management Executive Education” los cuales van enfocados al mismo mercado.

En el continente europeo, entre las principales universidades se encuentran la de Oxford y la de Cambridge, las cuales tienen programas formales de educación ejecutiva. Una forma de tener acceso a la oferta internacional es a través de los cursos en línea, los cuales abarcan diferentes disciplinas, entre las cuales se encuentra la administración de negocios. Existen múltiples páginas de universidades, o independientes, que tienen variedad de cursos de capacitación y de actualización certificados, ya sea de forma gratuita o con un costo.

2.10. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

2.10.1. Amenaza de entrada

Entre los factores que afectan mayormente a los nuevos competidores, para entrar dentro del sector de servicios en el área de educación, destaca la necesidad de capital, debido a que ocupan recursos físicos en infraestructura y mobiliario necesario para brindar el servicio a cierta cantidad de clientes. Otra desventaja que tienen los posibles competidores es la falta de experiencia, práctica y conocimiento de las tendencias del mercado, lo que permite a las organizaciones ya posicionadas mostrarse más eficientes y minimizar los costos. En el caso de las economías de escala en una empresa de servicios, solo se pueden realizar si se logra equilibrar la demanda, por lo que alguno de los competidores actuales busca tener mayor posicionamiento y de esta manera reducir sus costos fijos.

2.10.2. Poder de los proveedores

Considerando que se trata de un mercado de servicios, cabe considerar que el poder de los proveedores se encuentra conformado por dos ejes: en primer lugar, contar con los softwares necesarios para brindar los cursos en línea, así como para el pago de los servicios que se quieran adquirir. Y en segundo término, la disposición y calidad del profesorado y su perfil para la aplicación de los cursos. De esta manera, en el primer eje, existe, en la actualidad, una gran variedad de proveedores que pueden proporcionar los programas de software requeridos, así como se puede recurrir a la contratación de especialistas en tecnologías de información (TI) para desarrollar herramientas más específicas. Aquí cabe considerar que el presupuesto con el que se cuente tiene la última palabra en la adquisición de estos servicios.

Dentro del segundo eje, los profesores actuales y aquellos considerados para futuros cursos han tenido relación directa, ya sea con los PEC-EAN, o como docentes de la EAN, tomando en cuenta su trayectoria y su compromiso con los programas de acción social de la unidad académica. Por otra parte, dentro de los lineamientos de la Universidad y de la VAS, se estipula un monto de pago particular a los profesores, de acuerdo con las modalidades y la cantidad de estudiantes que conformen cada curso. De esta manera, se puede mencionar que existe un amplio listado de educadores y profesionales con experiencia que pueden impartir cursos, según las necesidades de los clientes, a lo largo del tiempo, por lo que, en determinadas ocasiones se podrá contar con personal más especializado para cursos particulares, con precios más elevados para el consumidor.

2.10.3. Poder de los compradores

Dado que los PAAP se encuentran en un mercado tan diverso como los servicios, y a su vez existen muchos proveedores que ofertan programas de actualización y asesorías para empresas y público en general, los clientes o el mercado meta general tienen un alto poder, por lo que el nivel de exigencia, en cuanto a la calidad y valor proporcionado, es alto también. Además, cabe considerar que los cambios tecnológicos y en los patrones de consumo, le otorgan un valor agregado a aquellos competidores que brinden modalidades variadas como cursos en línea o no presenciales. Adicionalmente, el poder adquisitivo de los clientes potenciales, en contraste con los precios de mercado de cursos de actualización en general,

puede jugar un papel trascendental en la decisión final de compra. Por ello, se podrían considerar en este esquema tres ámbitos relevantes: el precio, el renombre o calidad de la organización que promociona el servicio, y la oferta y disponibilidad de servicios para el consumidor.

2.10.4. Amenaza de los sustitutos

Los PAAP no solamente tienen amenaza por parte de la competencia directa, sino que al mismo tiempo existe competencia indirecta por parte de aquellas empresas que ofrecen servicios distintos, pero que los clientes podrían preferir, en lugar de los PAAP. Cabe destacar que dentro del análisis del consumidor y de la distribución de sus ingresos, un viaje familiar, una compra material prevista o imprevista, o cualquier consumo de interés prioritario para un cliente potencial, representan productos sustitutos y una amenaza para la demanda de los PAAP. Entre los productos sustitutos más específicos del área se pueden destacar los siguientes:

- Cursos Libres no relacionados a las Ciencias Económicas.
- Técnicos.
- Especializaciones.
- Cursos o certificaciones internacionales en línea.
- Programas internos de mejora continua de las empresas.
- Videoblogs y conferencias virtuales.

2.10.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre las empresas de esta área de servicios es realmente alta, dado el abundante número de competidores. Dentro de esta área, se puede dividir la competencia de acuerdo con los tipos de cursos y duración de cada uno de ellos. De manera que algunas empresas pueden ser competidores directos de los PEC-EAN, de los PAAP o de ambos en simultáneo (en el caso de aquellas empresas que ofrecen desde charlas hasta programas técnicos dentro de su oferta). Dentro de la competencia que se le puede presentar a los PEC-

EAN y los PAAP en el territorio del Gran Área Metropolitana se encuentran organizaciones como:

- FUNDATEC: La fundación tecnológica trabaja gracias a los esfuerzos realizados por el Tecnológico de Costa Rica (TEC). Para efectos de estudio y contraste con los PAAP, esta competidora cuenta con la propuesta más similar y su análisis será llevado a cabo a profundidad más adelante en este capítulo. Los Programas de Actualización Empresarial se dan por medio de capacitaciones en modalidades como:
 - Programa de extensión
 - Talleres
 - Seminarios
 - Capacitaciones a la medida.

A continuación se menciona la oferta académica que ofrece FUNDATEC en su página web:

Tabla N.9. Oferta Académica FundaTEC 2018

<i>Oferta Académica FundaTEC</i>	
Análisis financiero para proyectos fotovoltaicos	Especialización en NIC SP
Business Intelligence Specialist	Especialización en Sistemas Fotovoltaicos
Gestor en Franquicias	Especialización en Talento Humano
Gestor en Administración de Costos	Especialista en Administración de Proyectos
Técnico en Administración de Proyectos	Especialista en Competencias
Técnico en Contabilidad	Especialista en Contratación Administrativa
Técnico en Gestión de Ventas	Especialista en Estadística Empresarial
Especialización en Big Data Specialist	Especialista en Gerencia de Innovación
Especialización en Control Interno	Especialista en Impuestos
Especialización en Equidad para la Productividad	Especialista en Motivación y Liderazgo
Especialización en Indicadores de Desempeño	Especialista en Neuromarketing
Especialización en Logística	Especialista en Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Elaboración propia con datos de FundaTEC, 2018

- CIAP de la Universidad Latina de Costa Rica: El Centro Internacional de Actualización Profesional de la Universidad Latina de Costa Rica promueve la capacitación mediante dos modalidades , las cuales son:

- Técnicos
- Cursos Libres

A continuación, se menciona la oferta académica que ofrece CIAP de la Universidad Latina en su página web, para el desarrollo técnico y cursos libres en el área de negocios:

Tabla N.10. Oferta Académica CIAP 2018

Oferta Académica CIAP	
Técnico en Gestión del Talento Humano	Especialización en Gestión de Proyectos
Técnico en Gestión Administrativa	Especialización en Auditoría en Estados Financieros
Técnico en Banca y Finanzas	Técnico en Control de Calidad
Especialización en Auditoría Forense	Programa Profesional de Habilidades en Coaching
Técnico en Gestión de Puntos de Venta	Curso Six Sigma Yellow / Green Belt
Logística Empresarial	Curso Certificación Excel

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del CIAP, 2018

- CAPEC: El programa de capacitación y actualización profesional en economía de la Universidad de Costa Rica, tiene el objetivo de mejorar la capacitación y actualización de los profesionales en temas relacionados con la economía, y presenta los siguientes programas:

Tabla N.11. Oferta Académica CAPEC 2018

<i>Oferta Académica CAPEC</i>	
Programa Riesgos Financieros y Operativos para miembros de Juntas Directivas y Comités de Riesgo	Programa Finanzas Personales Básico Corto
Programa Técnico en Riesgo Asociado a la Operación	Programa Fundamentos de los Mercados Futuros y Opciones
Programa Técnico en Evaluación Económica de Proyectos I	Programa STATA con énfasis en economía
Programa Básico en Seguros	Seminario de Determinación de Precios
Programa Técnico en Formación de Mercado de Valores	Gestión Económica por Resultados para el Desarrollo
Programa Economía, Eficiencia y Eficacia en la Gestión Pública	

Fuente: Elaboración propia con datos del CAPEC, 2018

- Programas Abiertos INCAE: INCAE presenta una serie de programas abiertos, con los que pretende que los profesionales se actualicen y generen a su vez mayor conocimiento. Entre los programas que se imparten destacan:

Tabla N.12. Oferta Académica Programas Abiertos INCAE

Oferta Académica Programas Abiertos INCAE	
Business Intelligence	Programa de Alta Dirección Bancaria
Programa de Alta Gerencia	Innovación Centrada en el Usuario
Liderazgo y Cambio Organizacional	Mercados Globales de Capitales y Selección de Inversión
Especialización en Supply Chain	Strategic Talent Management for Business
Comunicación de Alto Impacto	Management Developing Program
Family Business	Senior Executive Program

Fuente: Elaboración propia con datos de los Programas Abiertos INCAE, 2018

- Programas de Actualización Profesional en Gerencia de Proyectos (CIDE): Son impartidos por la Universidad ULACIT, la cual diseña una serie de programas que permiten actualizar las competencias necesarias y habilidades gerenciales. Dentro de las materias que se imparten están:

Tabla N.13. Oferta Académica CIDE 2018

Oferta Académica CIDE 2018	
Habilidades Gerenciales para Gerentes de Proyectos	Gestión Estratégica de Inversiones
Especialización Virtual en Gerencia de Proyectos	Gerencia Estratégica de Mercadeo
Desarrollo de Habilidades Directivas	Gerencia de Proyectos
Gerencia de la Innovación y el Cambio	Business Analytics
Banca de Inversiones	Ciencia de Datos
Contabilidad y Finanzas para no Financistas	

Fuente: Elaboración propia con datos del CIDE (ULACIT), 2018

Además, es importante considerar, que actualmente existen plataformas y páginas en internet que ofrecen cursos de actualización para los profesionales de universidades de diferentes países del mundo, los cuales pueden resultar una competencia para los PAAP. Por ejemplo, existe “edX”, una página fundada por la Universidad de Harvard y el Instituto de Massachusetts que reúne una oferta de cursos de actualización profesional de más de 120 centros educativos y empresas. La temática de los cursos es extensa y cubre varias disciplinas, entre las cuales se encuentra la administración de negocios. Los precios que se manejan por el

curso y la certificación son bastante accesibles, gran parte son gratis y se cobra de \$50 a \$100 por la titulación. Otros tienen un costo más elevado pero la diferencia no supera los \$300, así como tienen certificaciones más especializadas y de mayor duración que rondan hasta los \$900.

De igual manera, existen múltiples páginas y sitios de internet que, aunque no son de una entidad educativa física, se han establecido en línea y ofrecen cursos para actualización profesional, las cuales pueden resultar una competencia para los PAAP, ya que proporcionan todas las comodidades para su acceso remoto, y el respaldo de las instituciones que los ofertan genera un atractivo para los usuarios. Un ejemplo de estas es “Big River E-learning” que imparte una cantidad importante de cursos de temas variados, gratis o a precios muy accesibles, que rondan los \$50 dólares, al igual que la plataforma Udemy.

2.11. Análisis Comparativo de Precios - Oferta Mercado Costarricense

Dentro del estudio de la situación actual de los PAAP cabe resaltar la posición que dichos programas ocupan dentro del mercado costarricense, en relación con el rango de precios de sus principales competidores. Considerando que la oferta académica de las empresas que se exponen a continuación difiere de los productos que han propuesto de manera preliminar los PAAP, se exponen los rangos de precios tanto de aquellos productos que representan una competencia directa (aquellos cursos cortos entre las 2 y cerca de las 30 horas), así como de aquellos productos sustitutos (técnicos, programas gerenciales de larga duración, entre otros):

- Programas Abiertos INCAE (\$850 - \$15 500): a pesar de que INCAE se encuentra lejos de ser un competidor directo de los PAAP, su estudio permite contrastar la realidad de la Escuela de Negocios con los demás competidores. La oferta académica de INCAE en relación con los programas abiertos se encuentra conformada por módulos de dos semanas, así como por eventos tipo conferencia semanal y actividades diarias. La extensión de los programas puede variar considerablemente.
- CIDE ULACIT – (sin dato oficial): los programas del Centro de Investigación y de Desarrollo Empresarial presentan modalidades, tanto virtuales como presenciales, con una extensión máxima de 30 semanas, distribuidas a lo largo de seis módulos de tres horas cada sesión, específicamente en los cursos libres de la Maestría en Gerencia de

Proyectos; adicionalmente, ofrecen capacitaciones a la medida a sus clientes empresariales.

- CAPec (\$315 - \$2600): la oferta académica de Capacitación y Actualización Profesional de Economía se encuentra conformada por módulos divididos en sesiones de cuatro horas, con una extensión total que rondan entre las 16 y las 320 horas de clases, en una diversidad de temas relevantes en economía, riesgo y ciertas áreas de la administración de negocios.
- CIAP Ulatina – (rondan los \$1500): El Centro Internacional de Actualización Profesional de la Universidad Latina presenta sus programas técnicos mediante seis módulos bimestrales, sin importar el área de conocimiento del curso. Actualmente presenta cuatro cursos en temas de negocios. El precio de referencia lo brinda su certificación Six Sigma.
- Programa de Actualización Empresarial TEC – (C\$90.000,00 - C\$195.000,00): las modalidades de especialización, técnicos, seminarios y capacitaciones a la medida presentan gran semejanza con los objetivos de los PAAP. Los talleres y seminarios rondan entre 8 y 36 horas de duración, y la oferta académica no se distancia de la oferta preliminar de los PAAP.

Como se puede observar, y como se ha expuesto, el rango de precios de la oferta preliminar de los PAAP (C\$5.000,00 - C\$125.000,00), la competencia presenta precios considerablemente superiores a los programas en la actualidad. De esta manera, en su estrategia de diferenciación, los PAAP podrían presentar una ventaja competitiva en su maniobra de penetración al mercado y en su precio; mientras que en soporte contarían a la vez con un factor de distinción, por la reputación que le precede a la EAN, tanto como a la UCR. Dicho análisis será complementado en el diseño de la propuesta mediante el mapa de la estrategia a desarrollar en el capítulo IV.

Competidor más fuerte: Programa de Actualización Empresarial TEC

El Programa de Actualización Empresarial TEC representa el competidor más fuerte de los mencionados anteriormente, debido a que es el que hace la propuesta más similar a la de

los PAAP. Además, como menciona en su sitio web: “está conformado por un equipo de trabajo de alto nivel y preparación con especialidades en mercadotecnia, finanzas, contabilidad y estrategia empresarial, que coordina, genera e implementa proyectos y planes para el mejoramiento continuo” (TEC, 2018). Considerando la información anterior, la creación de una comisión encargada de velar por la mejora continua de los programas podría generar gran valor para los PAAP y sus clientes. Por último, su profesorado cuenta con posgrados como titulación base y a la fecha han trabajado con cerca de 1.500 empresas del sector, tanto público como privado, desde 1992. Su sello de respaldo TEC le brinda gran prestigio.

2.12. Análisis Comparativo precio promedio por hora de la oferta

Tabla N.14. Análisis Comparativo PAAP-UCR, PAE-TEC

Oferta Académica PAAP UCR - PAE TEC, Setiembre 2018					
<i>Ente</i>	<i>Curso</i>	<i>Modalidad</i>	<i>Duración (horas)</i>	<i>Inversión</i>	<i>Valor por Hora</i>
PAE TEC	Inteligencia emocional y asertividad aplicada al servicio al cliente de hoy.	Seminario	8.5	€90,000.00	€10,588.24
	Compras estratégicas (Strategic Sourcing).	Seminario	8.5	€90,000.00	€10,588.24
	Inteligencia artificial aplicada a la organización.	Seminario	8.5	€90,000.00	€10,588.24
	Preparación para la certificación IPMA. (Primer sesión).	Seminario	17	€150,000.00	€8,823.53
PAAP UCR	Más éxito, Menos Estrés	Seminario	12	€60,000.00	€5,000.00
	Negociación para emprendedores	Seminario	12	€60,000.00	€5,000.00
	¿Cómo investigar? Herramientas para el desarrollo de un proyecto exitoso	Seminario	12	€60,000.00	€5,000.00
	Marketing Digital	Seminario	24	€120,000.00	€5,000.00
	Mindfulness y Liderazgo Consciente	Seminario	24	€120,000.00	€5,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos del PAE-TEC y PAAP-UCR, 2018

Como parte de un diagnóstico más real y comparable de la situación actual de los PAAP, en contraste con las condiciones del competidor considerado más importante, tanto por el prestigio que le brinda el nivel de educación universitaria, así como por su trayectoria en el ámbito de la actualización continua, el Programa de Actualización Empresarial del TEC (PAE-TEC) permite, al considerar su oferta a setiembre del 2018 con respecto a la propuesta para el mismo periodo de los PAAP, analizar aspectos como la duración, la inversión y el valor promedio por hora que representaría la adquisición del servicio con cualquiera de las dos alternativas.

De esta manera, se puede observar como toda la oferta del mes se encuentra constituida por seminarios, donde el PAAP ofrece actividades con una mayor extensión o rangos de duración más amplios, y a una menor inversión. Con el fin de poder hacer comparaciones reales, el valor por hora promedio indica que los seminarios del PAE-TEC requieren el doble de inversión por parte de los clientes, si se comparan sus programas de 8.5 horas contra los de 12 y 24 horas del PAAP. Otro aspecto a destacar es que el valor o inversión por hora del seminario de 17 horas del PAE-TEC, se reduce en cerca de ₡1.800,00 (19.66%), mientras que el valor por hora de los PAAP se mantiene constante, sin importar la duración del curso. Este factor será de especial consideración en el desarrollo de la propuesta, sobre todo para la fijación de precios y de posibles descuentos al cliente.

2.13. Control Interno PAAP

Proyecciones de ventas:

Tabla N.15. Meta de ventas aprobada por VAS para los PAAP período 2018

Meta 2018	Aprobada por VAS
Monto	₡35,258,000.00
Cantidad de cursos	13
Cantidad de participantes	221
Precio promedio	₡159,538.46
	\$265.90

Fuente: Informe de actividades PAAP, 2018

Dado que la VAS es el ente universitario encargado de aprobar los planes de ejecución dentro de la EAN y específicamente de los PEC-EAN, el monto de ventas aprobado para el período 2018 fue de ¢35.258.000,00, lo cual correspondería a la realización de 13 cursos durante el año, con una media de 17 estudiantes matriculados por programa; y dada la cantidad total de 221 participantes, el monto aprobado entre los participantes daría un precio promedio de ¢159.538,46, o \$265,90 por persona, tomando como referencia un tipo de cambio futuro de ¢600.

Cabe considerar que dicha paridad “cantidad de cursos – ingresos” no sería posible bajo las modalidades y precios ofrecidos en el informe del I semestre, ya que los Programas de Actualización Continua (30 horas), los cuales representan la mayor inversión dentro de la oferta, tienen un precio de ¢125.000,00 cada uno. De esta manera, con el fin de cumplir con la meta aprobada por la VAS para el 2018 se tendría que ofrecer una cantidad considerablemente mayor de cursos durante el año, dado el promedio estimado por lección de 17 estudiantes, y que el precio promedio por participante sea más representativo de los rangos de la oferta actual (¢5.000,00 - ¢125.000,00).

Considerando una potencial implementación de la propuesta a desarrollar a partir del período 2019, se podrá trabajar según la meta interna planteada para ese período, con un crecimiento del 20%, la cual ascendería la participación de 221 a 265 estudiantes, y de ¢35.258.000,00 a ¢42.309.600,00. De igual manera, se debería realizar el ajuste de cursos y/o precios correspondientes para cumplir con la meta pactada. Dicha meta encuentra en proceso de revisión por parte de la VAS, y una vez que quede aprobada, se podría trabajar con ella.

2.14. Ventajas competitivas

En relación con las ventajas competitivas de los PAAP, debido a que propiamente no se cuenta con una base, ni con los resultados de su puesta en marcha, no se podrían mencionar con certeza los elementos de estrategia que lo diferencian de la competencia. En esta línea, ya que técnicamente los PAAP no se encuentran en una mejor posición con respecto a sus rivales en el mercado, ni cuentan con los elementos necesarios para defenderse de las fuerzas competitivas, resulta más complicado identificar estos aspectos de valor. Por otra parte, el análisis exhaustivo de la situación actual de los PAAP y el estudio de sus competidores más inmediatos, ha permitido identificar algunos puntos de interés que podrían ser de especial

relevancia dentro de la propuesta, para la construcción de una estrategia fuerte y definida. A continuación se detallan algunos de ellos.

- Precios más económicos que la competencia.
- Ubicación geográfica céntrica de los PAAP.
- Conocimiento y trayectoria de los PEC-EAN en el área de actualización continua
- Perfil y trayectoria del profesorado, altamente calificado.
- Respaldo UCR.

Dentro de diversos elementos de estrategia, como el mapa estratégico y el mapa de la estrategia, se podrán determinar de mejor manera las ventajas competitivas y el enfoque específico que regirá a los PAAP, todo esto a desarrollarse en la propuesta en el capítulo IV.

Capítulo III: Marco Metodológico. Tabulación y Análisis de Resultados Obtenidos

3.1.Marco Metodológico

En el presente apartado se procede a explicar todas las consideraciones relevantes sobre el paradigma en que se apoya la investigación, su enfoque y tipo de estudio. Se detalla la naturaleza de las fuentes de información utilizadas; así como las fases o elementos del trabajo de campo e instrumentos para la recolección de la información.

3.1.1. Paradigma de la investigación

El paradigma es de tipo socio-crítico que, según explica Sotelo (2012) “se apoya en la crítica social con marcado carácter auto reflexivo”. De esta manera, considera que el conocimiento se forma a partir de los intereses y necesidades de los grupos, en este caso, de las poblaciones consideradas en cada instrumento. El aspecto fundamental de este paradigma es que no solamente se espera que describa una realidad, sino que busca comprender la situación problemática que se presenta, para diseñar una propuesta que permita transformar ese escenario y generar un cambio.

3.1.2. Enfoque de la investigación.

El enfoque de la investigación será mixto, por cuanto el proceso de realización del plan estratégico contará con la aplicación, el análisis e interpretación de datos tanto cualitativos como cuantitativos. La información cuantitativa se presentará mediante tablas de frecuencias, gráficos de barras, porcentajes, promedios y comparaciones. Por su parte, la información cualitativa se mostrará por medio de un análisis de los principales resultados obtenidos del instrumento respectivo, mediante comparaciones, votaciones realizadas, así como cuadros de resultados, producto de las dinámicas que se llevarán a cabo.

Así mismo, considerando el alcance y variedad de áreas que desarrollará la propuesta de planificación estratégica, cabe destacar la importancia de la información tanto cualitativa como cuantitativa recopilada en el Capítulo II. Esto, debido a que representa una cantidad importante de insumos para contrastar con los resultados obtenidos en el presente capítulo, y

para el posterior planteamiento del diseño del Capítulo IV. A continuación se mencionan los instrumentos de recolección de información de fuentes primarias que conformarán el análisis del presente capítulo.

1. Informe de Resultados III: Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica.
2. Grupo de enfoque para conocer a nivel exploratorio las necesidades de actualización profesional de los graduados de las carreras universitarias de la EAN-UCR.
3. Cuestionario para conocer las necesidades de actualización profesional de los graduados de las carreras universitarias de la EAN-UCR y de los programas técnicos de los PEC-EAN.

Cada uno de los instrumentos anteriores será utilizado de manera complementaria con los otros recursos. Su aplicación permitirá conocer las necesidades de los clientes potenciales, tomando como referencia a los graduados de la EAN-UCR, mientras que los graduados de los programas técnicos de los PEC-EAN conformarán los usuarios actuales. Gracias a esto, se obtendrán los insumos suficientes para contrastar con la perspectiva teórica planteada anteriormente, así como con los elementos de la contextualización de la industria y de la situación actual de los PAAP.

3.1.3. Tipo de investigación.

La investigación, de acuerdo con su finalidad, es de tipo exploratoria, debido a que no existen trabajos ni investigaciones previas respecto a los PAAP, por lo que los insumos serán obtenidos a lo largo de la investigación. Según el informe Métodos de Investigación (Universidad Autónoma de México, s.f.), en este tipo de trabajo se intenta, en una primera aproximación, detectar variables, relaciones y condiciones en las que se da el objeto de estudio; así como encontrar indicadores que puedan definir, con mayor certeza, un fenómeno o evento desconocido o poco estudiado. De esta manera, en esta investigación se busca describir el mercado objetivo de los PAAP, así como detectar y medir componentes que puedan dar información relevante para la eventual implementación de la propuesta.

3.2. Instrumentos de recolección de información

3.2.1. Cuestionario para conocer los requerimientos de las empresas en el país (Informe de Resultados III - Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018)

Como punto de partida en el proceso de recolección de información, se utilizará como antecedente el Informe de Resultados III: Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018, y como indica el informe “se contó con el apoyo del Ministerio de Economía Industria y Comercio, la Universidad Estatal a Distancia a través del Observatorio de MiPymes, y con el financiamiento del Instituto Nacional de Seguros, el Instituto Nacional de Aprendizaje y el Banco San José, BAC Credomatic y la misma fue ejecutada por el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica y en coordinación con la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica” (Observatorio del Desarrollo, 2018).

Por otra parte, el Banco Central de Costa Rica proporcionó el marco muestral de la investigación, y se utilizó como base de datos el Registro de Variables Económicas para el año 2018, el cual tuvo su corte en enero del mismo año. Para efectos de esta investigación, se tomarán en consideración los resultados obtenidos en este informe en cuatro de los apartados del cuestionario aplicado, a saber: Diagnóstico, Creación de la Empresa, Capacitación y Tecnologías de Información y Comunicación. Cabe recalcar que este estudio abarca áreas como las necesidades de actualización profesional desde la perspectiva de los empresarios, así como de los colaboradores en sus organizaciones a nivel personal, por lo que representa un insumo importante para contrastar con la realidad de los graduados de la Red Alumni de la EAN-UCR, como parte del segundo instrumento de recolección de información.

3.2.1.1. Metodología de aplicación cuestionario

Con el fin de otorgar validez a los instrumentos y fuentes primarias que se utilizar a lo largo de la investigación, se cuenta con una ficha técnica que abarca todos los aspectos metodológicos utilizados a lo largo del estudio y que permiten considerar los hallazgos obtenidos para su contraste con los demás instrumentos aplicados. A continuación, se presenta la primera ficha técnica, correspondiente a la metodología utilizada en la encuesta del Informe de Resultados III: Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica.

Tabla N.16. Metodología encuesta Informe de Resultados III: Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica

Metodología		
Población y Marco Muestral	Población de estudio	La población de estudio está conformada por todas las sociedades privadas activas que operan en el territorio nacional, clasificadas como MiPymes
	Marco Muestral de la Encuesta	Base de datos del Registro de variables económicas (REVEC), elaborado por el Área de Números índices del BCCR.
	Tamaño del Marco Muestral	78192
	Características	Incluye únicamente empresas que cuenten con los datos de contacto completos
	Fecha actualización	Abril 2018
	Sectores y/o categorías cubiertas actualmente	Micro, pequeña y mediana más agricultura, silvicultura y pesca. Comercio y reparación de vehículos, construcción, manufactura, minas y canteras, servicios y suministros de electricidad, agua y gestión de desechos
Muestreo y precisión	Tamaño de la muestra esperada	1500
	Cobertura de la Muestra	Nacional y representa un 50% del total de registro del REVEC
	Error de Muestreo	Las estimaciones básicas tomando en cuenta el tamaño total de casos se estimó en 4 puntos porcentuales (asumiendo una confianza del 95%)
	Tasa de Respuesta	Aproximadamente 14%
	Tratamiento de la no respuesta	Se realizaron hasta 10 llamadas telefónicas, en diferentes días y horas para localizar al informante. Durante los días de trabajo de campo

		así se completa el 14% de las entrevistas.
	Sistema de Ponderación	Se realiza una ponderación por estrato tomando en cuenta la cantidad de entrevistas realizadas versus las proyectadas para poder ajustar a la muestra. El factor de expansión es calculado para cada uno de los conglomerados de análisis.
Recolección de Información	Período de trabajo de campo	Marzo - Julio 2018
	Presentación de resultados	Agosto 2018

Fuente: Informe de Resultados III - Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2018

Una vez que se establecen los elementos anteriores, el estudio procede a descartar de la población aquellas empresas que no cuentan con algún medio de contacto, y explica de manera adicional que: “se excluyeron de la población objetivo aquellas empresas amparadas a los regímenes aduaneros de zona franca y de perfeccionamiento activo, las empresas del sector institucional financiero, a excepción de las sociedades, agencias y corredores de seguros privadas y las sociedades que realizarán como actividad principal alguna de las actividades económicas contempladas en el cuadro 1” (Observatorio del Desarrollo, 2018, p.15). Dicho cuadro puede ser observado en detalle en el **Anexo N.3**.

3.2.1.2.Fórmula para el cálculo de la muestra

De esta manera, para efectos de dicho estudio se seleccionó un muestreo aleatorio estratificado, con el fin de contar con una proporcionalidad de acuerdo con el tamaño de las empresas y contar con representatividad, en la muestra, de todos los sectores económicos. Cabe recalcar que una vez que se definió finalmente el alcance de la población, se determinó que se encontraba conformada por un total de 27.136 empresas. A continuación se detalla la fórmula utilizada en el informe para el cálculo de la muestra.

Figura N.15. Fórmula para el cálculo del diseño muestral Informe de Resultado III - 2018

$$n = \frac{\sum_{h=1}^L w_h \frac{N_h}{N_h - 1} P_h Q_h}{e^2 + \frac{1}{N} \sum_{h=1}^L w_h \frac{N_h}{N_h - 1} P_h Q_h}$$

Fuente: Informe de Resultados III - Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2018

A continuación se detallan los componentes de la fórmula anterior:

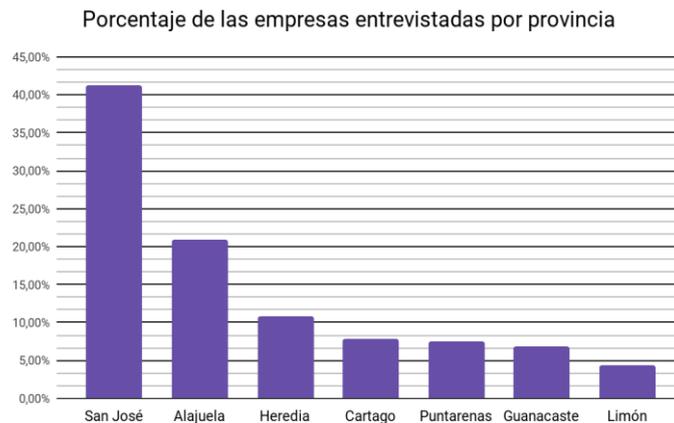
- ***h***: estratos, en este caso, 1. Micro, 2. Pequeño, 3. Mediano.
- ***wh***: peso relativo de cada estrato por actividad económica.
- ***PhQh***: varianza de la variable de diseño, para este diseño se decide trabajar con la varianza máxima de una variable dicotómica, es decir cuando la mitad de la población tiene cierta característica y la otra mitad no.
- ***e***: error máximo permisible a la hora de realizar las estimaciones.

3.2.1.3. Instrumento (Ver Anexo N.4.)

3.2.1.4. Hallazgos obtenidos

En primer lugar, cabe destacar la proporción de empresas entrevistadas de acuerdo con su sector comercial, que se conformó por un 47,9% en empresas de servicios, 27,3% en comercio y reparación de vehículos, 9,4% en construcción, 8,0% en agricultura y pesca, 6,8% en manufactura, 0,4% en suministros de electricidad, agua y gestión de desechos y 0,2% en minas y canteras. Además, con respecto a su tamaño, la proporción se encontró distribuida en un 78,4% por microempresas, 17,1% por empresas pequeñas y un 4,5% empresas medianas. En cuanto a su ubicación, el gráfico que se presenta a continuación muestra la distribución de las empresas entrevistadas por provincia.

Figura N.16. Ubicación de las empresas entrevistadas por provincia



Fuente: Informe de Resultados III - Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2018

Como se puede observar, San José es la provincia con mayor presencia de empresas entrevistadas, duplicando a Alajuela en el segundo lugar, la que, a su vez, duplica la presencia de Heredia, provincia con el tercer mayor número de empresas entrevistadas. Además, se puede destacar como Cartago, Puntarenas y Guanacaste tienen una participación similar por encima del 7% y Limón es el único por debajo del 5%. Como complemento al gráfico anterior y de acuerdo con el tamaño de las empresas entrevistadas, a continuación se mencionan los cantones con mayor presencia de empresas de acuerdo con su clasificación:

- **Micro:** San José, Alajuela, San Carlos, Montes de Oca, Heredia y Goicoechea.
- **Pequeñas:** San José, San Carlos, Escazú, Cartago, Alajuela y Heredia.
- **Medianas:** San José, Alajuela, San Carlos y Palmares.

3.2.1.4.1. Nivel de escolaridad

Con relación al nivel educativo de los colaboradores, ante la pregunta planteada a los empresarios y dueños de las empresas acerca de su percepción sobre el nivel académico que debería tener el personal, un 43,3% considera importante que cuenten con el bachiller en educación media para cumplir con sus funciones, se coloca en segundo lugar la educación universitaria con un 28,1% y por último la primaria con 27,3%. Como elemento adicional, se puede destacar que no se dio una marcada diferencia en estos resultados entre micro, pequeñas

y medianas empresas, donde el nivel universitario tuvo mayor importancia en las micro empresas, pero a nivel general el mayor peso se concentró en que el personal contará con educación secundaria. Con el objetivo de contrastar los hallazgos anteriores, el cuadro a continuación permite conocer el nivel académico de los empresarios entrevistados, en el momento en que fundaron sus empresas.

Figura N.17. Nivel de escolaridad de los empresarios cuando fundaron sus empresas

Escolaridad	Porcentaje
Primaria o menos	13.1
Secundaria	24.6
Técnico	7.7
Universitaria	48.1
Posgrado	5.4
No responde	1.2
Total	100

Fuente: Informe de Resultados III - Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2018

Como se puede observar en la imagen anterior, más del 50% de los empresarios entrevistados cuentan con educación universitaria de grado o posgrado, lo que difiere en gran medida con sus consideraciones acerca del grado académico requerido de sus colaboradores. De esta manera, se puede observar una mayor relevancia de grados altos de escolaridad dentro de los altos mandos, mientras que en estratos más bajos de las empresas no es tan fundamental contar con dicho nivel educativo. Además, los patronos de las pequeñas empresas fueron los que le otorgaron menor importancia a la educación universitaria como requisito para sus empleados, a pesar de que fueron estos los que presentaron nivel educativo superior, específicamente universitario, con un 57,3%.

3.2.1.4.2. Capacitación de personal

Con respecto al módulo de capacitación del informe, se obtiene información muy interesante relacionada con el grado de interés de las empresas en capacitar a sus colaboradores. De esta manera, un 53% de los entrevistados indicaron que sus empresas invierten en procesos de capacitación de su personal. De este grupo, más del 70% indicó que los procesos de capacitación son fundamentales a nivel interno en sus organizaciones.

Por último, cabe recalcar que se presenta una correlación lineal positiva ascendente entre el tamaño de la empresa y su inversión en procesos de capacitación del personal, donde el 50,1% de las micro empresas invierten en procesos de capacitación, seguido del 62,4% de las pequeñas y el 69,4% de las medianas, lo que permite observar que a mayor tamaño de la compañía, mayor es el peso de la inversión en procesos de capacitación, aunque en cuanto a la importancia que se confiere a este rubro, los tres grupos presentaron niveles similares muy altos, todos cercanos al 70%.

3.2.1.4.3. Principales necesidades

A continuación, se destacan las principales necesidades de capacitación para las empresas según su prioridad.

Tabla N.17. Principales necesidades de capacitación para las empresas según su prioridad

Necesidades de Capacitación	Primera	Segunda
Servicio al cliente, atención al cliente, recursos humanos, relaciones humanas.	13.39%	10.80%
Tecnología, computación, sistemas.	8.39%	8.00%
Ninguna, no, no requieren.	8.25%	2.06%
Actualización en general, mejora continua, innovación, educación continua, capacitación, conocimiento.	7.42%	17.30%
Administración, contratación administrativa, operarios.	6.11%	3.40%
Procesos de producción, manufactura, control de calidad, productos nuevos.	5.79%	5.40%
Venta, comercialización, mercadeo.	5.12%	5.00%
Trabajo en equipo, clima organizacional, organización interna, respeto en la empresa.	4.24%	1.70%
Productos, manejo, logística.	3.48%	4.50%
Inglés, idioma.	3.28%	2.40%

Fuente: Informe de Resultados III - Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana

Empresa, 2018

Como se puede observar en la tabla anterior, más del 55% de las necesidades de las empresas se concentran en nueve áreas específicas; la categoría de servicio al cliente, atención al cliente, recursos humanos y relaciones humanas es la más importante en la actualidad para las compañías. Es importante considerar dentro de los modelos de negocios actuales la relevancia que han alcanzado las habilidades interpersonales, así como las habilidades blandas, dentro de los esquemas de negocios enfocados en los colaboradores. Por otra parte, el hecho de que Costa Rica ha presentado un aumento considerable en el peso del sector servicios, explica que dicha categoría presente el mayor porcentaje. Además, aquellas organizaciones que no seleccionaron este rubro como de primera necesidad, sí la consideraron como la segunda área de mayor prioridad, si tuvieran que considerar más de una rama dentro de sus necesidades de capacitación.

En segundo lugar, la categoría de tecnología, computación y sistemas se ubicó con un 8,39%, exactamente 5% por debajo de la categoría de servicio al cliente. Cabe recalcar la dependencia y agilización en los procesos que han generados las nuevas tecnologías y los sistemas informáticos. Por otra parte, es importante reiterar cómo la sociedad globalizada cambiante eliminará y creará nuevas oportunidades laborales más funcionales en los próximos años, lo que desde ya representa un desafío importante para las organizaciones y la innovación como tal.

Seguidamente, los entrevistados consideraron en tercer lugar que no cuentan con necesidades específicas en temas de capacitación, pero de cerca le siguen las necesidades de actualización en general, mejora continua, innovación, educación continua, capacitación y conocimiento. Cabe considerar que esta última categoría representa la parte central del eje de actualización de los PAAP y fue considerada por los entrevistados como la segunda área de mayor prioridad dentro de sus necesidades empresariales. De esta manera, un 17,3% de los entrevistados coincidieron en que después de cubrir sus requerimientos prioritarios de capacitación, la actualización profesional de sus colaboradores representaría el siguiente esfuerzo para la organización. Esta respuesta corresponde a un 4% más de entrevistados, con respecto a los que indicaron la categoría de servicio al cliente, atención al cliente, recursos humanos y relaciones humanas como la de mayor necesidad para sus organizaciones.

Además, las categorías de administración, procesos de producción y venta, así como comercialización y mercadeo, son las más importantes en el orden respectivo, y demostrando las principales necesidades de capacitación. Estas categorías incluyeron variables como

contratación administrativa, operarios, controles de calidad y lanzamiento de nuevos productos, así como a nivel general temas de comercialización.

Por otra parte, en una última clasificación, se ubican las últimas categorías consideradas: clima organizacional y trabajo en equipo, productos y logística y en último lugar la necesidad de un segundo idioma, específicamente inglés. Cabe resaltar que esta primera categoría tiene una especial relación con el primer rubro destacado en orden de prioridad, en cuanto a los recursos humanos y las relaciones humanas como tal. De igual manera, la categoría de logística se interrelaciona con todas las áreas funcionales del negocio, por lo que se podría hablar de necesidades más específicas con relación a estos temas. Por último, se observa como la categoría de un segundo idioma ocupa el último puesto de la tabla, a pesar de que actualmente se ha vuelto indispensable en muchos lugares de trabajo que tienen contacto con clientes.

3.2.1.4.4. Instancias de capacitación

A continuación se presentan las principales instancias que utilizan las empresas de acuerdo con su tamaño.

Tabla N.18. Instancia de capacitaciones para las PYMES - 2018

Instancia de Capacitaciones	Empresas Micro		Empresas Pequeñas		Empresas Medianas	
	Si	No	Si	No	Si	No
Consultores externos	57.30%	42.70%	69.10%	30.90%	58.50%	41.50%
Empleados internos	44.50%	55.50%	47.60%	52.40%	50.00%	50.00%
Universidades Técnicas	8.40%	91.60%	11.10%	88.90%	10.60%	89.40%
Universidades Públicas	13.00%	87.00%	11.10%	88.90%	11.90%	88.10%
Universidades Privadas	7.50%	92.50%	8.20%	91.80%	9.80%	90.20%
Institutos de Enseñanza	14.00%	86.00%	17.60%	82.40%	16.00%	84.00%
Instituto Nacional de Aprendizaje	23.20%	76.80%	30.30%	69.70%	24.90%	75.10%
Proveedores	37.10%	62.90%	34.30%	65.70%	28.10%	71.90%

Ministerios	7.40%	92.60%	9.30%	90.70%	10.20%	89.80%
Cooperación Internacional	5.80%	94.20%	6.00%	94.00%	9.00%	91.00%
Cámaras Empresariales	9.80%	90.20%	11.80%	88.20%	25.60%	74.40%
Otras instancias de capacitación	16.10%	83.90%	10.10%	89.90%	17.60%	82.40%

Fuente: Informe de Resultados III - Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2018

Como se puede observar en la tabla anterior, se preguntó a los empresarios los sitios o instancias que frecuentan para satisfacer sus necesidades de capacitación empresarial. Para los tres tamaños de empresas, las principales instancias que utilizan son los consultores externos, empleados internos y proveedores, respectivamente (señalados en negrita), seguido en cuarto lugar por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) (resaltado en azul), como única institución específica mencionada dentro de las preguntas. Es importante indicar que las empresas que citaron al INA para capacitar a sus colaboradores, se refirieron a áreas concretas como soldadura, manipulación de alimentos, manejo de maquinaria, mecánica, turismo y servicio al cliente, siendo este último rubro el único relacionado con el área de negocios.

De esta manera, se puede identificar gran confianza por parte de las empresas en adquirir servicios externos para capacitar a su personal, sobre todo dentro de las empresas pequeñas, cuyo porcentaje en las respuestas ascendió a casi un 70%, al preguntar si utilizaban consultores externos para capacitar a su personal. Por otra parte, los empresarios demostraron, a pesar de esto y en disonancia con las respuestas brindadas en cuanto al nivel educativo requerido de sus colaboradores, que hasta el 50% de las capacitaciones realizadas dentro de sus organizaciones son impartidas por mismos empleados, aun cuando destacaron la secundaria como el nivel académico óptimo. A pesar de esto, los empresarios, como se aludía anteriormente, coincidieron en mayor medida que la actualización profesional de sus colaboradores era prioritaria.

En tercer lugar, los empresarios indicaron que los proveedores de servicios de capacitación son utilizados por las empresas para instruir a sus empleados; las micro empresas son el grupo que más las contrata, y las empresas medianas el que menos, con un 28.10%. Cabe destacar que las universidades públicas han sido empleadas como fuente de capacitación cerca de un 11%, de acuerdo con los empresarios, lo que las ubica por debajo de los institutos de

enseñanza, pero por encima de las universidades privadas y sus unidades de actualización profesional. Lo anterior podría indicar que existe desconocimiento o bajo interés por parte del sector empresarial de los programas de actualización profesional que ofrecen las universidades públicas, de allí su poco reconocimiento.

Dentro de la categoría de universidades públicas (señalado en azul), la cual representa el organismo máximo de los PAAP y respectivamente de la EAN-UCR, se pueden considerar factores que inciden en ese porcentaje como la especialización y las áreas de servicios que ofrecen las universidades públicas, dentro de sus unidades de actualización profesional; las cuales pueden diferir de las necesidades de capacitación de los colaboradores de las empresas entrevistadas. De igual forma, afectan los esfuerzos de mercadeo y promoción realizados por las universidades públicas y sus unidades de actualización, para darse a conocer dentro del mercado costarricense. De acuerdo con lo anterior, los PAAP podrían considerar nuevas estrategias para posicionar sus servicios de actualización profesional, con una perspectiva tanto individual, como en paquetes empresariales, para adquirir participación de mercado en los próximos años.

3.2.1.4.5. Modalidades de enseñanza

A continuación se presenta una tabla que destaca las modalidades de enseñanza o abordajes de atención que los empresarios consideran más beneficiosos, así como sus respectivos porcentajes.

Tabla N.19. Modalidades o abordajes de atención más beneficiosos para los empresarios

Abordaje	Porcentaje
Charlas	35.8
Taller de un día	18.7
Cursos	14.3
Asistencia técnica	14.9
Acompañamiento	4.5
No responde	11.8
Total	100

Fuente: Informe de Resultados III - Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2018

Como aspecto previo de interés al análisis de la tabla anterior, a continuación se describen cada una de las modalidades o abordajes de atención mencionados en el instrumento

aplicado a los empresarios. Las definiciones de cada rubro fueron las presentadas en el instrumento correspondiente, por lo que los resultados obtenidos se encuentran sujetos a dichas definiciones.

Charlas: de una extensión menor a cuatro horas.

Taller de un día: taller de una extensión máxima de un día (8 horas).

Cursos: de alrededor de 50 horas promedio.

Asistencia técnica: servicio a la medida que se imparte dentro de la empresa. Lo conforman los servicios personalizados que contratan las empresas de acuerdo con sus necesidades funcionales. Esta categoría cae dentro del eje de asesoría de los PAAP.

Acompañamiento: atención por medio de uno o varios consultores durante un tiempo establecido.

Como se observa en la tabla anterior, los empresarios destacaron a las charlas como la modalidad más beneficiosa para que sus colaboradores reciban capacitación. Cabe recalcar que esta categoría tuvo una recepción mayor entre las micro y pequeñas empresas, que se ubicaron entre 35% y 38% respectivamente, mientras que las empresas con mayor personal, como las medianas, por debajo del 28%.

Por otra parte, con respecto a los talleres de un día, las empresas pequeñas fueron las más interesadas en dicha modalidad para capacitar a sus colaboradores, con un 29.2%, más de 10% por encima de la media de 18.7% correspondiente a los tres tamaños de empresas. Por otra parte, con respecto a las asistencias técnicas, esta modalidad ocupó el tercer puesto de la lista, y las empresas medianas fueron las más interesadas con un 20.1%, mientras que las empresas pequeñas fueron las menos interesadas con un escaso 8%.

En cuarto lugar, se ubicaron los cursos que reflejaron una recepción similar por parte de las pequeñas y medianas empresas (alrededor del 11%), mientras que las empresas medianas reflejaron un mayor interés por esta modalidad, con un 14.8%. Por último, algún tipo de acompañamiento fue el tipo de abordaje que representó menor interés por parte de los empresarios entrevistados, especialmente para las micro y pequeñas empresas, con un 4.2% y 4.7% respectivamente, mientras que las empresas medianas fueron las más interesadas con un 12.2%.

Tabla N.20. Resumen de la preferencia de abordajes de atención por tamaño de empresa

<i>Abordaje</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeñas</i>	<i>Medianas</i>
Charlas	35.90%	37.40%	27.00%
Talleres	17.10%	29.20%	19.10%
Cursos	14.80%	11.10%	12.00%
Asistencias Técnicas	15.70%	8.00%	20.10%
Acompañamiento	4.20%	4.70%	12.20%

Fuente: Informe de Resultados III - Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2018

Como se observa en la tabla anterior, se encuentra señalado en azul el tamaño de empresa que demostró mayor interés por cada uno de los abordajes de atención propuestos. De esta manera, si se clasifican en orden las modalidades de atención, según el tamaño de la empresa, quedarían así:

- Micro empresas: 1. Charlas, 2. Talleres, 3. Asistencias técnicas, 4. Cursos, 5. Acompañamiento.
- Pequeñas empresas: 1. Charlas, 2. Talleres, 3. Cursos, 4. Asistencias técnicas, 5. Acompañamiento.
- Medianas Empresas: 1. Charlas, 2. Asistencias técnicas, 3. Talleres, 4. Acompañamiento, 5. Cursos.

De los resultados anteriores, se puede observar cómo las empresas que cuentan con menor personal encuentran más beneficioso recibir capacitaciones más cortas, de allí que, las micro y pequeñas empresas seleccionaron tanto las charlas como los talleres, de manera prioritaria. Por otra parte, a pesar de que las empresas medianas piensan, en primer lugar, en las charlas; temas como un mayor presupuesto les permite considerar, de manera prioritaria, recibir asistencia técnica, con servicios a la medida de acuerdo con sus necesidades; seguido de los talleres, en vista de no representan demasiado tiempo fuera de labores por parte de los empleados que participan, durante la jornada laboral; a diferencia de los cursos que tienen una extensión mayor.

3.2.2. Grupo de enfoque para conocer las necesidades de actualización profesional de graduados en Dirección de Empresas y Contaduría Pública.

Como primer instrumento se realizó un grupo de enfoque con personas graduadas de la Red Alumni de la EAN-UCR, sede Rodrigo Facio. Esta actividad permitió abarcar una serie de preguntas y dinámicas relacionadas con las perspectivas de profesionales multidisciplinarios en temas de actualización profesional, contenidos y áreas específicas de interés para el profesional actual, así como sus criterios acerca de las herramientas virtuales en el proceso de enseñanza, los precios que deben pagar y las expectativas en general a la hora de recibir un curso de actualización profesional. El grupo de enfoque se dividió en dos etapas, la primera cubrió los tópicos mencionados anteriormente y la segunda etapa se enfocó en la imagen actual de la EAN-UCR, en contraste con la de los PEC-EAN y específicamente de los PAAP, como unidad interna de estos últimos.

3.2.2.1. Objetivos

3.2.2.1.1. Objetivo General

- Generar un marco de referencia mediante la aplicación de un grupo de enfoque que permita contrastar las perspectivas profesionales multidisciplinarias, con respecto a las necesidades de actualización profesional en materias afines a la administración de negocios.

3.2.2.1.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar los tópicos de mayor relevancia en el ámbito de capacitaciones, para los profesionales graduados de la Red Alumni de las carreras Dirección de Empresas y Contaduría Pública.
- b. Determinar las necesidades y preferencias de los graduados con respecto a los elementos de la flor del servicio (de facilitación y mejora).
- c. Determinar la percepción de los participantes del grupo de enfoque con respecto a la imagen institucional de los PAAP.

d. Descubrir elementos claves y áreas críticas de revisión no consideradas con anterioridad durante la investigación.

3.2.2.2. Metodología de aplicación

Tabla N.21. Metodología de aplicación grupo de enfoque

Metodología		
Población y Marco Muestral	Población de estudio	Graduados de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública de la EAN-UCR tanto de licenciatura como de bachillerato.
	Marco Muestral de la Encuesta.	Base de datos de la Red Alumni de la EAN-UCR período 2010 – 2018.
	Tamaño del Marco Muestral.	2370
	Características	Incluye únicamente graduados de las carreras de la EAN-UCR que se encuentre en la Red Alumni.
	Áreas Funcionales de las Carreras de la EAN-UCR.	Mercadeo, Finanzas, Operaciones y Tecnologías de Información, Legislación, Gerencia, Auditoría y Contabilidad.
Muestreo y precisión	Tamaño de la muestra esperada.	10
	Diferencia entre edades.	Máximo 20 años
	Lineamientos Generales.	Se busca equidad de género. Se busca contar con profesionales de diversas áreas de “expertise”. Se busca contar con igualdad de profesionales por carrera. Máximo 10 años de haberse graduado de la EAN-UCR.

	Sectores y/o categorías cubiertas actualmente.	“Trade marketing”, Administración-Finanzas, Servicios Corporativos, Consultoría Internacional, Auditoría, Comercial-Marca País y Recursos Humanos.
Recolección de Información	Período de trabajo de campo.	23 de Noviembre del 2018 - 4 de Diciembre del 2018
	Presentación de resultados.	Primer trimestre 2019

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.3. Instrumento (Ver Anexo 5)

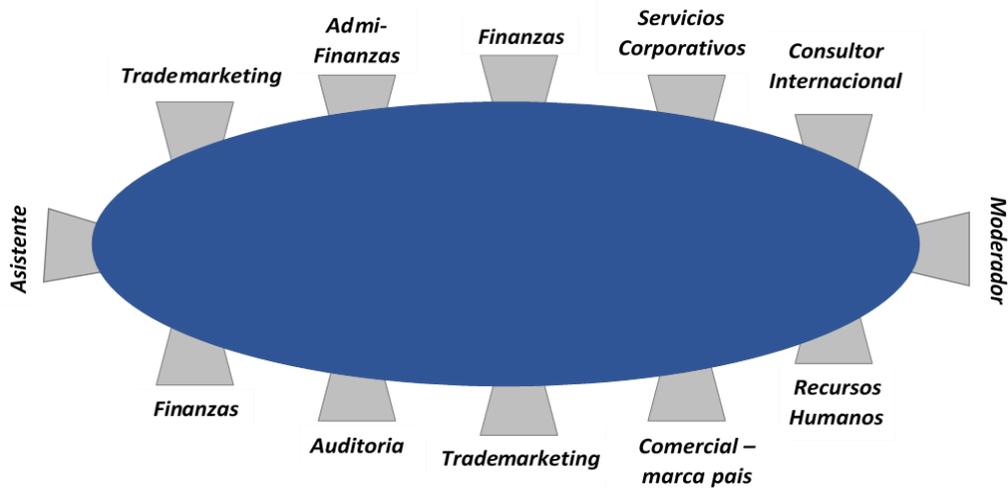
3.2.2.4. Hallazgos Obtenidos

3.2.2.4.1. Generalidades del estudio

Para empezar, es importante destacar que la proporción por hombres y mujeres fue de un 40% y 60%, respectivamente. Así mismo se pudo obtener una muestra en la que el rango de tiempo desde la graduación de los participantes se ubicó aproximadamente entre algunos meses y 8 años, lo cual nos permite contrastar la visión y preferencias de las diferentes personas que comprenden el nicho de mercado. Las profesiones de la muestra se encontraban dentro de las dos carreras que se imparten en la EAN-UCR: Dirección de Empresas y Contaduría Pública, por lo que el aporte encontrado en el grupo de enfoque es útil para la población establecida.

Por otra parte, cabe recalcar que todos los participantes con los que se contó se encontraban trabajando al momento del desarrollo de la actividad, y se desempeñaban en diversidad de áreas funcionales y mandos, desde pasantes con meses de experiencia, hasta gerentes de áreas como Finanzas, Auditoría y Legal, con 17 años de experiencia. Además, en cuanto al nivel académico la actividad contó con bachilleres, licenciados y estudiantes de posgrado, lo que permitió conocer la realidad y perspectiva de cada participante y generó una contribución mucho más provechosa y representativa de la población de interés y del nicho estratégico como tal. A continuación se muestra un croquis de la sala de reuniones y las áreas de “expertise” de cada uno de los participantes, de acuerdo con su ubicación dentro de la sala.

Figura N.18. Croquis de la sala de reuniones del grupo de enfoque de acuerdo con el área de “expertise” de los participantes



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el área funcional que contó con mayor representación fue finanzas con tres participantes, aunque cada uno variaba de enfoque en cuanto a sus funciones, ya que una colaboradora trabajaba en el sector público, y los otros dos realizaban funciones de relaciones internacionales y legislación dentro del entorno financiero. Así mismo, cabe destacar que los entrevistados formaban parte de empresas transnacionales y nacionales de alto prestigio, así como del sector público y de organizaciones privadas de capital familiar, lo que le confirió mayor valor a la información recopilada.

3.2.2.4.2. Elementos importantes para la elección de un programa de actualización

Figura N.19. Elementos que influyen en la compra de un programa de actualización profesional



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo expresado por los participantes del grupo de enfoque existe gran variedad de criterios por los cuales se puede elegir un programa de actualización profesional sobre otro. Para ellos parece ser imprescindible que las personas que imparten el curso sean expertos temáticos en el área, porque esto genera un respaldo sobre los conocimientos adquiridos.

De igual manera, dentro del marco de la educación superior costarricense, la diferenciación es un elemento esencial que las empresas valoran cuando su personal se actualiza, y como mencionaron los participantes de las empresas transnacionales, en ese ámbito no se reconoce cualquier curso que se promoció en el mercado. Aquí recae, en igual importancia, la oferta de cursos no presentes en el mercado, y que los usuarios necesiten adquirir en la actualidad. Por último, como parte de la actualización, se debe considerar la iniciativa de profundizar en aquellos temas que no pueden ser cubiertos adecuadamente en las aulas universitarias.

Por otro lado, como se mencionó antes, el reconocimiento del curso y una certificación que lo respalde forman un complemento que llena las expectativas de los usuarios. Este fue el elemento que los profesionales con más años de experiencia consideraron más importante, ya que comentaron que esto les genera valor como profesionales más competitivos en el mercado laboral.

Aun así, se identifica a la calidad del instituto de enseñanza como un elemento importante para los profesionales de menor nivel de experiencia, los que destacaron que para ciertos cursos una certificación no les parece indispensable. Además, tres participantes comentaron acerca de amistades que decían haberse graduado de la UCR, cuando el título correspondía a algún curso libre o programa corto, por lo que el elemento de prestigio tiene gran valor para el público externo a la universidad.

Los objetivos y contenidos del programa le permiten al público meta saber con anterioridad lo que se va a impartir y cuál será la metodología de enseñanza. En esta dirección, la disponibilidad de los participantes para llevar a cabo programas de actualización es un elemento importante, por lo que todos coincidieron en que conocer de antemano los contenidos del curso influyen en la decisión de compra, y si efectivamente se abarcan los temas específicos que el usuario requiere conocer.

Dado que el nicho estratégico se encuentra conformado por profesionales graduados en el área de los negocios y una de las características es el hecho de que en su gran mayoría se

encuentran actualmente laborando, el horario y las facilidades que brinde la institución educativa cobran especial relevancia al momento de la escogencia final, así como la periodicidad con la que tengan que recibir lecciones.

En este sentido la existencia de herramientas en línea que fortalezcan el aprendizaje forman parte de los cambios que deben realizar todos los entes educativos, tomando en consideración que la población digital y virtual crece constantemente. De esta forma, todos los participantes estuvieron de acuerdo con que, hoy en día, un curso que no cuente con herramientas en línea está obsoleto, lo que representa un nuevo desafío para aprovechar las herramientas tecnológicas.

Otro tema que deben analizar los que quieran brindar este tipo de servicio son los cambios en el tipo de modalidades de aprendizaje que se ajusten a las nuevas necesidades manifestadas por los profesionales, elemento que se desarrollará a continuación más a fondo en el presente capítulo, como el caso de las metodologías híbridas.

Entre los factores que fueron mencionados de último, se encuentran el precio y la relación de funcionalidad contra la inversión realizada. Todos los participantes estuvieron de acuerdo su disposición para realizar una fuerte inversión en capacitación o en algún curso de actualización profesional en específico, en el tanto se mantuviera una correcta relación de costo-beneficio, debido a que en este mercado existe una amplia oferta con precios bajos, o en algunas ocasiones sin costo alguno, como el caso de los cursos masivos abiertos en línea (o ‘MOOCs’ por sus siglas en inglés).

3.2.2.4.3. Temáticas

A lo largo del grupo de enfoque gran diversidad de temas fueron considerados por los participantes. Además, se pudo obtener información valiosa que permitirá identificar varios segmentos para dirigir los esfuerzos de mercadeo, así como en una fase previa en el establecimiento de los programas y modalidades a ofrecer. Los temas que tienen mayor relevancia en este momento y que fueron identificados por los participantes, para los próximos años, son los siguientes:

Tabla N.22. Temas más importantes en el área de negocios en Costa Rica en los últimos años, según los participantes del grupo de enfoque

“Blockchain”	“Design Thinking”	Gobierno Corporativo	“Internet Of Things” (IOT)	Mercadeo digital no tradicional	“Project Management”
“Business Intelligence”	Diferencias Generacionales	Habilidades Blandas	Liderazgo	Mercadeo social y ambiental	Protocolos de Negocios Internacionales
“Coaching”	Economía Circular	Habilidades de comunicación	“Lovebrands”	Materia Fiscal (Asesoría Tributaria)	Automatización de procesos robóticos (RPA)
Comercio electrónico	Gestión de la Innovación	Inclusión y diversidad dentro de las organizaciones	Manejo de una reunión	Programación Neurolingüística	Tramitología

Fuente: Elaboración propia

Los temas de interés presentaron una particularidad, pues variaron de acuerdo con los años transcurridos desde la graduación de los participantes. De esta manera, se identificaron gran cantidad de desafíos que afrontan las organizaciones en las que trabajan los colaboradores del grupo de enfoque, que van desde problemáticas a nivel de comunicación, gestión interna y manejo de personal, hasta en cuestiones de análisis, más avanzadas; como lo mencionó el empleado de una de las firmas de auditoría más grandes del mundo, en la cual se dará una migración de empleos de maquila hacia aquellos que generen más valor.

Para los participantes que se habían graduado recientemente (menos de un año) la capacitación en programas como Excel y SAP es importante, mientras que para los que tienen más años de titulados, entran en juego elementos como certificaciones o especializaciones avanzadas. Aun así, se identificó que aquellos profesionales que tenían un mayor nivel de

experiencia y más antigüedad desde su promoción, también acudirían a cursos como los anteriores, solo si fueran certificados, de manera que a nivel laboral fueran reconocidos como atestados, a pesar de que esto les conlleva una inversión considerablemente mayor.

Por otra parte, los recién graduados no consideran tan indispensable que estos cursos sean certificados, más bien, valoran que estas herramientas son esenciales y requeridas en sus primeras experiencias laborales. De igual manera, todos los participantes de mayor experiencia estuvieron de acuerdo con que al salir de la universidad su percepción de los cursos de Excel y SAP era igual a la de los nuevos titulados. Esto tiene relación con un aspecto aludido por los participantes: la búsqueda de estos cursos va a depender de la posición en la que se encuentren las personas dentro de la organización, debido a que en ciertas áreas se ocupa un conocimiento más operativo para aumentar la productividad, pero en niveles más altos se espera el desarrollo de otro tipo de habilidades y conocimientos con mayor profundidad.

Por otra parte, temas de interés en auge como “blockchain”, programación neurolingüística, gobierno corporativo y protocolos de negocios internacionales fueron señalados por todos los invitados como aquellos que están ganando terreno en sus organizaciones, dadas las nuevas tendencias mundiales y la globalización, que ha planteado nuevos desafíos para crecer, y por lo que, específicamente para los profesionales de empresas transnacionales, representan una demanda de nuevos conocimientos, para la que no existe una oferta consolidada de cursos.

El “blockchain”, según comentó un participante del área financiera, ya no es algo que solo se usa en países desarrollados sino más bien una herramienta que tiene mucha expansión, desde las criptomonedas, hasta la seguridad que engloba esta estructura de datos virtual, sobre todo en su área de trabajo. Además, este invitado comentó que tuvo que administrar un fondo de inversiones de criptomonedas y no encontró cursos en Costa Rica que impartieran dicho conocimiento, por lo que tuvo que buscar en internet mucha información del tema.

Al momento de comentar contenidos de interés para el grupo focal, la proporción de participantes que laboran en empresas de mayor tamaño propusieron para discusión la programación neurolingüística. Esta herramienta normalmente se usa como forma de estudio del consumidor y de las acciones para cambiar el comportamiento a nivel cognitivo y sensorial, lo que permite obtener mejores resultados. Lo anterior va muy relacionado con el tema, ya mencionado, de “marcas de amor” o “lovebrands”, por su nombre en inglés, debido a que uno de los objetivos de las empresas es generar una conexión fuerte entre sus clientes y las marcas que promocionan, y alcanzar un mayor grado de fidelidad por parte de los consumidores.

Como complemento, una participante empleada de una empresa líder mundial de cuidado personal mencionó que estaban teniendo problemas actualmente para conectar con sus clientes por medio de “influencers”, y que descubrieron que en la actualidad las personas se mueven por motivaciones ambientales y sociales, por lo que este tipo de mercadeo está ganando terreno, pero seguía siendo un área gris.

En cuanto a tramitología y manejo de reuniones, los participantes hicieron referencia a aspectos básicos como: tomar minutas en reuniones, comprender la documentación requerida para diversos trámites, consideraciones de negocios sobre la puesta en marcha, procedimientos a seguir, permisos, patentes respectivas y lugares a visitar para contar con todos los requisitos al día. Este aspecto lo recalcaron varios invitados que comentaron que, en muchas ocasiones, la teoría y la práctica no concuerdan; por ejemplo, realizar actividades como sacar un préstamo, crear empresas o transferencias internacionales no son iguales en el día a día, como se citan en la literatura de estudio. En este apartado hubo una queja sobre los anteriores planes de estudio, específicamente referida a los cursos de legislación.

Otro punto de discusión fue el de las simulaciones de negociación dentro de los protocolos en negocios internacionales, que en los planes anteriores de estudio no se desarrollaban en el curso como tal, sino con una perspectiva más teórica e irreal de cómo funcionan cuando se interactúa con personas de otros países. En este apartado, los participantes con un menor tiempo transcurrido desde su graduación coincidieron en que el plan actual si cubría adecuadamente esas inquietudes, pero no deja de representar un valor para los profesionales que no lo recibieron como parte de su formación, sobre todo porque en transacciones reales ambas partes desean negociar, mientras que en simulaciones no existe un motivante intrínseco de por medio.

Por otra parte, un participante del área de finanzas mencionó que realizó una ardua investigación en búsqueda de una institución que impartiera cursos avanzados, así como asesorías de realidad nacional económica y tributaria, y no encontró dentro de la oferta un programa que abarcara esos contenidos. Para las empresas, la materia fiscal en este momento se ha convertido en un tema de mucha importancia debido a la situación política y económica que atraviesa el país en la actualidad, así como el cambio en las regulaciones y cómo estas afectan a las organizaciones.

Otro tema que fue mencionado y en el que los participantes de mayor experiencia coincidieron fue el de gobierno corporativo, dado que toma mucho relevancia en este país dado que la gran mayoría de las empresas en Costa Rica son PYMES familiares, por lo que en ocasiones no reconocen la diferencia entre la separación de los negocios, los poderes en la

sociedad y su posición dentro la organización familiar, así como, en un nivel más amplio, el conjunto de principios y normas que rigen cada poder. Los participantes de menor experiencia desconocían el término y como todos estos elementos pueden influir en el crecimiento o fracaso de las organizaciones (el concepto fue explicado por los participantes de mayor experiencia).

3.2.2.4.4. Experiencia previa en actualización profesional

Al consultarle a los participantes sobre cómo han enfrentado la necesidad de actualizarse, el primer comentario hizo referencia al papel que juegan los colegios federados en la materia. En este caso, el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas envía un boletín informativo mensual sobre las charlas y cursos que se impartirán de manera gratuita en sus instalaciones para sus asociados.

Como se mencionó anteriormente, se comentó acerca de la dificultad de encontrar capacitación en temas más especializados o profundos como lo son legislación, tramitología y reforma fiscal. Esta problemática aplicó específicamente para los dos participantes que en ese momento tenían a cargo una gerencia en el área financiera y dada la situación, tuvieron que actualizarse de forma independiente, buscando a una persona experta en el tema de interés y pagando por una formación completamente personalizada, la cual consistía en reuniones para conversar sobre cada tópico.

Por otra parte, se mencionó la posibilidad de considerar primero obtener un grado y, posteriormente, buscar programas de actualización. De esta manera, y de acuerdo con las necesidades del profesional y el contenido que ofrecía un programa de grado, tres participantes consideraron dicha propuesta como viable, sobre todo si se cumplían las expectativas de aprendizaje.

En lo que respecta al rol de las compañías y organizaciones en torno a la actualización, existe mucha variación de empresa a empresa. Como se mostró entre los hallazgos del Informe de Resultados III de la Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica del año 2018, citado anteriormente, el 53% de la muestra invierte en procesos de capacitación para el personal y de este porcentaje el 70% considera dichos procesos fundamentales para el funcionamiento interno de la organización; además, a mayor tamaño, mayor inversión en estos aspectos.

Varios participantes comentaron su experiencia en empresas con perfiles muy variados, en las cuales se imparten cursos, programas abiertos y charlas a los colaboradores sobre temas de relevancia para el desarrollo de las actividades dentro de sus operaciones. Esto no significa

que los empleados atiendan dichas actividades, como comentó una de las invitadas; sin embargo, como contraparte se mencionaron compañías que evalúan las capacitaciones a su término, para controlar los resultados con respecto a la comprensión y participación de los colaboradores.

Otro factor que ha influido en la búsqueda de capacitación de los participantes es la falta de tiempo y recursos de algunas empresas; además de los cambios en el mercado, que obligan a los profesionales a adquirir estos conocimientos externamente y de la forma más rápida posible. De esta manera, el panorama empresarial es muy variado, pero, como indicaron los resultados obtenidos en el enunciado anterior sobre el informe, las necesidades de capacitación son muy variadas según el tamaño de las empresas y sus respectivos presupuestos.

El papel de las organizaciones demuestra ser muy amplio y versátil, ya que en el grupo de enfoque, los empleados de las empresas transnacionales comentaron que estas brindan capacitaciones internas, o cuentan con indicadores anuales del creditaje requerido, para sus empleados; así como el reconocimiento y reembolso de la inversión realizada por sus colaboradores, mientras que empresas de menor tamaño simplemente esperan que los trabajadores adquieran conocimiento sobre todos los temas y ejecuten sus labores. Así como el informe demostró que hasta el 50% de las capacitaciones que las empresas facilitan a su personal provienen del recurso humano interno.

3.2.2.4.5. Modalidades mostradas

En cuanto a las modalidades para ofrecer, se mostró un video con 6 diferentes tipos de formatos virtuales: asincrónico, sincrónico, clases invertidas, ‘MOOCs’, mejorados por la web y clases maestras; que sirvió de punto de partida para establecer la conversación. El formato de preferencia o más señalado por los participantes de forma positiva fueron las clases invertidas. Se recalcó la importancia del aporte tanto de los profesores como de los estudiantes en esta modalidad. La característica que impulsó a los participantes para esta elección es la posibilidad de contar con un contenido previo y aprovechar las clases para avanzar de manera más dinámica.

Las clases maestras también fueron mencionadas de forma positiva, porque permiten observar el detalle a detalle de la lección; además, que son impartidas por un especialista, lo cual agrega valor para los estudiantes. Así como ya se ha mencionado, uno de los atributos de mayor importancia para la escogencia de un tipo de programa es la experiencia del docente que impartirá las lecciones. Por esta razón la designación del profesional a cargo debe realizarse

de manera muy minuciosa y exhaustiva. De igual forma, los participantes demostraron sentirse más cómodos con modalidades sincrónicas, que involucren la participación activa de ambas partes durante la clase: el profesor y los estudiantes. Aunque las modalidades asincrónicas no presentaron un gran interés, sí se indicó que podrían adecuarse, dependiendo del tipo de curso y la materia que se imparta.

La modalidad de cursos abiertos en línea, o mejor conocidos como *MOOC*, llamaron la atención de algunos de los integrantes del grupo focal, quienes manifestaron que su preferencia dependería de la persona que esté detrás de la pantalla al impartir las lecciones, y que el aspecto más llamativo es que por lo general esta modalidad se utiliza para cursos de mayor especialidad. Por último, los mejorados por la web no fueron bien aceptados, pues consideraron que en la actualidad es requisito que los cursos se ofrezcan una parte en línea o perderían mucha competitividad con el resto a los otros proveedores en el mercado. En otras palabras, no lo ven como una modalidad más, sino como una herramienta necesaria, con la cual debe contar todo ente que desee brindar dichos servicios.

3.2.2.4.6. Horarios y disponibilidad

Dentro de lo conversado con los participantes se detectó que el horario en el que se imparten los diferentes tipos de cursos de actualización es uno de los obstáculos que entorpecen la posibilidad de matricularlos. La totalidad de las personas que atendieron al grupo de enfoque afirmó que la única forma de llevar estas capacitaciones de manera presencial es si estas se impartieran en la noche, debido a sus jornadas laborales.

Por otra parte, se les preguntó si cambiarían de opinión en caso de que se impartieran las lecciones los fines de semana, a lo que respondieron que el día sábado podría ser una opción adicional y factible, porque estarían dispuestos a sacrificar uno de los dos días que conforman su fin de semana. No obstante dependerá del valor que se perciba del servicio que se promoció.

Tomando lo anterior como punto de partida, se les preguntó el máximo de veces por semana que asistirían a clases presenciales, a lo que plantean que, debido a la carga de trabajo que tiene, estarían dispuestos a asistir un máximo de dos veces por semana, aunque como escenario ideal se señaló una sola ocasión.

Durante esta misma conversación se detectó que una opción viable para recibir mayor cantidad de lecciones consiste en que algunas de ellas se impartan a través de un medio virtual, lo que permitiría avanzar con el estudio de información desde la comodidad de sus casas o sus

trabajos. Una gran parte coincidió en que tener que trasladarse a instalaciones de la universidad, las horas en tráfico vehicular y el tiempo que tardan para encontrar algún parqueo tiende a disminuir el deseo de recibir lecciones de manera presencial. Como resultado, se puede concluir que, independientemente de la modalidad asincrónica o sincrónica; o si se abarca el contenido del curso, ya sea en su totalidad o parcialmente en formato virtual, las clases virtuales son una nueva necesidad que el mercado está demandando.

3.2.2.4.7. Precio

El precio fue uno de los puntos que tuvo mayor discusión a lo largo del grupo focal. Esto se debe a que es muy variable, dependiendo de las características del servicio. En el caso de las instituciones educativas, estas buscan ofrecer una vasta diversidad de productos, para que el usuario pueda elegir. Es por esta razón, que se tuvo que se volvió a plantear cuánto estaría dispuesto a pagar por un curso, poniendo como primer parámetro un curso de 12 horas, a lo respondieron que sí se trataba de un certificación pequeña como es el caso de Excel, podrían pagar hasta \$200,00, cerca de ₡120.000,00.

Cabe destacar que lo anterior solo se efectuaría si se considera una buena certificación con niveles avanzados que genere competitividad a los graduados en el mercado. Se debe analizar que el precio a ofrecer tiene que estar alineado al poder adquisitivo de las personas que desean adquirir el servicio, por lo no puede ser muy elevado, puesto que los más interesados en este tipo de capacitación suelen ser personas recién graduadas.

Las certificaciones medianas en las que enseñan temas de mayor especialidad y con mayor profundidad rondan los \$1.000,00, cerca de ₡600.000, según mencionan los participantes con mayor experiencia. Entre los tópicos que se mencionan en estas certificaciones destacaban: “green belt”, gestión de calidad, gestión internacional, “IOT”, “RPA”, “blockchain”, “project management”, “business intelligence” y programación neurolingüística. Aunque algunas certificaciones puedan sobrepasar el rango de los \$1.000, el mercado meta respondió que sí estaría dispuesto a pagarlo, si determina que el valor agregado representa el suficiente beneficio esperado.

Otra categorización fue la de enriquecimiento profesional. Entre la mayoría de los temas que se imparten destaca el fortalecimiento de las habilidades blandas, que se forman generalmente mediante talleres. Esta categoría comprende aquellos cursos que no representan certificaciones, pero que sí le brindan nuevos conocimientos al usuario, considerando como

reconocimiento el respaldo de la institución que imparte los cursos, como lo comentaron los participantes al tratar de diferenciar la oferta para conocer su disposición de pago.

Los participantes del grupo de enfoque comentaron que estaban dispuestos a recibir como máximo dos sesiones. Los temas que más mencionan en este tipo de sesión son: “design thinking”, “coaching” y liderazgo. Para una capacitación de “coaching” se establece un posible rango entre \$100 y \$500, alrededor de ₡60.000,00 y ₡300.000,00, a cargo de un experto internacional como expositor. En el caso de “design thinking” y liderazgo, en un formato de 4 sesiones a 3 horas, podrían pagar entre un rango de \$200 a \$300, entre ₡120.000,00 y ₡180.000,00.

3.2.2.4.8. Medios de comunicación

Respecto a lo conversado en el grupo de enfoque sobre cuál era el medio de comunicación de mayor aceptación para este tipo de servicios, con el fin de identificar el canal en el que se puede ofrecer información y realizar un acercamiento al mercado meta; los posibles consumidores respondieron que al ser un servicio de educación y por el perfil de la organización veían más profesional un acercamiento en redes sociales como LinkedIn.

Otro medio factible es el correo electrónico, el cual es utilizado por varias instituciones que ofrecen servicios similares. En el caso de boletines, va a depender de la frecuencia de su publicación y el momento en que se realice, puesto que los profesionales tienen, por lo general, jornadas laborales bastante ocupadas. En el caso de aplicaciones de mensajería como WhatsApp tienden a ser menos atractivas, sin embargo sí existe una población a la que le agrada este medio de comunicación, mientras la información sea puntual y poco frecuente. Por último, la totalidad de los participantes mencionaron que el uso de llamadas para brindar información era mal visto, y en ocasiones podría llegar a disgustar al consumidor.

3.2.2.4.9. Imagen Institucional

Se realizó una presentación en la cual se les mostró a los participantes tres diferentes logos. A modo de introducción se les enseñó el de la Escuela de Negocios de la Universidad de Costa Rica. Seguidamente, se presentó el logo que corresponde a los PEC-EAN, el cual evidenció desconocimiento y poca identificación. Por último, se les expuso la propuesta actual de los PAAP, ante la que respondieron de manera aún más disconforme.

Se les pidió que brindaran su opinión respecto a la propuesta existente de los PAAP y mencionaron que no entendían el sentido del logo ni el significado que los colores representaban. Presentaron así mismo su disconformidad con el nombre, el cual carece de atractivo y no se explica por sí mismo. La tipografía les pareció que era poco llamativa y se mencionó que se prefería la que tiene actualmente el logo de la EAN-UCR. Uno de los participantes afirmó encontrar coincidencias en color y forma con el logo del GSD International School de Costa Rica, institución de educación media ubicada en La Guácima. Por último, no encontraban que quedara explícita la relación actual de los PAAP con la UCR, debido a que era lo menos llamativo y podría pasar desapercibido.

Como recomendaciones resaltaron el cambio de nombre a un término más atractivo o referente al área de negocios y que sea más actual. Además, que este debería mantenerse en español porque somos un país de hispanohablantes, y el programa forma parte de una institución que pertenece al Estado. También comentaron que se debería sacar mayor provecho al promocionar los programas como parte de la institución educativa y promover como un atributo el prestigio de la UCR. Dado que el punto de referencia es esta institución, debería quedar muy claro dentro del logo y formar parte de los elementos más importantes de la construcción de la marca.

3.2.3. Cuestionario para conocer las necesidades de actualización profesional de graduados de las carreras de la EAN, así como de los programas técnicos de los PEC-EAN

Una vez desarrollado el grupo de enfoque a los graduados de las carreras, se recolectaron los insumos necesarios para complementar los elementos no considerados con anterioridad, y que podrían ser cubiertos mediante el segundo instrumento de acopio de información: un cuestionario para conocer las necesidades de actualización profesional de los graduados de las carreras universitarias y programas técnicos de la EAN-UCR.

De esta manera, este instrumento abarca preguntas para un análisis cuantitativo, y toma en cuenta elementos que pueden incidir en la decisión de compra de los usuarios interesados. Los puntos expuestos a continuación permitirán profundizar sobre los insumos y los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

3.2.3.1. Objetivos

3.2.3.1.1. Objetivo General

- Identificar las preferencias de consumo de los graduados de la EAN - UCR, sede Rodrigo Facio, en programas de actualización profesional, mediante la aplicación de un cuestionario que permita obtener la información relevante para el desarrollo del diseño de la propuesta.

3.2.3.1.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la experiencia previa de los encuestados en el ámbito de la actualización profesional con el fin de identificar tendencias y comportamientos al momento de adquirir este tipo de servicios.
2. Conocer las preferencias de los usuarios actuales y potenciales en cuanto a las modalidades, tópicos específicos y características de los servicios a ofrecer, así como los elementos críticos en la decisión de compra.
3. Determinar el posicionamiento actual de los PAAP y el nivel de competencia que existe en el mercado de actualización profesional.

3.2.3.2. Metodología de muestreo

3.2.3.2.1. Generalidades Metodológicas

Tabla N.23. Ficha Técnica de Metodología Investigación Cuantitativa

Metodología	
Población y Marco Muestral	Graduados de las carreras de la EAN-UCR (Dirección de Empresas y Contaduría Pública) y de los programas técnicos de los PEC-EAN

	Unidad de Muestreo	Un graduado(a) de las carreras de la EAN - UCR (Dirección de Empresas y Contaduría Pública) o de los programas técnicos de los PEC-EAN, residente del Gran Área Metropolitana
	Marco Muestral	Base de datos de la Red Alumni de la EAN-UCR y de los PEC-EAN período 2010 - 2018
	Tamaño del Marco Muestral	5345
	Características	Se excluyen de antemano los individuos de ambas base de datos graduados antes del 2010, así como aquellos que no cuentan con ningún número de contacto (teléfono o correo electrónico)
	Estratos de la población	<p>Programas Técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Técnico en Gestión del Talento Humano ● Técnico en Administración Bancaria ● Técnico en Gestión de Costos ● Técnico en Contabilidad ● Técnico en Administración Financiera ● Técnico en Auditoría Financiera ● Técnico en Auditoría en TIC's ● Técnico en Mercadeo ● Técnico en Administración Empresarial <p>Titulaciones EAN - UCR</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bachiller en Dirección de Empresas ● Bachiller en Contaduría Pública ● Lic. en Dirección de Empresas ● Lic. en Contaduría Pública
Muestreo y precisión	Tamaño de la muestra esperada	107
	Nivel de confianza requerido	95% (Z = 1.96)

	Error de muestreo permitido	9.5%
	Tipo de muestra	Muestreo estratificado proporcional
Recolección de Información	Período de trabajo de campo	28 de Enero del 2019 - 3 de Febrero del 2019
	Presentación de resultados	Primer trimestre 2019

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se pueden observar las consideraciones utilizadas para la recolección de la información. La delimitación del marco muestral permite focalizarse en un grupo representativo de la población, conformado por usuarios actuales, representados por graduados de los programas técnicos; y usuarios potenciales, interpretado como graduados de las carreras de la EAN - UCR, en ambos casos residentes del Gran Área Metropolitana.

De igual forma, se definieron los valores estadísticos con los que se trabajó el proceso de recolección de información, con un nivel de confianza del 95% ($z = 1,96$) y un error de muestreo máximo permitido del 9,5%. Para la selección de estos valores se contó con la asesoría de la Unidad de Servicios Estadísticos de la UCR (USES). Los valores anteriores fueron definidos según el presupuesto y tiempo disponible destinado por la institución, mediante un acuerdo previo con la EAN - UCR para realizar las llamadas telefónicas desde sus instalaciones. Seguidamente se obtuvo un total de 121 respuestas, de las cuales 8 personas no residían en el Gran Área Metropolitana, por lo que no formaban parte de la delimitación espacial de la investigación, dando un total de 113 respuestas efectivas.

3.2.3.2.2. Muestra

Como se mencionaba en la tabla anterior, el tipo de muestreo probabilístico con el que se trabajó el proceso de recolección de información fue el muestreo estratificado proporcional, ya que a criterio de los investigadores, y gracias a la ayuda de la USES, se consideró el más adecuado por la naturaleza de la población y lo que se desea conocer. Considerando que se definieron tanto los usuarios actuales (graduados de los programas técnicos del PEC), como los usuarios potenciales (graduados de las carreras de la EAN-UCR), resulta importante conocer la opinión de cada estrato, de acuerdo con su peso dentro de la población, por lo que

según los valores estadísticos mencionados anteriormente, la tabla a continuación muestra la distribución de los estratos por técnico y titulación obtenida en Dirección de Empresas y Contaduría Pública.

Tabla N.24. Distribución de la muestra por su peso dentro de la población

Categoría	Estrato	N	n
<i>Programas Técnicos</i>	Técnico en Gestión en Talento Humano	807	16
	Técnico en Administración Empresarial	549	12
	Técnico en Auditoría en TICs	304	7
	Técnico en Mercadeo	516	10
	Técnico en Administración Bancaria	232	5
	Técnico en Administración Financiera	354	7
	Técnico en Auditoría Financiera	54	1
	Técnico en Contabilidad	78	2
	Técnico en Gestión de Costos	81	2
<i>Carreras Universitarias</i>	Bachillerato en Dirección de Empresas	952	22
	Bachillerato en Contaduría Pública	456	9
	Licenciatura en Dirección de Empresas	554	12
	Licenciatura en Contaduría Pública	408	8
	Total	5345	113

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la distribución de la muestra se buscó obtener la mayor representatividad de los subgrupos que componen la población estudiada, tomando como punto de partida la demanda que cada estrato representa dentro del total de graduados. Como se puede observar, a pesar de que la muestra esperada era de 107 personas, se contó con un total positivo de 113 respuestas, superando el número proyectado y añadiendo valor a los resultados finales. A continuación se presenta el resumen de los medios utilizados para la recolección de la información.

Tabla N.25. Medios utilizados para el contacto de los individuos de la muestra

Aplicación Cuestionarios	
Llamada telefónica	97
Correo Electrónico	24
Total de Cuestionarios Realizados	121
<i>Llamadas telefónicas realizadas</i>	584
<i>Total de la muestra seleccionada</i>	387
Promedio de llamadas por	1,5

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, a pesar de que el medio establecido para comunicarse con los individuos de la muestra era la llamada telefónica, 24 de las 121 respuestas totales obtenidas fueron recibidas por medios digitales, específicamente por correo electrónico, dadas las dificultades para contestar el cuestionario por teléfono. En total, se intentó contactar a 387 personas, por lo que se obtuvo un porcentaje de respuesta total del 31,26%, y se contó con una tasa de no respuesta del 68,73%.

3.2.3.3. Instrumento

El instrumento utilizado para la encuesta consta de 35 preguntas que fueron divididas en cuatro secciones, según la temática que se pretendía profundizar. De estas 35 preguntas, dos fueron empleadas como filtros para garantizar que el encuestado correspondiera efectivamente a parte de la población de interés, que correspondieron a: si el encuestado residía actualmente dentro del Gran Área Metropolitana y en cuál carrera o programa obtuvo su titulación dentro de la EAN-UCR. La aplicación del cuestionario vía telefónica duraba entre 10 y 15 minutos, dependiendo de las respuestas brindadas por el participante. Se realizaron pruebas para el ajustar el instrumento, con la finalidad de determinar su hilo conductor como su duración aproximada. La estructura general del cuestionario puede observarse en el **Anexo N.6.**, mientras que el instrumento puede ser observado en el **Anexo N.7.**

3.2.3.3.1. Aplicación del Instrumento

Para iniciar se obtuvo la proporción de individuos requerida por categoría y seguidamente por estrato, con el fin de obtener resultados que contemplaran los diferentes subgrupos que conforman la población total de la EAN-UCR. Una vez definida, se seleccionaron aleatoriamente las personas que constituirían la muestra por estrato. El cuestionario se realizó vía telefónica con el fin de completar los 107 instrumentos de manera exitosa. El total de llamadas efectuadas fue de 584, debido a que un gran número de personas no pudo ser contactado por este medio, por diversos motivos, tales como que los números de contacto no coincidían con la persona de la muestra o las líneas estaban descontinuadas.

Se llevó un proceso de seguimiento para aquellas llamadas sin respuesta y se procedió a realizar nuevos intentos, en diferentes horas y días de la semana. Para seleccionar la muestra, cada estrato se agrupó en hojas separadas de Excel, ordenando a los individuos de la lista de manera aleatoria, mediante fórmula. En primera instancia, se contactaron los individuos requeridos por estrato, en el orden ya explicado y, ante la falta de respuesta en cada estrato, se procedió a contactar a las siguientes personas de la lista, que fueron asignadas de igual manera, hasta cumplir con los valores requeridos del muestreo.

Por otra parte, se procedió a realizar un máximo de tres llamadas por individuo, ya fuera a su celular o teléfono local, y una cuarta llamada en los casos en que el contactado solicitó que se le llamara en otro momento. Una vez que se cumplió con lo anterior, se procedió a descartar al individuo y seguir con el siguiente. La única excepción a la regla se dio en las ocasiones en que los teléfonos eran incorrectos o las líneas estaban desconectadas.

Una cantidad importante de los cuestionarios realizados fueron aplicados durante la jornada laboral de la población, ya fuera atendiendo las llamadas desde la oficina, o desde sus hogares, en el caso de las personas que realizan teletrabajo. Al efectuar las llamadas hubo personas que señalaron que no tenía el tiempo requerido para contestar el cuestionario, lo que se vio reflejado en la tasa de rechazo. Esta situación se solucionó, en la mayoría de las ocasiones, acordando otro momento específico para volver a contactar al encuestado.

Algunos de ellos afirmaron que podrían responder el instrumento única y exclusivamente si se lo enviaban por correo electrónico. Es por esta razón, que se decidió enviar el cuestionario a los correos que se encontraban dentro de la información del mismo marco muestral y, de esta forma, se recolectaron 24 respuestas de las 121 obtenidas. La prioridad en la forma de contacto era la llamada telefónica y solo se enviaron formularios vía correo electrónico cuando se tuvo primeramente un contacto por teléfono.

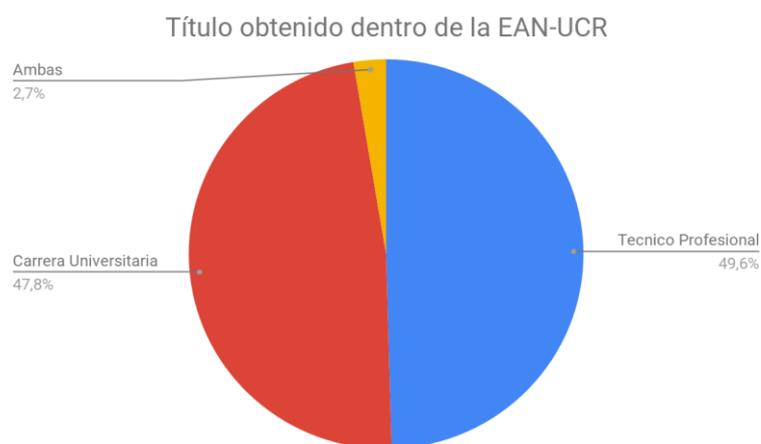
Entre las respuestas obtenidas, un 80% fueron respondidas por vía telefónica y 20% por medio de correo electrónico. Un total de 97 cuestionarios se realizaron de manera exitosa de manera telefónica, aunque sólo significó aproximadamente un 17% de las llamadas realizadas en total. De igual manera, se enviaron un total de 56 cuestionarios por medio de correo electrónico y se alcanzó un 43% de respuestas por este medio. Cabe destacar que los 121 cuestionarios completados se obtuvieron al contactar a las personas y enviarles el cuestionario, pero al no obtener respuesta inmediata, se procedió a intentar localizar a otra persona de la muestra. Para terminar de recibir la totalidad de cuestionarios necesarios se mantuvo habilitado hasta el último día de la semana (3 de febrero del 2019) y se cerró con la cantidad que se hubieran recibido hasta ese momento.

3.2.3.4. Hallazgos Obtenidos

3.2.3.4.1. Generalidades

En primer lugar, se realizó una pregunta de filtro para poder contar con las respuestas efectivas dentro de la delimitación espacial planteada de graduados residentes en el Gran Área Metropolitana, con lo que se obtuvo que un 93.4% de personas encuestadas cumplían con esta característica. A continuación se muestra la distribución de estas personas dentro de la población de estudio.

Figura N.20. Distribución de las personas dentro de la población de estudio, según su grado académico



Fuente: Elaboración propia

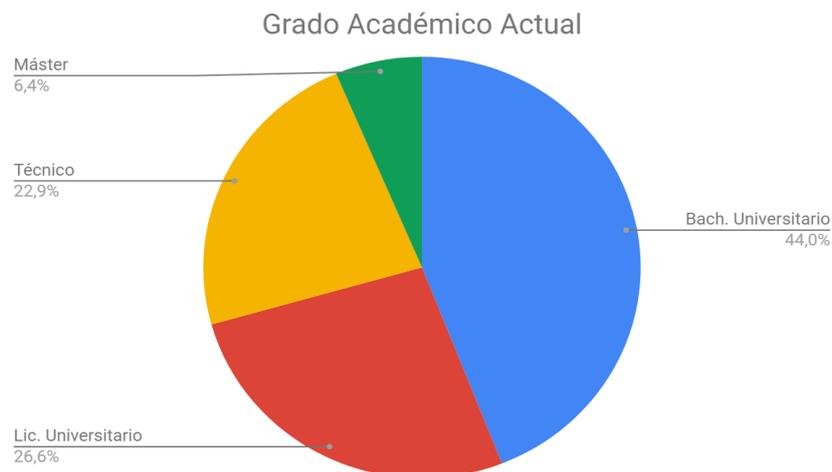
Se puede observar, tal y como se mencionaba anteriormente, dentro de la distribución de la muestra, la población se encuentra dividida en dos ejes con valores muy similares, con una ligera mayor representación de los usuarios actuales (graduados de los programas técnicos) con un 49.6%, contra un 47.8% perteneciente a los usuarios potenciales (graduados de las carreras universitarias). Además, tres personas mencionaron pertenecer a ambos grupos, ya que eran tanto graduados de programas técnicos como de alguna de las carreras de la EAN.

Seguidamente, se procedió a conocer el interés de las personas en llevar cursos de actualización profesional, lo que evidenció una considerable respuesta positiva, con 109 personas interesadas, contra 4 personas no interesadas, las cuales mencionaron que su desinterés respondía a falta de tiempo libre, nulo interés en llevar un programa de actualización, mayor interés en cursar una maestría y por último, que debido a que no encontraba empleo decidió optar por un cambio de carrera. Este rubro no presentó mayor diferencia entre subgrupos de la muestra, siendo así que tanto dos personas con grado universitario, como dos personas de grado técnico, mencionaron no estar interesados.

Otro aspecto importante dentro del análisis previo fue el del estado laboral actual de los entrevistados, donde un 83.5%, correspondiente a 91 personas, respondió que se encontraba trabajando en ese momento, lo que permite conocer particularidades de la organización para la que trabajan como el sector económico al que pertenece, área en la que se desempeñan en la organización, así como las facilidades de capacitación y actualización que se les brindan. Tanto los graduados de los técnicos, como los graduados universitarios cuentan con porcentajes muy similares en este rubro.

Por otra parte, a continuación se puede observar la proporción de individuos de la muestra, según su grado académico actual.

Figura N.21. Distribución de la muestra según su grado académico



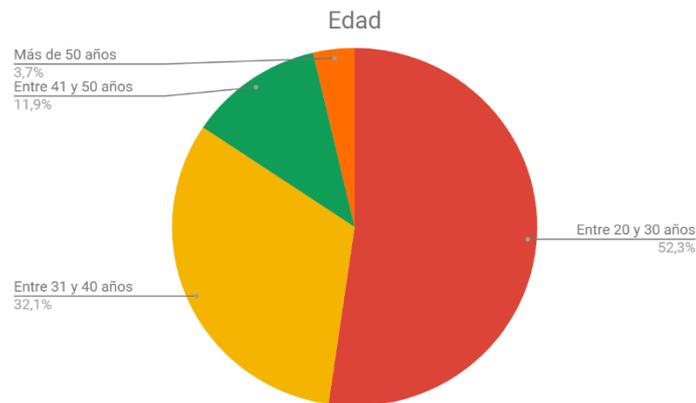
Fuente: Elaboración propia

De las 109 personas que respondieron completamente el cuestionario los grados académicos que prevalecían eran los bachilleratos y licenciaturas universitarias. El 77,1% tienen una carrera profesional y un 22,9% tienen un técnico profesional. Del total de

profesionales, tan solo 6,4% (7 personas) tienen un posgrado, por lo que el 70,6% restante se encuentran entre pregrado y grado.

A continuación se muestra la distribución de edades de los participantes del cuestionario.

Figura N.22. Distribución de edades de la población de estudio

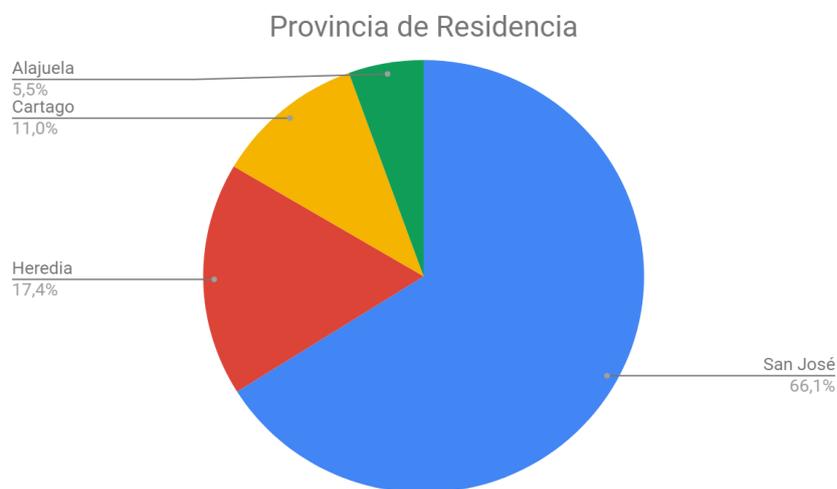


Fuente: Elaboración propia

Las edades que más se frecuentaron están entre los 20 y 40 años, donde se ubica un 84,4% de los participantes, mientras que 15,6% del total eran mayores a los 40 años. Es importante destacar que a un nivel más específico, cerca del 50% de la muestra se encuentra ubicada por encima de los 31 años, lo que permite contar con representatividad en la diversidad de edades, pues a pesar de haber establecido una delimitación en cuanto al período de los graduados del 2010 al 2018, dentro de la muestra se obtuvo la representación de un rango variado de edades, evitando excluir subgrupos y necesidades específicas de cada uno de ellos.

Cabe destacar que en el subgrupo de graduados universitarios predomina la población de entre los 20 y 30 años, mientras que en el subgrupo de graduados del PEC predomina la población de entre 31 y 40 años. Además, el porcentaje de personas ubicadas entre 41 y 50 años es considerablemente mayor para los graduados de los PEC-EAN. Puede ser importante considerar esta particularidad, a la hora de analizar información como, por ejemplo, los temas de preferencia.

Figura N.23. Provincia de residencia de la población de estudio

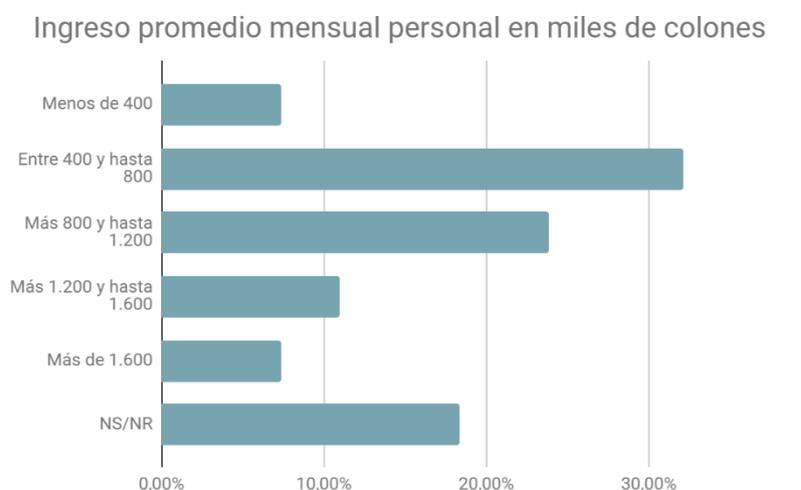


Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta que la población a estudiar se encuentra viviendo actualmente dentro de la GAM, se pudo encontrar que, de los graduados de las distintas áreas del EAN-UCR, el mayor porcentaje vive en la provincia de San José con un 66,1%, un 17,4% en Heredia, un 11% en Cartago y un 5,5% en Alajuela. Por otra parte, del total de los encuestados un 63,3% de la proporción fueron mujeres, correspondiente a 69 personas y un 36,7% a hombres, es decir, 40 personas. Cabe destacar que durante la recolección de la información, el género femenino demostró mayor disposición que el masculino para responder las llamadas.

El tipo de vivienda en que reside la población de estudio se encontró conformada por un 85,3% en casa propia y 14,7% en vivienda alquilada. En cuanto a la cantidad de televisores que se tienen dentro del hogar, se descubrió que más del 75% de población tiene entre 2 y 4 televisores, curiosamente los porcentajes que conforman el resto de la respuestas no mencionan que tengan una menor cantidad, sino por el contrario, un número mayor, debido a que se encuentran entre 5 y 11 televisores dentro de la misma vivienda. A continuación se muestra la distribución del ingreso promedio mensual de la población de estudio.

Figura N.24. Ingreso promedio mensual personal de la población en estudio



Fuente: Elaboración Propia

El ingreso promedio mensual toma mucha importancia debido a que se necesita saber si el mercado meta es capaz de tener acceso al servicio que desean ofrecer los PAAP, y que cuentan con el poder adquisitivo requerido, y si este coincide con su disposición de pago, tal y como se mostrará más adelante. Dentro de la información recolectada, se encontró que, indiferentemente de si las personas son graduados universitarios o de los técnicos del PEC, los rangos en que se concentra mayor población son los ubicados entre 400.001 a 800.000 colones y 800.001 a 1.200.000, los cuales tenían valores de 32,1% y 23,9% respectivamente, lo que representaban el 56% de la población.

También hay un grueso de la población que tiene ingresos mayores a 1.200.000, equivalente al 19,3%. Por otra parte, 20 personas no quisieron responder a dicha pregunta y un 7,3% tienen ingresos menores a los 400.000. Esta información se alinea con el grado académico comentado anteriormente, por lo que tener como nicho de mercado una población profesional facilita el acceso a los servicios que desean brindar los programas.

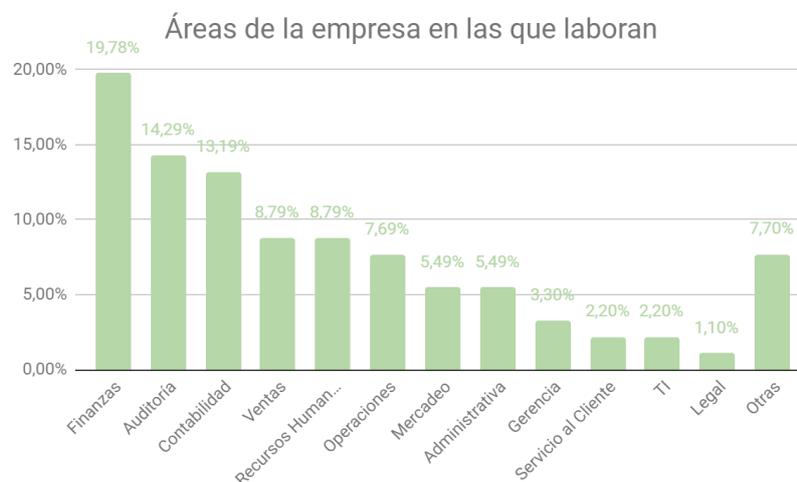
3.2.3.4.2. Sector o actividad económica a la que se dedica la empresa en la que labora

Para generar un perfil más completo de los encuestados, se consultó a las personas que laboran actualmente a qué actividad económica se dedica la empresa que los emplea. Se determinó que el 31,87% de los encuestados laboran en el sector terciario, en servicios diversos. Adicionalmente, 20,88% de las personas encuestadas laboran en servicios financieros, el 14,29% en el sector de comercio, un 5,49% en el sector de educación, 3,30% en turismo y 8,79% de las personas en el área de tecnología (creación y venta de software, soluciones tecnológicas, entre otros). Por otra parte, 8,79% de los participantes laboran en el sector público y 6,59% en el sector secundario en industria.

3.2.3.4.3. Área en la que se desempeña el encuestado

Sumado a la pregunta anterior, se consultó a los participantes el área específica en que se desempeñan dentro de la organización para la que laboran, y se obtuvieron los resultados mostrados en el gráfico a continuación.

Figura N.25. Áreas funcionales en las que labora la población de estudio



Fuente: Elaboración propia

El 19,78% de las personas respondieron que en área de finanzas, 13,19% laboran en contabilidad, 14,29% en auditoría, 8,79% de los encuestados se desempeña en ventas, 8,79% en el área de talento humano o recursos humanos, 7,69% de los encuestados trabajan en el área de operaciones, 5,49% en mercadeo, de igual forma otro 5,49% de las personas encuestadas en el área administrativa, 3,30% en gerencia, 2,20% en servicio al cliente, 2,20% en tecnologías

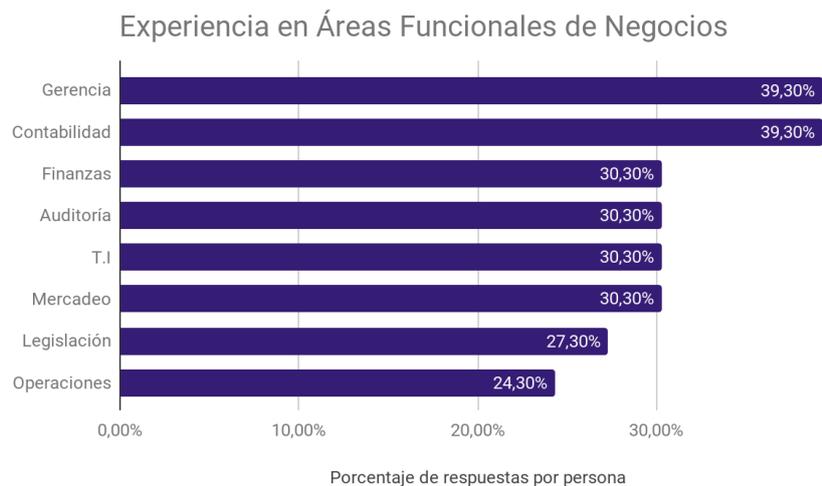
de información, 1,10% en el ámbito legal y, finalmente otras áreas mencionadas con un 1,10% cada una, que correspondieron a: economía, análisis económico/político, orientación, psicología, “coaching”, enseñanza, salud y relaciones internacionales.

3.2.3.4.4. Experiencias con programas de actualización profesional

Entrando de lleno en los programas de actualización, era importante conocer por parte de las personas interesadas en llevar cursos si habían tenido alguna experiencia previa participando en programas de actualización profesional. Tan solo 33 personas (30.3%) indicó haber matriculado cursos en el pasado, mientras que 76 personas (69.7%) manifestaron no tener experiencias previas, por lo que se observa un mercado potencial considerable, dado el alto interés mostrado en comparación con la realidad en cuanto a vivencias anteriores de los individuos. La proporción de personas que dijeron no haber asistido a cursos de actualización, se mantuvo similar tanto para graduados universitarios, como para los graduados de los técnicos del PEC-EAN, con un 31% y 28% respectivamente.

Posteriormente, se preguntó a quienes sí tenían una experiencia previa, acerca de las diversas áreas generales de los negocios en las que habían acudido a cursos de actualización profesional, cuyos resultados pueden observarse a continuación.

Figura N.26. Áreas funcionales de los negocios en los que han llevado cursos la población



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior, tanto Gerencia como Contabilidad son las áreas funcionales donde más personas han recibido cursos, con un 39,4% de las 33 personas que

respondieron la pregunta. Seguidamente, tanto las áreas de Finanzas, Auditoría, TI, y Mercadeo contaron con un 30,3% cada una, y por último el área de Operaciones con un 15,1%. Cabe destacar que para los graduados de los técnicos del PEC-EAN, la temática de mayor importancia en cursos de actualización es la Gerencia, mientras que para los graduados de las carreras universitarias de la escuela, los temas más importantes son Legislación, Mercadeo, Contabilidad y Finanzas.

Seguidamente, se preguntó acerca de los tipos de programas o abordajes de atención presentes en el mercado, con el fin de conocer las modalidades que han tenido mayor demanda por parte de la población entrevistada. Las respuestas se visualizan seguidamente:

Figura N.27. Abordajes de capacitación profesional cursados por los encuestados en el pasado



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las modalidades de los cursos que han experimentado los encuestados, se denota que los seminarios son la forma más popular ya que 17 encuestados (51,5%) de los 33 que indicaron haber recibido formación en el pasado han participado en esta modalidad, seguidamente los técnicos y talleres con 16 personas (48,4%), 15 encuestados indicaron haber asistido a conferencias y a cursos libres (45,4%) y finalmente las modalidades con un menor grado de mención fueron los posgrados con 7 respuestas afirmativas (21,2%), las especializaciones con 5 (15,1%) y los programas ejecutivos con 4 encuestados (12,1%).

Además, con el fin de conocer las instituciones que más frecuentan las personas para recibir cursos, se propuso a la población de estudio una lista de variedad de centros de enseñanza del mercado nacional, y se obtuvieron los resultados mostrados en el siguiente

gráfico.

Figura N.28. Tipos de Instituciones académicas en las que ha cursado la población de estudio programas de actualización profesional



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, las universidades públicas han sido la principal institución académica utilizada por la población de estudio en temas de actualización profesional con un 69,70% (23 personas), seguido de los colegios profesionales y las mismas empresas en las que laboran con 48,5% (16 personas) y 39,4% (13 personas). A continuación, los institutos de aprendizaje se encuentran en cuarto lugar con 33,3% (11 personas), seguidos por las universidades privadas y las cámaras empresariales, con 27,3% (9 personas). Por último, las universidades técnicas y los sitios en línea comparten un 6,1% (2 personas), mientras que los expertos internacionales, el sector privado y el Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos (IEEE) contaban con 3,03% cada uno (una persona).

Con base en las respuestas referentes a la experiencia previa de participación en cursos de programas de actualización profesional, se le preguntó a la población de estudio acerca de la frecuencia de las capacitaciones llevadas en el último año, resultado que se puede observar en la **Figura N.29.**

Figura N.29. Frecuencia de uso de programas de actualización en el 2018 por parte de la población de estudio

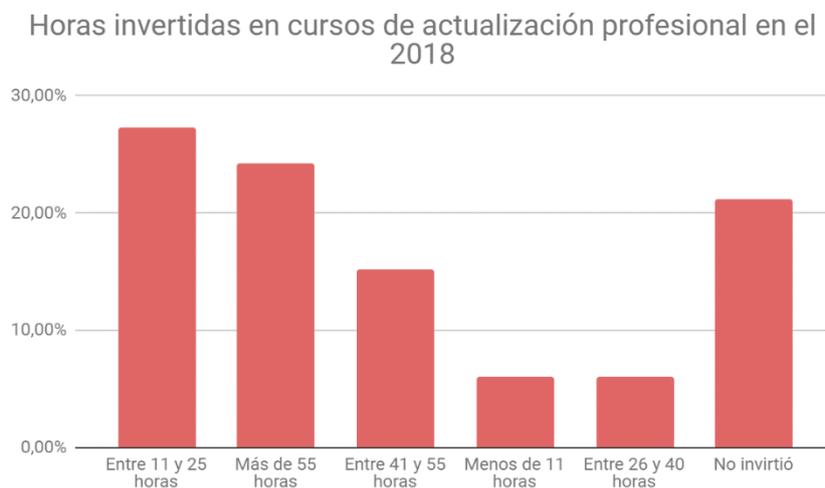


Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico anterior, 33 personas indicaron haber asistido a algún curso o capacitación de actualización profesional, así que se intentó conocer la frecuencia con la que habían adquirido este servicio, limitándose específicamente al último año (2018). El siguiente gráfico muestra que el 30,3% de los participantes respondieron que dicha frecuencia fue de dos veces en el último año, seguidamente un 21,2% indicó que en el último año no recibieron cursos de este tipo, un 15,2% señaló una frecuencia de una ocasión, 12,1% de los encuestados respondió que tres veces, así como cuatro oportunidades y un 9,1% indicó que recibió este tipo de capacitación cinco o más veces en el último año.

Es importante recalcar en el análisis de esta pregunta del cuestionario, que la mayoría de graduados universitarios dijeron tener una frecuencia de dos cursos de actualización en el último año, 44% (7 personas), seguido del 19% (3 personas) con una frecuencia de cuatro. Mientras que por parte de los graduados de los técnicos del PEC-EAN, la mayoría dijo no haber asistido a cursos en el último año (33%, 5 personas) y el 27% (4 personas) solamente una vez. Un factor a considerar, que también se consultó a los encuestados fue la cantidad aproximada de horas invertidas en cursos durante el año 2018, como se demuestra gráficamente a continuación.

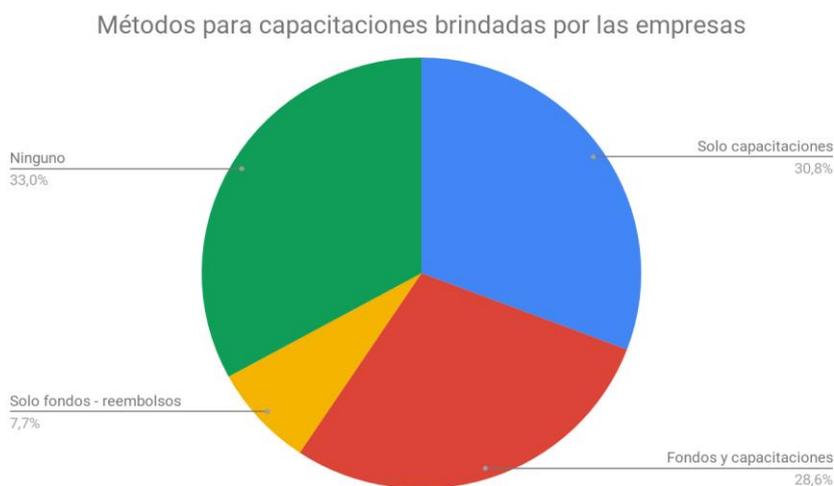
Figura N.30. Horas invertidas por la población de estudio en cursos de actualización profesional durante el 2018



Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de saber cuántas horas invirtió la población en estudio en su capacitación profesional a lo largo del último año, se pudo identificar que aquellos que han tenido la experiencia con algún tipo de programa rondaron, en su mayoría, entre las 11 y 25 horas (9 personas), seguido de cerca por más de 55 horas (8 personas) y entre 41 y 55 horas (5 personas). Por otra parte, se observa como de las 33 personas, 7 de ellas no han llevado cursos en el último año. Por último, el rango menor o igual a las 10 horas fue el que obtuvo menor respuesta, al igual que el rubro entre 26 y 40 horas, con escasas dos personas (6,1%). Se buscó conocer si las empresas para las que laboran los encuestados cuentan con algún mecanismo para fomentar la capacitación de sus colaboradores. A continuación se detallan los porcentajes de respuesta a esta pregunta, así como la modalidad de incentivo.

Figura N.31. Estímulos para capacitaciones brindadas por las empresas en las que trabajan los empleados



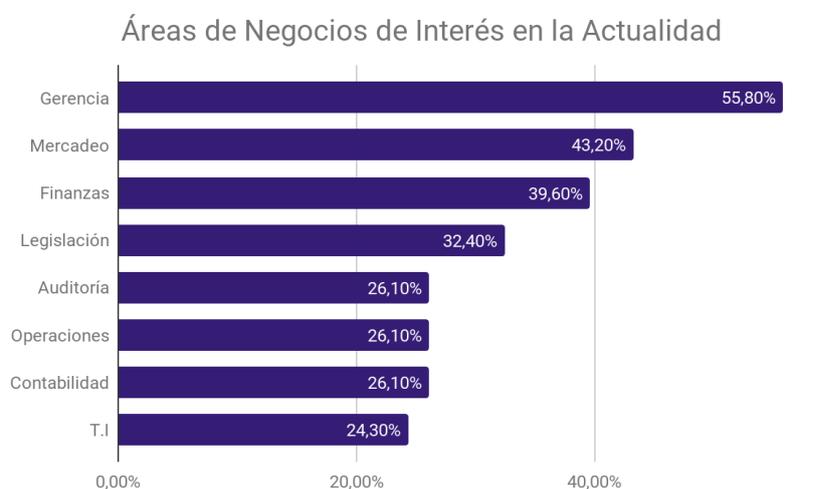
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 67,1% de las personas respondió que sus empresas brindan algún tipo de formación, lo que corresponde a un 30,8% correspondiente a capacitaciones o programas de actualización internos (28 personas), un 7,7% a fondos o reembolsos por la inversión personal en actualización profesional (7 personas), y por último a un 28,6% conformado por una combinación de las dos opciones anteriores (26 personas). Por otra parte, un 33% de las personas indicaron que su empresa no brinda ningún tipo de programa de capacitación, lo que corresponde a 30 personas, u organizaciones, considerando que cada individuo trabaje en una compañía diferente.

Cabe destacar que se encontraron diferencias entre algunos subgrupos de la población. La mayoría de graduados universitarios, trabajan en empresas que les dan algún tipo de facilidad o ambas (81%, 34 personas), mientras que para los graduados de los técnicos del PEC, la mayoría de las empresas en las que laboran no cuenta con este tipo de beneficios (47%, 21 personas).

3.2.3.4.5. Intereses y preferencias

Figura N.32. Áreas de negocios de interés para llevar cursos a futuro



Fuente: Elaboración propia

El interés en áreas de negocios ha sufrido cambios a lo largo del tiempo. En este momento, las áreas de mayor demanda o interés de la población en estudio, para asistir a cursos en el futuro son gerencia, mercadeo y finanzas con 55,8%, 43,20% y 39,60% respectivamente. Cabe destacar que la pregunta empleada es de respuesta múltiple por lo que los porcentajes van alineados a la cantidad de encuestados que señalaron estar interesados en actividades de actualización profesional, es decir, 109 personas. Así mismo, áreas como legislación y operaciones tuvieron una cantidad significativa de 36 y 29 menciones, equivalentes a 33% y 25% respectivamente.

Es importante recalcar que entre subgrupos, hubo una diferencia importante en la cantidad de opciones elegidas, con un total de 202 opciones seleccionadas de los graduados universitarios y 79 de los graduados de los técnicos de los PEC-EAN. Específicamente para el primer grupo, el tema de mayor interés es la gerencia, con un 16% (32 ocasiones), seguido de finanzas y legislación con 15% (30 ocasiones) y 12% (25 ocasiones).

De igual forma, para los graduados de los técnicos de los PEC-EAN en primer lugar se encuentra gerencia con un 19% (16 veces seleccionado). En segundo lugar, seleccionado en 14 ocasiones, Mercadeo, lo cual representa un 18%, y en tercer lugar quedó la opción Otros, con un 15%.

3.2.3.4.6. Temas específicos

Una vez que se conocieron las áreas funcionales generales de mayor interés para la población de estudio, se buscó conocer los temas y cursos específicos de esas áreas que las personas estarían interesadas en conocer, las cuales se puntualizan a continuación, agrupadas por su respectiva área funcional.,

Mercadeo:

Empezando por el área de mercadeo, el tema específico más señalado fue mercadeo digital con 11 menciones, seguido de comercio electrónico y programación neurolingüística con siete alusiones cada uno. “Networking” se nombró seis veces, mientras que neuromarketing en cuatro ocasiones. Tres participantes indicaron “Lovebrands” y ”trade marketing”, adicionalmente temas como “community management” y mercadeo ambiental y social fueron referidos por dos encuestados, cada uno. Otros temas que fueron apuntados una vez son: gerencia de ventas y descubrimiento de nuevos mercados, tendencias actuales del mercadeo, estrategia de ventas, comercio exterior, programas para crear publicidad, investigación de mercados y mercadeo de servicios.

Contabilidad:

En el ámbito de la contabilidad el tema más destacado fue control interno con seis menciones seguido de precios de transferencia y auditoría financiera con cinco cada uno. Sumado a esto, 5 personas denotaron interés por temas relacionados al marco normativo conocido como NIIF (enfoque general, actualización, casos prácticos y la norma número 16 específicamente). Los temas manejo de inventario y sistemas contables fueron recalcados por dos encuestados, cada uno.

Cabe señalar que se indicaron diversas modalidades de auditorías como temas de interés, tales como; auditoría forense que fue mencionada cuatro veces, auditoría en procesos que fue señalada tres veces y los énfasis de auditoría de calidad, auditoría electrónica, auditoría gubernamental y actualización de auditoría, las cuales recibieron una referencia, cada una. Además uno de los encuestados demostró interés por un curso cuya temática fuera más práctica, por ejemplo acerca del software de contabilidad más utilizado en el país. Finalmente, solamente un encuestado externó su interés por la temática referente a la normativa NIC.

Finanzas:

Referente a las temáticas del área financiera, riesgo empresarial fue señalado seis veces por los encuestados; los temas que fueron mencionados dos veces son: inversión y evaluación de proyectos, bolsa, elaboración de presupuestos y administración de costos; por otra parte los temas de esta área que fueron nombrados una vez son: mercados financieros, proyecciones, modelos de análisis financiero, finanzas para no financieros, análisis de datos y reportes, proyección de venta de productos y cotizaciones.

Legal:

Acercas de los temas del ámbito legal, seis personas mencionaron legislación laboral, cuatro encuestados están interesados en tramitología y los temas de actualización en normas y leyes; los tratados de libre comercio fueron nombrados una vez. Uno de los tópicos más citados por los encuestados fue la reforma procesal laboral y la asesoría tributaria, con un total de 24 menciones, además de que estos últimos dos temas fueron de gran interés para los participantes del grupo de enfoque.

Operaciones:

En el área de operaciones el tema más señalado fue administración de proyectos con 14 menciones, seguido de los temas logística y gestión de calidad con tres anotaciones cada uno. Otros temas que se nombraron una vez fueron: los sistemas ERP, “Green Belt”, “Lean Six Sigma” y “Supply Chain”.

Tecnologías de información:

En relación con el área de tecnologías de información los temas “Blockchain” y “Microsoft Excel” fueron indicados cuatro veces por los encuestados, seguidos de “Internet of Things” (IOT) que fue mencionado tres veces, al igual que la automatización de procesos (RPA) y el uso del software SAP. La temática de la seguridad informática y el “big data” fueron señaladas dos veces cada una. Otros temas que se citaron una vez son: riesgo en TI, control de tecnologías, TI, analítica, tecnologías emergentes, tecnologías en el área de servicios, sistemas de validación de datos, de auditoría y control interno, minería de datos y programación.

Gerencia:

En comparación con las otras áreas de negocios, gerencia es el área de la cual se mencionaron mayor cantidad de temas específicos que son de interés para los encuestados. Empezando por habilidades blandas que fueron señaladas nueve veces, seguidas de manejo de reuniones que obtuvo al igual que liderazgo siete menciones. “Coaching” y gestión de la innovación fueron recalcados seis veces por los encuestados; así como “design thinking”, que se citó cinco veces, junto con manejo del estrés. Gobierno corporativo y “business intelligence” que interesaron a cuatro de los encuestados, cada uno.

Protocolos de negocios internacionales es un tema que fue mencionado tres veces al igual que emprendedurismo y manejo de PYMES, y los temas que fueron señalados dos veces son: administración del tiempo, inclusión y diversidad dentro de las organizaciones, diferencias generacionales, planillas, empoderamiento femenino, negociación internacional, liderazgo consciente o “Mindfulness” y economía circular. La siguiente tabla muestra temas de interés que fueron mencionados una vez por los encuestados.

Tabla N.26. Temas específicos de interés para la población de estudio

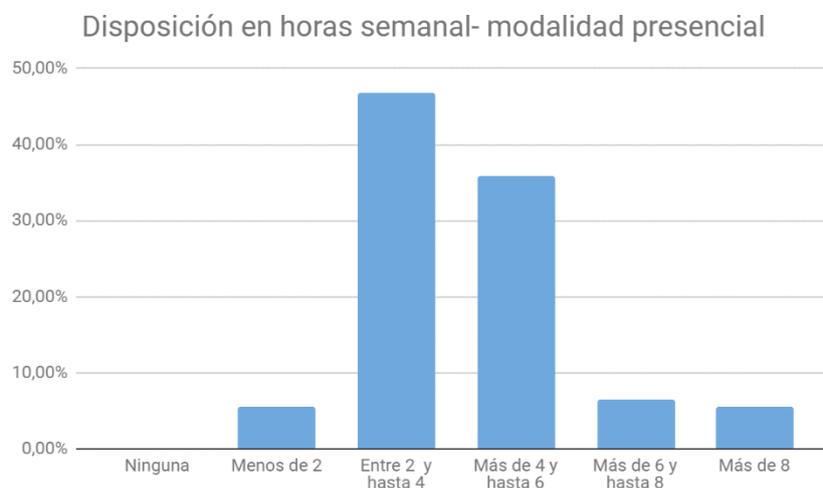
Protocolos	Equipos de alto desempeño	Mejores prácticas de Recursos Humanos	Planeación estratégica
Formación profesional	Marca personal	Administración de personal	Manejo del cambio
Cultura organizacional	Salud ocupacional	Manejo de conflictos laborales y legales	Mediciones en entrevistas (métricas)

Fuente: Elaboración propia

Otras:

Finalmente algunos temas que no pertenecen necesariamente a las áreas de negocios ya citadas pero que surgieron entre los temas de interés de algunos encuestados son: seguros empresariales, contratación de administración pública, formación docente (para capacitar a otros colaboradores), estadística y administración aduanera, gestión de riesgo, comercio digital, redes sociales y negocios internacionales. Estos temas fueron mencionados una única vez.

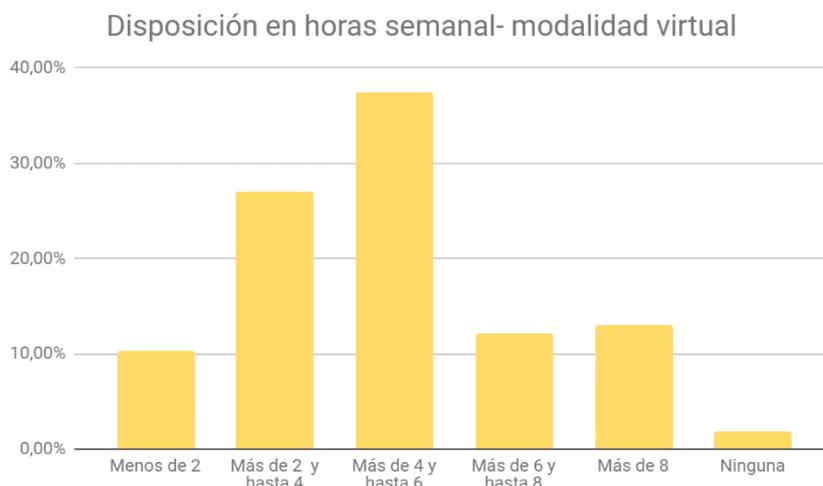
Figura N.33. Disposición en horas semanal en cursos de modalidad presencial



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la cantidad de horas semanales que los encuestados estarían dispuestos a invertir en un curso cuya modalidad fuera presencial, las respuestas fueron, en su mayoría, de 2 a menos de 4 horas con un 46,8% (51 personas) y de 4 a menos de 6 horas con un 35,8% (39 personas). Únicamente 6 personas indicaron que estarían dispuestos a invertir menos de 2 horas, al igual que otras 6 personas manifestaron que más de 8 horas. Además, en cuanto a la opción de 6 a 8 horas, 7 personas indicaron que esta era la más adecuada para ellos. Por otra parte, se realizó la misma pregunta a la población en estudio con el fin de poder contrastar la respuesta anterior con una modalidad completamente virtual. A continuación se observan los resultados obtenidos acerca de la disponibilidad de tiempo en modalidades virtuales.

Figura N.34. Disposición en horas semanal en cursos de modalidad virtual



Fuente: Elaboración propia

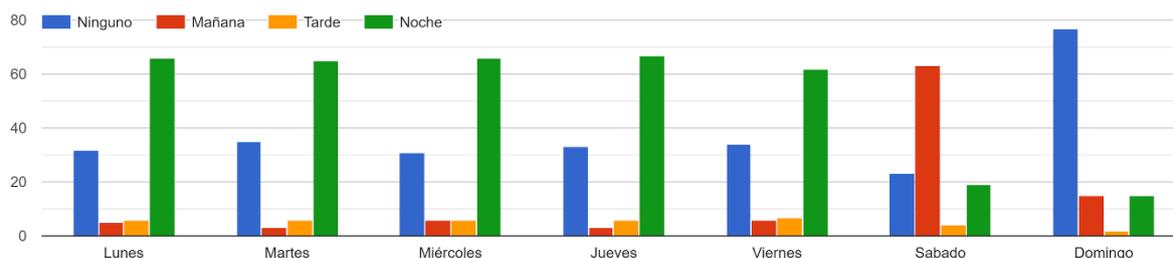
Al presentar el mismo escenario de horas pero en un curso de modalidad virtual los resultados mostraron cambios, pues se observa que las opciones de mayor duración tuvieron un aumento en la cantidad de personas interesadas, como es el caso de la disponibilidad mayor a 8 horas, que pasó de 6 a 14 personas (12,8%) dispuestas a aprovechar ese tiempo en cursos de actualización profesional. Otro rango que tuvo un cambio drástico fue el de “entre 2 y hasta menos de 4 horas”, que pasó de 51 personas a 29 personas (26,6%), reflejando la diferencia más grande de los valores. Esta variación se ve reflejada en las personas que indicaron que estarían dispuestas a dedicar entre 6 y hasta menos de 8 horas (13 personas) y aquellas dispuestas a destinar menos de dos horas semanales (11 personas), para este fin.

Cabe recalcar que se mantuvo prácticamente igual la proporción interesada en invertir entre 4 y hasta menos de 6 horas con un 36,7% (40 personas), mientras en esta pregunta dos personas mencionaron que no invertirían tiempo en un curso de modalidad virtual. Específicamente para el subgrupo de universitarios, se notó un cambio importante, en cuanto a la diferencia de un curso con formato mixto a uno totalmente virtual. El porcentaje de personas que le dedicaría de 4 a 6 horas aumentó de un 27% a 39%, el porcentaje que dedicaría de 6 a 8 horas aumentó de 4% a 12% y el rango de más de 8 horas, aumentó de un 6% a 16%. En cuanto a los graduados de los técnicos del PEC-EAN, se incrementó el porcentaje de las categorías de “6 a 8 horas” y “más de 8 horas”, de 9% a 13% y de 6% a 11% respectivamente. Sin embargo, se incrementó también la categoría de “menos de 2 horas” de un 6% a un 11%. Además, una

persona de cada subgrupo dijo no destinar ninguna hora, en caso de que el curso fuera 100% virtual.

Con el fin de conocer la disponibilidad de horario durante la semana de la población del estudio, se les preguntó en qué momento de cada día y cuáles días, específicamente, estarían dispuestos a llevar un curso de interés. A continuación se muestran los resultados.

Figura N.35. Disponibilidad de horario por día de la semana de la población de estudio



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar de manera gráfica, la población indicó en gran medida contar con disponibilidad de lunes a sábado, mientras un pequeño grupo demostró interés en cursar programas de actualización los domingos. Además, se observa cómo entre semana la disponibilidad de la población se encuentra ubicada casi exclusivamente en la noche, en contraparte al día sábado donde las personas se encuentran más interesadas en llevar cursos en la mañana. A continuación se muestran los resultados cuantitativos de dicha pregunta.

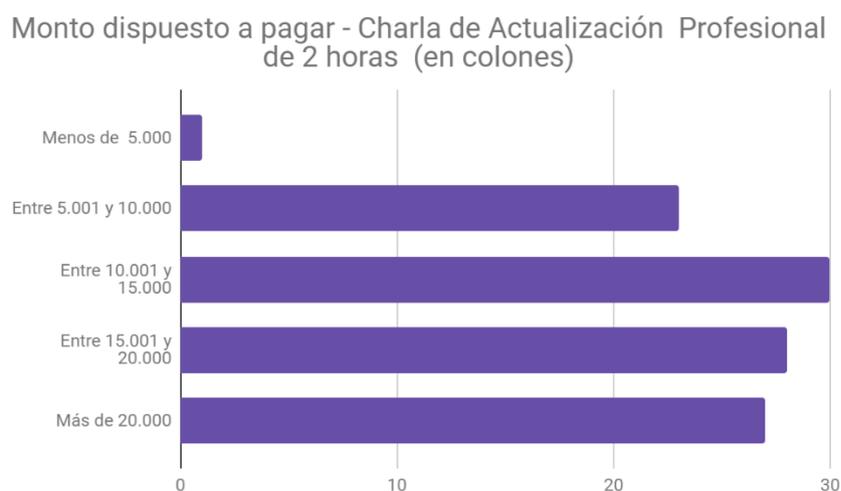
Tabla N.27. Disponibilidad de horario por día de la población de estudio (en porcentaje)

	Mañana	Tarde	Noche	Ningún momento
<i>Lunes</i>	4,59	5,50	60,55	29,36
<i>Martes</i>	2,75	5,50	59,63	32,11
<i>Miércoles</i>	5,50	5,50	60,55	28,44
<i>Jueves</i>	2,75	5,50	61,46	30,27
<i>Viernes</i>	5,50	6,42	56,88	31,19
<i>Sábado</i>	57,80	3,67	17,43	21,10
<i>Domingo</i>	13,76	1,83	13,76	70,64

Fuente: Elaboración propia

Como se observa más detalladamente en la tabla anterior con los datos señalados en azul, entre semana más del 55% de la población indicó que asistirían a cursos durante la noche, mientras que el siguiente grupo poblacional que rondaba el 30% manifestó que no lo harían del todo entre semana. De esta forma, se puede observar cómo esta relación cambia los fines de semana abruptamente, con un 57,80% de las personas dispuestas a llevar cursos sábado en la mañana, mientras que un 70,64% no los llevaría del todo un domingo. Es importante mencionar que el 83,5% de la población en estudio trabaja actualmente, lo que permite reflejar los resultados obtenidos anteriormente. Además, ambos subgrupos, tanto los graduados de las carreras universitarias, como los graduados de los técnicos del PEC, presentaron un comportamiento similar.

Figura N.36. Disposición de pago - Charla de actualización profesional de 2 horas



Fuente: Elaboración propia

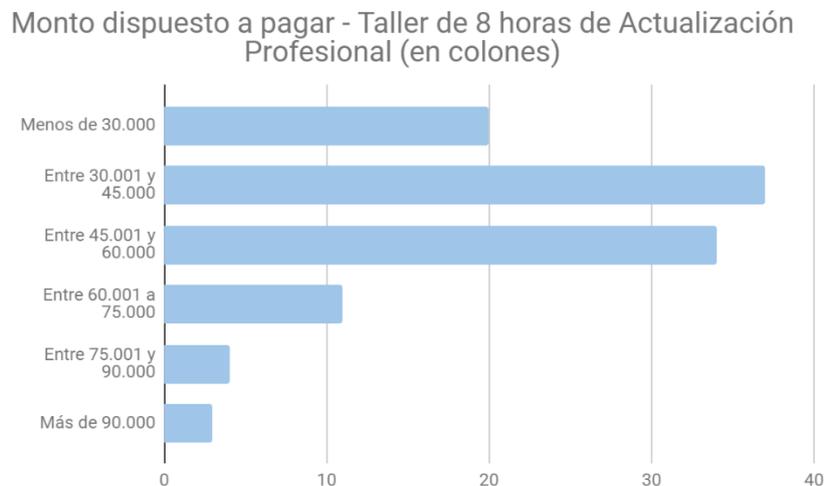
Tomando en consideración que las personas estuvieran interesadas en una charla de un tema de interés para el profesional, se encontró que el valor de ésta dependería, en gran parte, del valor percibido por la población hacia el tema, así como se inclinaría a variar, de acuerdo con la actividad en específico. Los cuatro rangos de mayor precio tienen resultados similares, mientras que el menor de ellos, 21,1% de la población, estaría dispuesta a pagar entre ₡5.001 y ₡10.000, seguido de casi un 25% dispuesto a pagar más de ₡20.000 por las charlas.

Además, un 25,7% indicó estar dispuesto a pagar entre ₡15.001 y ₡20.000, por lo que se observa que más de 50 personas estarían dispuestas a pagar más de ₡15.000 por una charla.

Por otra parte, 27,5% de la población se encuentra dispuesta a pagar entre ₡10.001 a ₡15.000. Y por último, tan solo una persona respondió que pagaría menos de ₡5.000 colones. Esta persona indicó, en llamada, que esto se debía a que actualmente se encontraba desempleada, por lo que su poder adquisitivo se ve limitado por el momento.

A continuación se muestra la disposición de pago de la población del estudio por un taller de 8 horas de actualización profesional.

Figura N.37. Disposición de pago - Taller de 8 horas de actualización profesional



Fuente: Elaboración propia

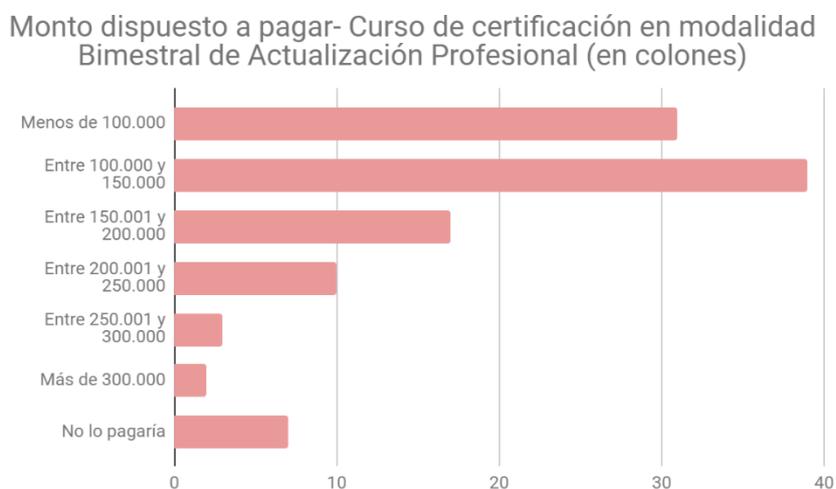
Como se observa en el gráfico anterior, un 33,9% (37 personas) de la población de estudio estaría dispuesta a pagar entre ₡30.000 y ₡45.000 por un taller de 8 horas, mientras que un cercano 31,2% (34 personas) estaría dispuesto a pagar de ₡45.001 a ₡60.000. Seguidamente, un 18,3% pagaría menos de 30.000, mientras que un 10,1% (11 personas) pagaría entre ₡60.001 y ₡75.000. Por último, un 3,7% pagaría entre ₡75.001 y ₡90.000 (4 personas), mientras que tan solo 2,8% (3 personas) pagaría más de ₡90.000 por un taller de actualización profesional con esta duración. Seguidamente, se quería conocer el grado de interés de la población en llevar cursos especializados, aquellos que son certificados por un ente oficial autorizado, o que brindan las herramientas de cara a los exámenes para obtener una certificación. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

Figura N.38. Grado de interés de la población en llevar cursos de certificaciones



Como se observa en el gráfico anterior, un 2,8% (3 personas) indicaron no estar nada interesados en llevar cursos de certificación, porcentaje que, en su totalidad, pertenece al subgrupo de graduados de los técnicos del PEC. Un 18,3% (20 personas) se encuentran poco interesados actualmente. Un 46,8% (51 personas) indicó encontrarse muy interesado en adquirir alguna certificación, mientras que un 32,1% (35 personas) demostró encontrarse totalmente interesado en este tipo de cursos. De esta manera, se puede observar que existe un grado relativamente alto de interés por parte de la población de estudio en una oferta académica de cursos de certificación. Dada la respuesta anterior, se procedió a preguntar a la población su disposición de pago en cuanto a cursos especializados de certificación, lo que deparó los resultados destacados a continuación.

Figura N.39. Distribución según monto dispuesto a pagar - Curso especializado de certificación bimestral

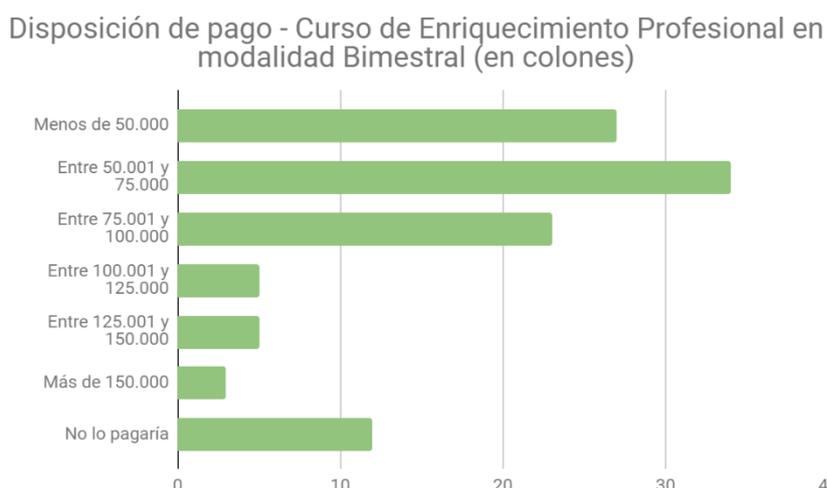


Fuente: Elaboración propia

Como se observa, más del 60% de la población se encuentra dispuesta a pagar por los rangos menores destacados, correspondientes a menos de ₡150.000, lo que representa un desafío para brindar certificaciones a precios económicos. Además de esto, un 6,4% (7 personas) no estaría dispuesto a pagar por este tipo de cursos certificados. Por otro lado, un 15,6% (17 personas) indicó estar dispuesto a pagar entre ₡150.001 y ₡200.000, mientras que un 9,2% (10 personas) pagaría entre ₡200.001 y ₡250.000. Por último, un 2,8% (3 personas) estaría dispuesto a pagar entre ₡250.000 y ₡300.000, mientras que 1,8% (2 personas) estarían dispuestos a pagar más de ₡300.000. Con estos datos se puede identificar la existencia de un nicho de mercado dispuesto a pagar por cursos certificados de mayor valor, mientras que un sector más amplio de la población pagaría por cursos certificados de menor precio.

Siempre en la línea de disposición de pago, se quería conocer cuánto estaría dispuesta a pagar la población por cursos de enriquecimiento profesional, tal y como se mencionó durante la aplicación del instrumento, nos referimos a aquellos cursos no certificados, reconocidos por la institución que imparte el curso, y sin requerimientos técnicos previos. A continuación se muestran los resultados.

Figura N.40. Disposición de pago de cursos de enriquecimiento profesional bimestral

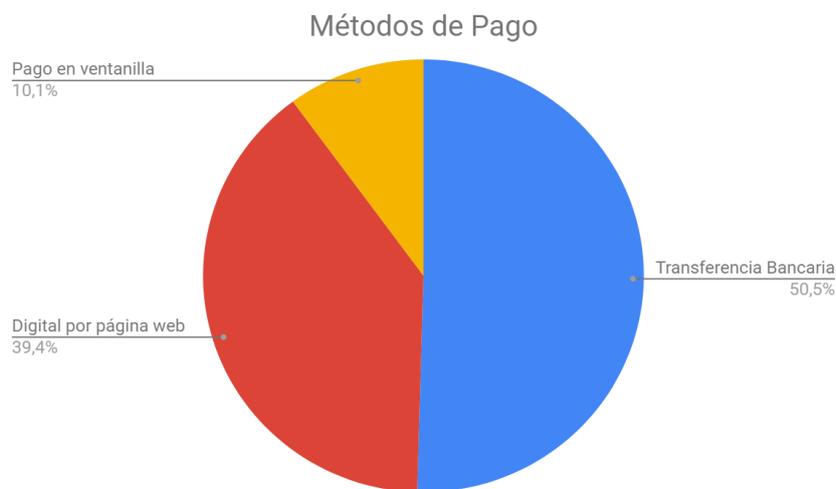


Fuente: Elaboración propia

Cerca de un 50% de la población indicó estar dispuesta a pagar en los dos rangos más económicos, con un 31,2% dispuesto a pagar entre ₡50.001 y ₡75.000, mientras que un 24,8% pagaría menos de ₡50.000 por esta categoría de cursos bimestrales. Por otra parte, un 21,1%

de la población estaría dispuesta a pagar entre ₡75.001 y ₡100.000, así como 4,6% pagaría entre ₡100.001 y ₡125.000. Por último, 4,6% estaría dispuesto a pagar entre ₡125.001 y ₡150.000, mientras que por último un escaso 2.8% pagaría más de ₡150.000 por estos cursos, bajo el escenario bimestral propuesto. Considerando la importancia de ofrecer facilidades a los clientes, a continuación se muestra de manera gráfica el medio preferido por la población para realizar el pago de los programas.

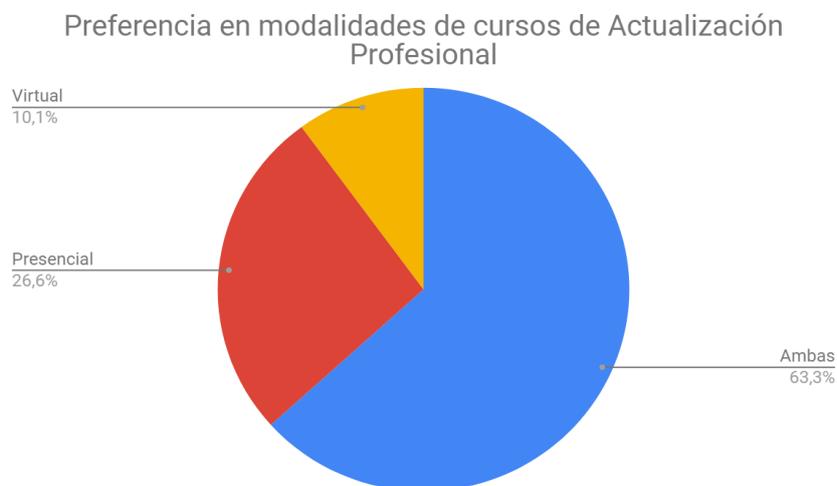
Figura N.41. Métodos de pago preferidos por la población de estudio



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, tan solo un 10,1% de la población indicó preferir realizar el pago de los cursos en la ventanilla de los programas, lo que desplaza esta modalidad por encima de otras alternativas, como lo son los pagos digitales por página web, en este caso específico en el sitio web de los PEC-EAN, y representados por un 39,4% de la población, o por transferencia bancaria o depósito, medio preferido con un 50,5% para el pago de los programas. Cabe considerar que estos últimos dos métodos consideran el uso de plataformas digitales, ya que independientemente de que un depósito se realice en las oficinas bancarias, deberá enviarse el comprobante de manera virtual a la oficina de los PEC-EAN, por lo que se observa una marcada preferencia por estos métodos fuera de ventanilla. A continuación se presenta la preferencia de modalidades para llevar cursos de actualización profesional para la población.

Figura N.42. Preferencia en modalidades para cursos de actualización profesional



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los encuestados su preferencia en cuanto a modalidades para recibir programas de actualización profesional, se obtuvo que el 63,3% de los encuestados se sienten a gusto con la modalidad mixta, es decir presencial y virtual, seguidamente el 26,6% de los participantes prefiere la modalidad presencial y el restante 10,1% opta por la modalidad virtual. El grupo de enfoque realizado previamente permitió abarcar de manera más práctica esta pregunta, pero se puede observar como existe una gran preferencia por cursos más interactivos, que implementen las herramientas tecnológicas. Además, como se observó con relación a las modalidades virtuales, las personas disponen de mayor tiempo semanal para participar en cursos de esta índole, dada la ventaja de no desplazarse al sitio de estudio, aunque de igual manera las modalidades completamente virtuales quedaron en la última posición. Cabe considerar que la población del estudio que se encuentra trabajando dispone de menor tiempo, y eso influye en su decisión.

Con respecto a los medios de comunicación que los usuarios potenciales prefieren para encontrar información sobre programas de capacitación, el 89% de los encuestados sienten preferencia por el correo electrónico. Otros medios de comunicación preferidos por los participantes son los mensajes de texto vía SMS y Whatsapp, así como las redes sociales, específicamente “Facebook” y “Linkedin”. Uno de los comentarios más recurrentes respecto a estos medios fue que inspiran mayor grado de cercanía con el cliente y son considerados más casuales. El siguiente gráfico muestra el detalle de las respuestas a esta pregunta, en la cual los participantes podían seleccionar varias opciones.

Figura N.43. Medios de preferencia para encontrar información acerca de programas de actualización



Fuente: Elaboración propia

Como se pudo observar, los sitios de mayor preferencia por los usuarios fueron aquellos más prácticos, y alejados de los más tradicionales, como solían ser los materiales impresos. Además, se pudo determinar cómo más de la mitad de la población prefiere ser contactado por “Whatsapp”, antes que mediante una llamada telefónica. En cuanto a redes sociales, “Facebook” tuvo un nivel de aceptación mucho mayor que “Instagram”, mientras que “Twitter” demostró no tener gran mercado para encontrar información. “LinkedIn”, como única red social ejecutiva, se ubicó en el medio, pero el correo electrónico demostró ser la vía de comunicación más adecuada para recibir información de programas de actualización profesional.

3.2.3.4.7. Mercado y competencia

Con respecto a la competencia, una vez identificados los participantes del mercado es importante conocer el nivel de reconocimiento de ellos por parte de la población en estudio. A continuación se destacan los resultados obtenidos.

Figura N.44. Instituciones y programas de actualización profesional en el mercado nacional



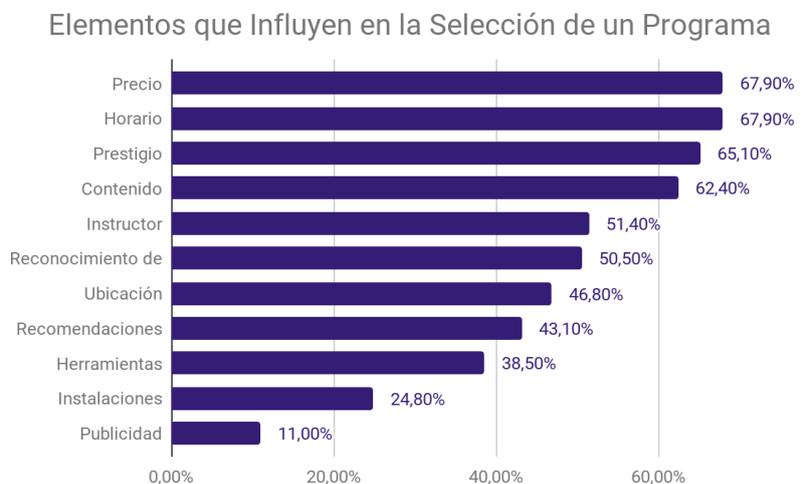
Fuente: Elaboración propia

En aras de conocer el posicionamiento de mercado de los PAAP, en comparación con la competencia actual, se les preguntó a los seleccionados de la muestra cuál de las instituciones mencionadas conocían y tenían conocimiento de que ofrecían programas de actualización profesional. Entre los hallazgos encontrados se puede observar como FundaTEC y los servicios ofrecidos por el Colegio Profesional de Ciencias Económicas (CPCECR) son los programas de actualización más conocidos. De las anteriores, en ambos casos más del 75% de las personas hacían constar que conocían del ofrecimiento de dichos servicios. Igualmente, es importante destacar que, a pesar de que la población de estudio pertenece a la UCR, FundaTEC presenta un mayor reconocimiento por parte de este grupo.

Como aspecto destacado para la investigación, el 58% de las personas respondieron que conocían de la existencia de los PAAP-PEC. Cabe destacar que al ser una población de estudio de graduados de las carreras y técnicos que brinda la EAN-UCR existía una mayor probabilidad de que los PAAP fueran más reconocidos por dicha población en específico. En el caso de edX, Udemy y MOOC (plataformas virtuales donde se encuentran cursos de reconocidas universidades u otros entes educativos) fueron reconocidas por 13%, 9% y 7% respectivamente, del total de las personas que respondieron los cuestionarios. Esto demostró, mediante el instrumento, que estas opciones no tienen, por el momento, un gran posicionamiento en el mercado, pero que podrían aumentar su participación a través de los

años. A continuación se muestran en orden de prioridad los elementos que influyen en la decisión de compra, para la población en estudio.

Figura N.45. Elementos que influyen en la decisión de compra de la población



Fuente: Elaboración propia

Algunos de los elementos más importantes que se pretendían descubrir en el trabajo de campo eran los factores que el mercado meta perciben con mayor valor. La pregunta de este enunciado era de tipo selección múltiple, por lo que las respuestas podían llegar a ser mayores que las 109 personas que se consideraron a este punto del cuestionario. Así mismo, se puede observar que los factores más influyentes son el precio, el horario y el prestigio. El porcentaje de respuestas para estos factores ronda entre el 65% y 67% de los encuestados, equivalente a 71 y 74 personas, respectivamente. Por otro lado, los factores que menos influyen en la selección de un curso son las herramientas tecnológicas y la publicidad.

Existen algunos componentes como el contenido o el instructor que, aunque no son totalmente determinantes, fueron mencionados con bastante frecuencia, especialmente cuando se conocen previo a iniciar la capacitación, según lo comentado por los encuestados. Estos dos factores fueron señalados 68 y 56 veces equivalentes a 62% y 51% de las personas, respectivamente. Las razones toman relevancia porque al seleccionar cualquier otro factor, las personas basan en este su decisión acerca del curso que desean llevar, por lo que conocer los alcances y limitaciones de la actividad, son determinantes. De igual manera, el reconocimiento que tenga el instructor y la experiencia en el área de estudio pesan al momento de matricular un curso de actualización, ya que se consideran como una garantía del conocimiento que podrían obtener de dicha persona.

3.3. Análisis de la posición competitiva

3.3.1. Análisis FODA

Figura N.46. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

Entre las fortalezas encontradas, el prestigio de la institución a la que pertenecen los PAAP fue señalado múltiples veces en los instrumentos aplicados durante el trabajo de campo, lo que se entrelaza con los altos estándares exigidos por la universidad, en cuanto a los docentes que participan en los programas, así como los mecanismos de evaluación que están definidos en los procesos internos. Para finalizar, la infraestructura con la que cuentan los programas proporciona facilidades para el desarrollo de los cursos, debido a que se cuenta tanto con las instalaciones físicas, como con plataformas virtuales.

A lo interno de los programas se pueden identificar numerosas debilidades entre las cuales destaca la incipiente oferta en sus dos ejes (actualización y asesoría). Para comenzar,

como se ha recalcado, existen algunas implicaciones en el término “asesoría”, que no son, necesariamente, parte del servicio que pretenden brindar los PAAP. Por otra parte, los cursos impartidos hasta el momento son apenas un primer acercamiento hacia los requerimientos del mercado meta, y se evidencia la necesidad de una estrategia que permita optimizar ambos ejes.

Cabe recalcar que, por la naturaleza del servicio, hay una fuerte exigencia de adaptabilidad a la demanda del mercado, sumado a lo anterior, la propuesta debe contemplar los procesos internos de la institución a la que pertenecen los PAAP, que podrían resultar engorrosos o restrictivos para la oferta planteada. Por último, las herramientas virtuales con las que cuentan los PAAP se limitan, actualmente, a plataformas digitales, lo cual es una debilidad, ya que la población estudiada señaló este como un elemento básico que esperan recibir, a la hora de optar por un curso de actualización profesional.

Una gran oportunidad que tienen los PAAP es la creación de alianzas estratégicas en las que se busque fortalecer el eje empresarial, brindando servicios personalizados según las necesidades de las organizaciones. En el caso del eje de graduados, permitiría tener acceso a profesionales internacionales que tengan una vinculación con la EAN-UCR mediante las alianzas de internacionalización, lo cual concedería un valor agregado, como programas de actualización profesional.

Entre las mayores amenazas que pueden enfrentar los PAAP en el mercado, destaca la abundancia de competidores y similitudes entre los servicios que ofrecen. Es una realidad que cada año aparecen nuevas instituciones que desean brindar este tipo de productos, por lo que tener un elemento diferenciador se vuelve fundamental. Uno de los mayores desafíos que tienen los PAAP es obtener una mayor participación en el mercado, tomando en cuenta la existencia de una amplia competencia. Es por esta razón que ya no es suficiente satisfacer las necesidades de los usuarios, sino que se deben agregar estos elementos diferenciadores que permitan a los usuarios seleccionar a los PAAP, por encima de la vasta cantidad de opciones que se encuentran en la actualidad.

Capítulo IV: Propuesta de Planificación Estratégica para el Relanzamiento de los PAAP

4.1. Áreas críticas de mejora

Las necesidades de capacitación de las personas son las carencias y desafíos que enfrentan sus organizaciones. Suele suceder que algunas empresas o instituciones buscan tener colaboradores con conocimientos en ciertas áreas de negocios, pero no tienen los fondos para invertir en algún tipo de formación, o no cuentan con el espacio y el tiempo para aplicarla dentro de las mismas instalaciones. Es por esta razón, que los mismos empleados buscan, a través de sus propios medios, aquellos programas que les permitan tener las habilidades y herramientas requeridas para desarrollarse dentro de su ámbito laboral.

Entre las áreas críticas de mejora, identificadas en el capítulo anterior, se encuentra el rol de las herramientas digitales en la actualidad; especialmente en un mercado que presenta una reducida disponibilidad de tiempo y un estilo de vida muy intenso. Los medios digitales les permiten a los usuarios tener una mayor oportunidad de acceso a este tipo de servicios. Es de esta manera, como los usuarios potenciales mencionan en los diferentes instrumentos de recolección de información que las plataformas digitales, así como las modalidades virtuales o mixtas son requerimientos indispensables, al momento de ofrecer un servicio para este tipo de población. Conocer los hábitos y necesidades del mercado meta forma parte del desafío de cada institución que espera ofrecer el mejor servicio, y entre estos, tener conciencia de elementos relevantes, como el mencionado.

Durante el trabajo de campo se evidenció un interés real de la población estudiada por recibir programas de actualización, se considera que los esfuerzos realizados hasta el momento por los PAAP se alinean a las necesidades del público meta, sin embargo, debido a la ausencia de una estrategia definida, presentan carencias que comprometen su eficiencia. Se encontró un nicho de mercado comprendido por personas que desean certificarse en diversos temas, para obtener un valor agregado en el ámbito laboral en que se desenvuelven, ya que de lo contrario, pierden competitividad por carecer de este plus. Lo anterior va de la mano con la idea de que los usuarios buscan aquellos programas que permitan satisfacer las necesidades de las organizaciones, por lo que garantizar este conocimiento se vuelve crucial, tanto para las empresas como para los colaboradores. Conociendo la importancia de una estrategia definida, a continuación, se detalla la propuesta estratégica para los PAAP.

4.2.Propuesta Estratégica

La propuesta estratégica que se desarrolla a continuación está conformada por cuatro etapas. Cada etapa aborda componentes que permiten una íntegra y completa exposición de los elementos básicos de toda estrategia. A grandes rasgos, la primera etapa se centra en la cultura organizacional de los programas, seguidamente, la segunda define los objetivos estratégicos a alcanzar, así como el componente de responsabilidad social. En la tercera etapa se desarrolla el portafolio de negocios de los programas y finalmente la cuarta está conformada por los planes funcionales por área de negocios.

La propuesta está enfocada en el desarrollo de mercado, considerando que es un mercado ya existente y que se busca captar nuevos clientes. Lo anterior, con base en los hallazgos del estudio de campo, en el cual se identificó un gran interés por la población estudiada en participar en este tipo de programas, aunque no contaban con una experiencia previa relacionada con este servicio. A lo largo de la propuesta a desarrollar se mencionará en repetidas ocasiones el término “unidad”, en alusión, tanto a las diversas instancias universitarias involucradas, como a los PAAP, para los cuales se propondrá un nuevo nombre.

La Vicerrectoría de Investigación de la UCR en junio del 2018 definió el término unidades operativas como: “aquellos programas institucionales, laboratorios, unidades de apoyo, medios de comunicación y casos especiales siempre y cuando cuenten con una comisión de vínculo remunerado que tenga la responsabilidad de aprobar y seguir el procedimiento establecido”. Por otro lado, los PAAP forman parte del vínculo remunerado, el cual en ese mismo documento se describe como: “toda actividad académica que genere recursos financieros por medio del desarrollo de la docencia, investigación y la acción social de la Universidad de Costa Rica con el sector externo (público o privado)” (Consejo Universitario, 2017)

4.3.Etapa 1

4.3.1. Cultura Organizacional

Considerando la estructura organizativa a la que pertenecen la EAN-UCR y a los PEC-EAN, además de los diversos aspectos de cultura organizacional de dicha institución de educación superior, los PAAP, al formar parte de esta última, no pueden tener elementos

básicos de estrategia como una misión, visión, valores y marco pedagógico diferentes a los de la EAN-UCR; por lo que no aporta valor realizar una propuesta de estos elementos. Más allá de esto, es importante recalcar el compromiso por parte de los PAAP para asumir el cumplimiento, dentro de su estrategia, de la misión, visión, valores y marco pedagógico de su ente superior, la EAN-UCR.

De esta manera, y manteniendo el compromiso de la organización con la acreditación obtenida en el mes de junio del 2016, se buscará cumplir con los estándares de calidad y eficiencia en todas las líneas de la estructura de la institución, para unificar la estrategia, alinear los recursos y alcanzar los objetivos planteados. A continuación se presentan los elementos mencionados anteriormente:

4.3.2. Misión

“Promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con ética y responsabilidad social, excelencia académica y capacidad de gestión global, mediante la docencia, la investigación y la acción social, para generar los líderes y los cambios que demanda el desarrollo del país” (EAN, 2018).

4.3.3. Visión

“Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, para obtener las transformaciones que la sociedad globalizada necesita para el logro del bien común.” (EAN, 2018).

4.3.4. Valores

Tabla N.28. Valores de la EAN

Valores de la EAN	
Humanistas	Empresariales
Ética	Innovación

Tolerancia	Liderazgo
Solidaridad	Excelencia
Perseverancia	Trabajo en Equipo
Alegría	Emprendedurismo
Responsabilidad Social	

Fuente: Elaboración propia con datos de la EAN, 2018

4.3.5. Organigrama y líneas de apoyo propuestas

A pesar de que a nivel interno de la EAN-UCR y de los PEC-EAN existe una figura organizativa, es importante destacar que dentro del diseño de la propuesta de los programas, en específico, cada orden jerárquico se encontrará conformado y su relación en conjunto, como se demuestra a continuación.

Figura N.47. Organigrama estratégico propuesto



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el organigrama anterior propuesto, las líneas de apoyo representan una parte fundamental para lograr el éxito del programa. Como se puede corroborar, la coordinación académica de los PAAP responde a la coordinación general, perteneciente a los PEC-EAN, y es allí donde la comunicación y funciones de cada participante tienen un papel muy relevante. En primer lugar, el personal administrativo de los PEC-EAN brinda apoyo tanto a la coordinación académica, como al profesorado que estaría encargado de los cursos, de allí su posición dentro del organigrama propuesto. Además, se encuentra a cargo de facilitar la

experiencia de los consumidores dentro de los servicios complementarios, como parte de la flor del servicio.

Por otra parte, se presenta una segunda línea de apoyo que será vital en la implementación de los programas y que, adicionalmente, podrían representar el fortalecimiento de una serie de vínculos de gran utilidad para la EAN-UCR. Es muy importante destacar que la alianza con las unidades de apoyo externas reduciría la inversión que se debe destinar para los programas. A continuación, se encuentran las unidades de apoyo que conforman la propuesta.

Figura N.48. Unidades de apoyo plan estratégico 2019 - 2022



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la imagen anterior, en primer lugar, se encuentra la unidad de apoyo a la Docencia Mediada con Tecnologías de la Información y Comunicación (METICS-UCR), la cual será un aliado importante debido a la trascendencia de las plataformas tecnológicas dentro de los programas. METICS-UCR es el ente universitario a cargo del mejoramiento de la experiencia docente y de los usuarios por medio de herramientas virtuales y multimedia, y como parte del crecimiento de su herramienta Mediación Virtual (exclusivo para estudiantado universitario de grado) y su plataforma externa UCR Global, sería la plataforma tecnológica a utilizar para mejorar la experiencia de los usuarios, en una primera fase como repositorio

digital, y para una implementación gradual de cursos bimodales y virtuales para el periodo 2019 – 2022, aprovechando todas las herramientas con las que cuenta UCR Global.

Por otra parte, la Oficina de Divulgación e Información (ODI-UCR) puede ser un aliado en el desarrollo de contenido audiovisual para informar tanto a la comunidad universitaria como al público interesado en conocer los servicios que brindarán los programas. Dicha información se corroboró mediante una visita realizada a sus instalaciones, en la cual se indicó que, con el fin de poder ofrecer estos servicios, se debe enviar una carta por parte del director de la unidad académica, en este caso, de la EAN-UCR., y posteriormente, mediante conversaciones, definir el grado de ayuda que puede brindar la ODI. Es importante destacar que una vez realizada la solicitud de los servicios a la ODI, cabe la posibilidad de que se rechace o no puedan facilitar los servicios esperados, por completo.

Como detalle importante, es vital que la institución considere si contar con el apoyo de ODI es el camino más eficiente, ya que la disponibilidad de recursos de esta oficina universitaria es limitada y existe un gran interés de las diversas unidades académicas por utilizar sus servicios. De esta manera, ya que los PAAP forman parte de un vínculo remunerado, pueden realizar contrataciones de servicios de publicidad externos para contar con los insumos necesarios de manera rápida y evitando los procesos internos universitarios. Aun así, a nivel del presupuesto de efectivo contar con el apoyo de ODI-UCR podría permitir disminuir la inversión requerida en temas de publicidad, ya que dicha unidad podrá grabar cuñas o videos informativos, o estar a cargo de la preproducción (guiones, logística de grabación), cuando se contraten servicios externos audiovisuales.

Por último, es esencial que el vínculo con las Comisiones de Trabajo de la EAN-UCR sea fuerte, sobre todo en aquellas comisiones que de manera directa pueden otorgar valor a los cursos a ofrecer, como es el caso de la Comisión de Internacionalización, en temas de profesorado y hasta en involucramiento del estudiantado internacional de intercambio en actividades de los programas. Por otra parte, la Comisión de Calidad e Innovación para el Mejoramiento Académico, así como la Comisión de Acción Social y la Comisión de Investigación podrán aportar retroalimentación, tanto de los resultados obtenidos en los cursos impartidos y de la experiencia de los usuarios en el uso de herramientas virtuales, como de nuevos procesos y herramientas implementadas, en las carreras Dirección de Empresas y Contaduría Pública.

4.3.6. Imagen Institucional

Con respecto a la imagen institucional, los resultados obtenidos en el Capítulo III evidenciaron la necesidad urgente de renovar la imagen de los PAAP, y de asociarla con la imagen institucional que representa tanto a la UCR como a la EAN-UCR. Además, se comprobó el escaso interés por parte de las empresas en recibir servicios de asesoría y consultoría, centrando sus necesidades en capacitaciones a la medida, por lo que el nombre actual se vuelve obsoleto. Debido a esto, se plantearon dos propuestas de nombre y logo para refrescar la imagen institucional y aportar valor diferenciado dentro de la oferta, que se presentan a continuación:

Figura N.49. Propuestas de nombre y logo para el relanzamiento de los PAAP



Fuente: Elaboración propia

Las propuestas anteriores se basan en los elementos universitarios y de la EAN-UCR que permitirán relacionar con mayor facilidad a los programas como una unidad perteneciente a dicho ente superior directo. La tipografía utilizada que se recomienda corresponde a la empleada en el logo actual de la EAN-UCR, con el fin de mantener su línea gráfica y la presencia de su escudo permite mantener un tono ejecutivo y sobrio. La decisión de utilizar

estos elementos como parte del logo se debe a la fuerte regulación reciente de la ODI, en cuanto al uso de logos dentro de la UCR, por lo que, con el propósito de evitar complicaciones adicionales, el uso de los elementos ya aprobados sería el camino a seguir. Por último, se proponen dos nombres, que constituyen las únicas variables de la primera y segunda propuesta.

En cuanto a “Avante”, esta expresión significa en griego “adelante” o “por delante” y ha sido utilizada en barcos marineros con referencia al impulso de las embarcaciones, y en el ámbito de los negocios, podría ser interpretado como un estímulo de superación en “los mares” del conocimiento. Con respecto a “Pragma”, su significado se encuentra relacionado con la práctica repetitiva o constante y como raíz de la escuela filosófica del pragmatismo, destaca que las ideas se encuentran sujetas a cambio, como es el caso de las necesidades y tendencias en los negocios. Cabe recalcar que los nombres “Avante” o “Pragma” sólo serían usados como marca comercial ante el público en general, pero igualmente el programa se mantendría inscrito ante la Vicerrectoría de Acción Social con el nombre original: Programas de Actualización y Asesoría Profesional (PAAP).

4.2. Etapa 2

4.2.1. Objetivos estratégicos

4.2.1.1. Para el año 2019

1. Alcanzar un nivel de ventas de al menos 30 millones para el primer año del programa.
2. Ofrecer al público interesado un total de 11 actividades en el eje personal, y al menos 3 actividades en el eje corporativo.
3. Actualizar al menos a 275 personas en el eje personal, y al menos 225 personas en el eje corporativo.
4. Ejercer la responsabilidad social con la realización de campañas en al menos el 20% de las actividades del año.
5. Capacitar al 100% del personal, tanto administrativo como docente, en las herramientas de apoyo virtual.

4.2.1.2. Para el año 2020

1. Incrementar los ingresos por servicios brindados en un 10%, mediante la ampliación de la oferta académica.
2. Incrementar en al menos dos las actividades en el eje personal, para alcanzar así un total de 13 actividades, así como aumentar en una actividad el eje corporativo.
3. Implementar la modalidad totalmente virtual con el desarrollo de un curso de esta naturaleza, para el segundo semestre.
4. Ejercer la responsabilidad social con la realización de campañas en al menos el 30% de las actividades del año.

4.2.1.3. Para el año 2021

1. Incrementar el ingreso por ventas en un 10% con respecto al año anterior.
2. Incrementar en al menos dos las actividades en el eje personal, para alcanzar así un total de 15 actividades, así como aumentar en una actividad el eje corporativo.
3. Implementar la modalidad totalmente virtual con el desarrollo de dos cursos de esta naturaleza a lo largo del año.
4. Ejercer la responsabilidad social con la realización de campañas en al menos el 40% de las actividades del año.

4.2.1.4. Para el año 2022

1. Incrementar el ingreso por ventas en un 10% con respecto al año anterior.
2. Incrementar en al menos dos las actividades en el eje personal, para alcanzar así un total de 17 actividades, así como aumentar en una actividad el eje corporativo.
3. Implementar la modalidad totalmente virtual con el desarrollo de tres cursos de esta naturaleza a lo largo del año.
4. Ejercer la responsabilidad social con la realización de campañas en al menos el 50% de las actividades del año.

4.2.2. Responsabilidad Social

Con respecto a la responsabilidad social de los programas, se buscará brindar soporte a comunidades de alto riesgo socioeconómico y a problemáticas específicas, por medio de colectas en eventos especiales como conferencias y talleres cortos. De esta manera, como parte de la participación se ofrecerán entradas gratuitas, descuentos por víveres entregados o reciclaje recolectado, de acuerdo con la finalidad del evento y se buscará cumplir con los indicadores propuestos año a año. Con el propósito de lograr los objetivos propuestos año a año, alianzas con la AEDECP permitirían, con la participación de la población estudiantil, alcanzar un impacto y contar con ayuda logística para realizar las recolecciones de víveres o desarrollar actividades.

4.3. Etapa 3

4.3.1. Segmentación

Al contar con dos ejes de acción, los programas deberían tener dos segmentos delimitados comprendidos por graduados del área de negocios y también MIPYMES. Se identificaron elementos claves que homogenizan estos segmentos, las cuales serán detalladas más adelante.

4.3.2. Segmento Personal

Para el eje de capacitaciones de actualización profesional, se considera un primer segmento comprendido por graduados del área de negocios, entre las edades de 25 y 45 años, residentes en el Gran Área Metropolitana. Las personas de este segmento tienen un estilo de vida ocupado, debido a que laboran o tienen interés en la inserción laboral; este factor es importante, ya que motiva a los individuos a consumir el tipo de servicios que los programas ofrecerán.

4.3.3. Segmento Corporativo

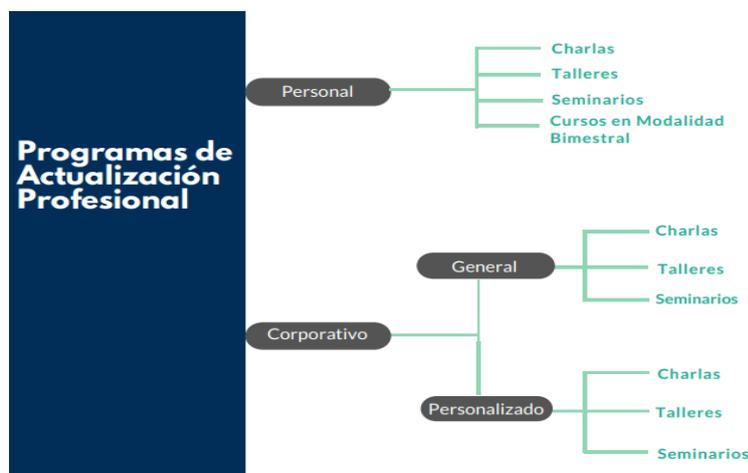
El segmento empresarial o corporativo se encuentra comprendido por las micros, pequeñas y medianas empresas. Dados los resultados obtenidos en el Capítulo III, el segmento primario corporativo lo comprenderán las medianas empresas, mientras que las micros y pequeñas empresas formarán parte del segmento secundario, brindando una estrategia diferenciada para cubrir las necesidades de ambos grupos, como parte de los objetivos 2019 - 2022.

4.3.4. Nicho estratégico

El nicho estratégico identificado es mucho más específico que el planteado en etapas previas (graduados del área de negocios interesados en adquirir conocimientos de tendencia). Se trata del grupo comprendido por los profesionales interesados en cursar certificaciones, ubicados entre los 25 y 45 años. Este nicho de mercado estaría dispuesto a pagar un monto mayor, debido a que reconocen la importancia y el peso que tiene el valor de una certificación en el mercado laboral actual.

4.3.5. Ejes estratégicos de los Programas

Figura N.50. Mapa gráfico de ejes de capacitación



Fuente: Elaboración propia

Como propuesta para la estrategia que se espera desarrollar se actualizaron los ejes fundamentales en los que se dividirán los dos grandes segmentos. En primer lugar, eje personal para todos aquellos usuarios individuales que busquen una actualización profesional o una capacitación en el área de negocios, las cuales pueden impartirse mediante charlas, talleres, seminarios y cursos en modalidad bimestral. Cabe mencionar que esta última forma se subdivide, dependiendo del tipo de curso y el formato de titulación que se reciba, pero igualmente mantendría una modalidad en el periodo de dos meses.

En el otro eje denominado corporativo se espera focalizar las necesidades y deseos de las empresas en la capacitación de sus colaboradores. Al igual que en el eje personal se pueden realizar charlas, talleres y seminarios. Una diferencia importante es la posibilidad de brindar a las empresas una oferta académica general analizada, para adecuarse a su trabajo continuo; pero también cabe la opción de proponerles una oferta personalizada, que se adecue a las expectativas de la organización. Esto se realiza mediante un menú a la carta, donde se seleccionan las modalidades, abordajes de enseñanza, temas específicos y el horario más conveniente.

Los programas que engloban los cursos bimestrales son los cursos avanzados cortos, enriquecimiento profesional y certificaciones profesionales. Cabe destacar que los cursos bimestrales, aunque no representan prioridad en el eje corporativo se podrían impartir, si la empresa lo solicita. Para el caso específico de las compañías, al solicitar una capacitación tendrían la opción de proponer en qué lugar les conviene más recibir la formación, ya sea en sus propias instalaciones, así como en la UCR, dependiendo del tipo abordaje que les interese, y de común acuerdo con el programa. Lo anterior busca entender la actividad real de las empresas y ofrecerles servicios con un mayor valor agregado.

4.3.5.1. Abordajes de enseñanza y precios sugeridos propuestos

Gracias a la información obtenida en el Capítulo III, se pudo conocer acerca de los diversos abordajes de enseñanza que ha cursado la población de estudio, así como su disposición de pago, con lo que se realiza la propuesta mostrada a continuación.

Tabla N.29. Abordajes de enseñanza propuestos periodo 2019 - 2022

Abordajes de enseñanza propuestos período 2019 -2022		
EN RESUMEN	Horas	Precio sugerido al público
Curso Avanzado Corto	30	¢130,000.00
Enriquecimiento profesional	24	¢114,000.00
Certificación Profesional	24	¢140,000.00
Seminario	16	¢92,000.00
Seminario	12	¢69,000.00
Taller Largo	8	¢56,000.00
Taller Corto	4	¢28,500.00
Charla	2	¢14,500.00

Fuente: Elaboración propia

La oferta mostrada se encuentra conformada por programas de una duración de hasta diez semanas, en sesiones de dos a tres horas y con un máximo de dos sesiones por semana, a llevarse a cabo entre semana, exclusivamente en horario nocturno, debido a que la población en estudio se encuentra en su jornada laboral durante la mañana y tarde, o los días sábados únicamente durante la mañana. Se llega a estas conclusiones de acuerdo con los resultados obtenidos durante la investigación de campo.

En cuanto a los precios sugeridos, se tomó como referencia la disposición de pago de al menos el 50% de la población en las diversas modalidades, con el fin de obtener una aproximación de valor por hora de las actividades, según la modalidad, rondando poco más de ¢7,000.00 por charlas y bajando hasta ¢4,275.00 en los abordajes más extensos. De igual manera, se obtuvieron rangos estimados, en caso de que se desearan cambiar los precios de algunas modalidades, como se muestra a continuación:

Tabla N.30. Rangos de precios sugeridos al consumidor

Rangos de precios sugeridos		
	<i>Precio Mínimo</i>	<i>Precio Máximo</i>
Charla (2 horas)	₪5,000.00	₪20,000.00
Taller Largo	₪30,000.00	₪60,000.00
Certificación Profesional	₪75,000.00	₪150,000.00
Enriquecimiento Profesional	₪37,500.00	₪75,000.00

Fuente: Elaboración propia

Con base en la tabla anterior, algunas modalidades presentan rangos de precios más amplios que otros, durante la investigación se observó que la disposición de pago de las personas entrevistadas se encuentra en función del interés en un curso determinado, y ante una oferta diversificada, son conscientes de que no todo programa de actualización profesional tiene el mismo costo, por lo que la tabla anterior sirve de referencia a la hora de fijar los precios, considerando la capacidad de pago del consumidor.

Como se observa al contrastar la **Tabla N.29.** con esta última (**Tabla N.30.**), el precio sugerido para enriquecimiento profesional excede el rango mayor en la tabla anterior. Para la fijación del precio sugerido se utilizó el valor aproximado calculado por hora como referencia, y no el rango más respondido por la población de estudio. Esto se debe a que, al estimar los precios, eran más económicos los seminarios de 12 y 16 horas, que los cursos de enriquecimiento profesional de 24 horas, por lo que se concluyó mejor fijar un precio mayor, basándose en el siguiente rango que la población de estudio indicó estar dispuesta a pagar, entre los ₪75,000.00 y ₪125,000.00. Cabe recalcar que los precios sugeridos incluyen el impuesto al valor agregado (IVA) correspondiente a las actividades de capacitación, de un 2% sobre el precio de venta, como parte del nuevo plan fiscal que entrará en vigencia a partir del próximo período fiscal.

4.3.5.2. Temas propuestos periodo 2019 – 2022

Una vez presentados tanto los abordajes de atención como los precios sugeridos al consumidor, es importante destacar aquellos temas a proponer para el periodo 2019 - 2022, obtenidos de acuerdo con las necesidades de los usuarios actuales, así como de los clientes

potenciales de los nuevos programas, y que se muestran a continuación ordenadas por prioridad:

Tabla N.31. Temas propuestos para el periodo 2019 - 2022

Temas propuestos para el período 2019 - 2022		
1. Asesoría Tributaria y Reforma Fiscal	13. Coaching	25. Business Intelligence
2. Administración de Proyectos	14. Gestión de la Innovación	26. Logística y Gestión de la Calidad
3. Mercadeo Digital	15. Precios de Transferencia	27. Auditoría de Procesos
4. Habilidades Blandas	16. Auditoría Financiera	28. IOT
5. Liderazgo	17. NIIF	29. RPA
6. Comercio Electrónico	18. Manejo del Estrés	30. SAP
7. Programación Neurolingüística	19. Design Thinking	31. Protocolo de Negocios Internacionales
8. Manejo de Reuniones	20. Auditoría Forense	32. Emprendimiento y
9. Control Interno	21. Blockchain	33. Lovebrands
10. Networking	22. Tramitología	34. Trade Marketing
11. Riesgo Empresarial	23. Excel	
12. Legislación Laboral	24. Gobierno Corporativo	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, la oferta académica que conformaría los nuevos programas en su periodo 2019 - 2022 se encuentra dispersa a lo largo de las diversas áreas funcionales de la EAN-UCR y está ordenada en función de la prioridad y la cantidad de menciones realizadas por la población del estudio, por lo que se recomienda seguir la disposición presentada anteriormente para su implementación.

Cabe destacar que aunque estos temas no son excluyentes, representan uno de los insumos más importantes de toda la propuesta y un desafío sobresaliente para los programas, con miras a su implementación. De acuerdo con la demanda de determinado número de cursos, se puede decidir repetir o ampliar la oferta en determinados temas, así como crear nuevos niveles complementarios en dichos cursos, para profundizar en las temáticas de mayor interés.

4.3.5.3. Capacitaciones personales

Considerando la información de los puntos anteriores, las capacitaciones personales consisten en cursos cortos, de 2 a 30 horas máximo, de temas sugeridos por el público meta, debido a su relevancia y auge actual. Las capacitaciones se impartirán en las instalaciones de la UCR, a cargo de docentes de la misma institución y con la participación de invitados especiales, dependiendo del grado de especialización en la temática abordada.

Un factor importante a considerar es que se propone impartir capacitaciones con una modalidad mixta, especialmente las actividades que abarquen una mayor cantidad de horas (siempre y cuando la temática lo permita), debido al perfil del usuario y al estilo de vida que se identificó en la segmentación. En el siguiente apartado se profundizará en este aspecto.

4.3.5.4. Modalidades de los cursos

La oferta académica que conforma los nuevos programas se basará en los grados de virtualidad presentes en la actualidad dentro de la “Docencia Multiversa”, unidad de los METICS, a cargo de una serie de instancias universitarias que buscan flexibilizar e innovar los cursos y la experiencia del docente con herramientas virtuales a nivel de grado. De esta manera, la clasificación de los cursos se realizará por medio de su grado de virtualidad, como se presenta a continuación.

Figura N.51. Grado de virtualidad de los cursos según Docencia Multiversa



Fuente: Docencia Multiversa, 2017

Como se puede observar, se presentan cinco modalidades de aprovechamiento para los cursos, por lo que se plantearía su implementación de acuerdo con los abordajes de enseñanza y las temáticas que así permitan cada actividad. Cabe recalcar que durante la investigación se determinó el interés de la población meta en recibir cursos virtuales, las clases invertidas (bimodales de acuerdo con esta clasificación) y en último lugar, las presenciales (físico).

Para los cursos que tengan algún grado de virtualidad, se emplearía la plataforma institucional UCR Global, la cual permite el registro de personas que no son estudiantes activos de la universidad, y es administrada por la unidad METICS-UCR. Esta herramienta permite a los docentes agregar contenido en diversos formatos tales como videos, documentos, secciones interactivas de preguntas, y a partir del segundo semestre del año 2019 realizar video llamadas de múltiples participantes. Según la directora de METICS, la doctora Carla Fernández, debido a la naturaleza del proyecto y tratándose de un vínculo remunerado, la implementación de la plataforma UCR Global sería un servicio que tendría un costo adicional en el precio de las capacitaciones que se brinden con soporte de este medio. Actualmente no ha sido establecido un costo por la plataforma, pero se realizará en los próximos meses. Para la generación de contenido audiovisual los docentes pueden aprovechar el recurso de los “Kit multimedia” brindados por METICS-UCR.

En cuanto a las capacitaciones internas, el primer paso esencial para garantizar que se utilicen las herramientas tecnológicas a disposición es que el personal docente que imparta los cursos conozca por completo las funcionalidades y alcances de las plataformas virtuales que brinda la UCR y la Unidad de Apoyo a la Docencia Mediada con Tecnologías de la Información y la Comunicación (METICS), a la comunidad universitaria. Con este fin , tanto la plataforma de mediación virtual y UCR Global cuentan en el sitio web de METICS con todos los manuales, videos y herramientas necesarias para que el personal docente pueda hacer un uso eficiente de estos recursos.

4.3.5.5. Certificaciones y cursos especializados

Se identificó un nicho estratégico que tiene gran interés en cursos certificados o de alto grado de especialización, debido al impacto positivo que tienen este tipo de servicios en el mercado laboral y en la formación profesional del individuo. Para satisfacer esta necesidad es necesario hacer alianzas con los entes que respalden las certificaciones, para así desarrollar el proceso específico, según los requisitos de dichas instituciones. Otras alianzas que pueden traer valor agregado al servicio son las realizadas con otras universidades o centros de educación superior, tanto nacionales como internacionales.

De esta forma, aunque el servicio brindado no sea una certificación, se percibirá con mayor valor por los usuarios, por el reconocimiento que tendrá el programa a cursar, en el mercado. Adicionalmente, esto va de la mano con el profesional que imparta el curso, como es

el caso de contar con profesores internacionales para determinadas capacitaciones, sin necesidad de requerir apoyo adicional de la EAN-UCR; y como lo indicó la coordinación general, el precio sugerido al consumidor no sufriría variaciones, ya que los gastos adicionales serían cubiertos por los PEC-EAN, para este tipo de actividades.

4.3.5.6. Capacitaciones para clientes corporativos

Para el segmento de mercado de los usuarios corporativos se propone el desarrollo de dos tipos de capacitaciones. La primera consiste en capacitaciones generales prediseñadas. Se impartirán en modalidades de charlas o talleres (basado en la **Tabla N.29.** del eje de actualización personal), con temas que previamente se han definido de interés y las empresas podrían contratar para impartir a sus colaboradores, ya sea en las instalaciones universitarias o en las de la misma compañía, si contara con el espacio físico y las facilidades necesarias.

Es importante destacar que, en cuanto a estrategia dirigida a las empresas pequeñas, se enfatizará en abordajes de enseñanza más cortos como charlas y talleres, dado que fueron los resultados que se obtuvieron durante la investigación de campo, mientras que las empresas micros y medianas se mostraron más interesadas en modalidades más personalizadas y diseñadas a la medida de sus necesidades.

Como se mencionó anteriormente, el segundo tipo de servicio consiste en capacitaciones diseñadas a la medida del usuario, considerando sus necesidades específicas. El proceso para crear un menú a la carta para las capacitaciones personalizadas se explica a través de los siguientes pasos, desde la perspectiva del usuario:

1. Seleccionar el área funcional de su empresa donde requiere servicios de capacitación.
2. Indicar los temas específicos que le gustaría que fueran cubiertos a lo largo del servicio brindado.
3. Indicar si existe alguna problemática actual en la compañía, con el fin de proponerle un servicio más personalizado.
4. Señalar el abordaje de atención que le gustaría para el servicio (si tiene alguno en mente).
5. Señalar el número de personas a las que se le impartirá la capacitación.
6. Determinar la disponibilidad de horario y establecimiento en agenda para el inicio del servicio.

7. Aprobación de la propuesta y cronograma planteado por el equipo del programa

Figura N.52. Menú a la carta eje corporativo (Página 1)

PASO 1: SELECCIONE ÁREA(S) FUNCIONAL(ES) A CUBRIR

- Gerencia
- Operaciones
- Tecnologías de Información
- Contabilidad
- Auditoría
- Finanzas
- Mercadeo
- Legislativa
- Recursos Humanos
- Otra

PASO 2: MENCIONE LOS TEMAS ESPECÍFICOS DE CAPACITACIÓN

PASO 3: MENCIONE (SI EXISTE) LA PROBLEMÁTICA A RESOLVER

PASO 4: SELECCIONE LOS ABORDAJES DE ENSEÑANZA

- Charlas (2 a 3 horas)
- Taller Corto (4 horas)
- Taller Largo (8 horas)
- Seminario (12 a 16 horas)
- Certificación profesional (24 horas)
- Enriquecimiento profesional (24 horas)
- Curso avanzado corto (30 horas)

Personalizado: (indique a continuación la disponibilidad de tiempo para capacitación y nosotros le presentaremos una propuesta)

CAPACITACIÓN CORPORATIVA

Fuente: Elaboración propia

Figura N.53. Menú a la carta eje corporativo (Página 2)

PASO 5: INDIQUE EL NÚMERO DE PARTICIPANTES

PASO 6: INDIQUE LA FECHA Y DISPONIBILIDAD DE HORARIO

Fecha

Mañana (8am - 12pm)

Tarde (1pm - 5pm)

Noche (5pm - 9pm)

PASO 7: ESPERE ATENTAMENTE A NUESTRA PROPUESTA

Nuestros asociados se encuentran trabajando en una propuesta de acuerdo a sus necesidades ¡Estaremos en contacto!

CAPACITACIÓN CORPORATIVA

APPROVED

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en las imágenes anteriores, la presencia de un “menú a la carta” permite a las empresas, de manera más ordenada, contratar el servicio a la medida que se ajusta mejor a sus necesidades. Esta herramienta le brinda un valor agregado al usuario y permite a los programas una mayor practicidad a la hora de desarrollar una propuesta, debido a que el menú proporciona apoyo a la parte administrativa. Adicionalmente, la propuesta refleja la

formalidad de los programas y los alcances de personalización que pueden adquirir los clientes corporativos, con respecto a sus servicios.

4.3.5.7. Sistemas de evaluación y aprendizaje

Como sistema de evaluación se propone que los usuarios que hayan completado satisfactoriamente el número de horas estimadas por el servicio adquirido sean quienes puedan obtener el certificado de participación o la certificación profesional. De igual forma, los docentes pueden proponer la entrega de asignaciones a lo largo del curso, si lo consideran adecuado, las cuales deberán ser completadas en su totalidad para recibir un certificado. De esta manera, se excluyen de dichos sistemas de evaluación las charlas y talleres cortos, mientras que los seminarios y los cursos de modalidad bimestral trabajarán bajo estos acuerdos.

4.3.5.8. Titulación

El participante egresado de los programas obtendrá un certificado de participación, el cual se propone que sea firmado por la dirección de la EAN-UCR, la coordinación académica de los programas y por el profesor que impartió el curso. Además, en caso de realizar algún programa en conjunto con otra institución, que cuente con la firma de la persona responsable en representación de dicha entidad. Estas firmas representan un vínculo con los programas y le brindan mayor valor al certificado obtenido a la hora de presentarse en el mercado laboral. Es importante que al anunciar los programas se haga constar el reconocimiento que tendrá titulación, así como las instituciones que lo respaldan.

4.3.5.9.Flor del servicio

Tabla N.32. Flor de servicio propuesta

Pétalos	Descripción
Servicios de Facilitación	
Información	<p>Se empleará el correo electrónico como medio de comunicación para informar a los clientes potenciales y actuales sobre la oferta académica, utilizando las direcciones electrónicas de las bases de datos existentes en la EAN-PEC y los PEC-EAN. Además, conforme los programas se vayan estableciendo en el mercado, es indispensable crear una base de datos con información de los usuarios, que permita una atención óptima postventa.</p> <p>Adicionalmente, se recurrirá a las redes sociales “Facebook” e “Instagram” para dar mayor alcance a las comunicaciones oficiales de los programas.</p> <p>Por último, se propone utilizar mensajería vía la aplicación “WhatsApp”, con una frecuencia inferior a las dos anteriores.</p>
Facturación	<p>La facturación, a cargo de Fundación UCR, se mantendrá como se realiza actualmente, mediante facturación electrónica.</p>
Pedido	<p>Dada la preferencia de los usuarios, serán fundamentales los medios virtuales para la toma de pedido y pago, como lo son las transferencias y depósitos bancarios. Esto permitirá agilizar los procesos internos y la relación con el cliente.</p> <p>Además, los datos a recopilar variarán de programa a programa, por lo que será más práctico el acceso a los cursos más cortos.</p>
Método de pago	<p>Se aprovechará el método de pago vía transferencia bancaria, para lo cual el usuario deberá enviar una fotografía o captura del comprobante de pago vía correo electrónico.</p>

Servicios de Mejora

Consulta	Para atender las posibles consultas de los usuarios se propone disponer de una línea telefónica y mediante la aplicación “WhatsApp” dirigir dichas consultas. Adicionalmente, se dispondrá de un correo electrónico y de las redes sociales (Facebook e Instagram) por las cuales los usuarios podrán expresar sus inquietudes o preguntas.
Hospitalidad	La capacitación interna de los colaboradores abordará temas de servicio al cliente para mejorar la experiencia del usuario. Además, es importante considerar la preparación académica del profesorado en temas de atención a los estudiantes, área en la que el personal de los PEC-EAN ya cuenta con experiencia.
Excepciones	Cuando algún participante no complete las horas o las asignaciones de la capacitación por algún motivo de peso, el docente puede considerar hacer la excepción, si lo considera pertinente. De esta manera, el profesor puede autorizar una prórroga al estudiante, mediante la gestión de una justificación de ausencia, para completar los requisitos del curso y que, posteriormente, pueda recibir su certificado de participación.
Cuidado	Los usuarios podrán percibir un ambiente seguro dentro de las instalaciones universitarias además de disponer de un carné que les permita ingresar a los recintos con sus vehículos. Además, para los usuarios corporativos se da la posibilidad de transportar el servicio a las instalaciones.

Fuente: Elaboración propia

4.3.6. Generalidades para la implementación

4.3.6.1. Perfil del ingresante y del egresado

Referente al perfil del ingresante, en determinadas ocasiones se ofrecerán capacitaciones para las cuales es necesario que el usuario tenga conocimientos previos sobre un área específica o sobre otro tema que complemente y facilite la comprensión del contenido de la formación.

Para el perfil del egresado, se destaca que los usuarios obtendrán conocimientos en áreas y temáticas que los harán más competitivos en el mercado laboral, y que agrega valor a su formación, lo cual es indispensable en el entorno cambiante y acelerado en el que se desarrollan los profesionales actualmente. Siguiendo con esta idea, las certificaciones juegan un papel sobresaliente en la propuesta, puesto que el valor percibido tiene mayor magnitud al estar respaldadas por otras entidades, además de la UCR.

4.3.6.2. Perfil del profesorado

Debido a que los programas pertenecen a los PEC-EAN, es necesario alinear a estos los estándares de contratación y requisitos del profesorado, con aquellos establecidos para las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública. Es indispensable resguardar la calidad del personal docente por ser un factor diferenciador clave. En vista de que algunas capacitaciones cuentan con un componente virtual significativo, es primordial instruir a los profesores en el uso de las herramientas tecnológicas pertinentes, la participación en dicha formación debe ser de carácter obligatorio para los profesionales que impartirán cursos con un alto componente virtual.

4.4. Etapa 4

4.4.1. Mapa de la estrategia

Como parte de la última etapa de la planificación estratégica propuesta, existe una serie de herramientas que permiten reflejar de manera más visual el norte trazado dentro del diseño,

así como el plan de acción determinado como parte de la implementación del programa. A continuación, se presenta la primera herramienta de interés, una versión optimizada del tradicional “canvas”, el mapa de la estrategia.

Figura N.54. Mapa de la estrategia propuesto



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el mapa anterior, los clientes o usuarios se encuentran conformados por los profesionales y empresas que desean capacitarse en diversas áreas de negocios. Cabe mencionar que en el término “profesional” se incluyen tanto a los usuarios actuales como potenciales, identificados anteriormente. Además, no se excluyen de estos grupos personas con interés en adquirir nuevos conocimientos en áreas de negocios, pero de otras profesiones, ni aquellos que no cuentan con pregrado, grado universitario o técnico.

Los canales se encuentran conformados por la capacitación personal en las instalaciones de la UCR, tanto en la finca uno de la Sede Rodrigo Facio, como en la finca dos, también conocida como Ciudad de Investigación. Por otro lado, para la sección de capacitación corporativa los canales comprenden las instalaciones de las empresas, en caso de tener espacios adecuados, o, en su defecto y a solicitud del usuario, en las instalaciones de la UCR. En esta línea es importante destacar cómo en una primera etapa el alcance territorial de los programas se extiende no más allá del Gran Área Metropolitana, dentro de los dos segmentos de consumidores. Desde otra perspectiva, en una etapa posterior a su consolidación y posicionamiento, se extenderá a otras sedes de la EAN-UCR fuera de la GAM, lo que aportaría a su crecimiento.

Los productos están conformados por una línea de servicios de actualización profesional que reflejan las necesidades de la población, por lo que se busca implementar una diversidad de modalidades y abordajes de enseñanza de acuerdo con los requisitos de los dos segmentos de usuarios. Los aspectos de diferenciación que permitirán a la estrategia alcanzar el éxito son: la calidad, el prestigio y la investigación continua, para mantenerse a la vanguardia. Además, se descarta brindar servicios de asesoría, consultoría o gestión en el eje corporativo a un corto plazo, puesto que no forma parte de la demanda actual de las empresas, según la investigación realizada.

Es importante mencionar las capacidades de personalización, específicamente dentro del eje corporativo, las cuales van de la mano con la adaptabilidad de los abordajes de enseñanza, según la temática. Por otra parte, los estándares internos de desempeño, la experiencia previa y la evaluación continua le permitirán al programa establecerse en el mercado nacional con mayor facilidad, mientras que las alianzas estratégicas en temas como internacionalización del profesorado, certificaciones y clientes corporativos le brindarán un mayor respaldo a la propuesta.

Es vital recalcar como los temas de tendencia son el principal motor de la propuesta, y una vez que los clientes desean atender la experiencia dentro del servicio complementario, son

esenciales para garantizar que los consumidores vuelvan a cursar algún programa y que recomienden sus experiencias. En esta línea, modalidades virtuales o mixtas le brindan un mayor valor a la oferta académica, mientras que la presencia de nichos estratégicos dispuestos a pagar un precio mayor por certificaciones profesionales permite diversificar la cartera y el alcance de la propuesta. Los sistemas gerenciales de uso actual dentro de los PEC-EAN, como las evaluaciones del docente y de los cursos formarán parte importante de la garantía de la oferta académica. La implementación de sistemas virtuales agilizará los procesos en la matrícula, la experiencia dentro de los cursos y el pago del servicio.

4.4.2. Cadena de valor

Mediante la cadena de valor se busca proponer una herramienta en el que se establezca e identifiquen las actividades principales y de apoyo que conforman los programas. De este modo, se pueden analizar y examinar los engranajes en cada parte del proceso de gestión y la optimización de los estos, para garantizar un servicio que permita generar mayor valor y alcanzar los objetivos establecidos por medio de la estrategia. Las actividades principales se dividen en 5 etapas, las cuales son: Creación de Servicio, Logística, Mercadeo, Prestación del Servicio y Servicio Postventa. Las actividades secundarias se dividen en 4 partes principales, que son: Infraestructura de la empresa, Gestión de Recursos Humanos, Tecnología y Aprovisionamiento. A continuación, se presenta la cadena de valor de los nuevos programas.

Figura N.55. Cadena de valor propuesta periodo 2019 -2022

Cadena de Valor					
Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa				
	Planeación, y Finanzas				
	Gestión de Recursos Humanos				
	Contratación, Capacitación Virtual y de Gestión				
	Tecnología				
	Investigación y desarrollo de herramientas tecnológicas que permita la innovación de procesos y el mejoramiento de los diferentes servicios				
	Aprovisionamiento				
	Compra de certificados, y actualización de software				
	Creación del Servicio	Logística	Mercadeo	Prestación de Servicio	Servicio Post- Venta
	Elección de la temática a ofrecer por segmento	Elección del personal docente	Publicidad en las páginas de Facebook y Instagram	Servicio al Cliente	Informar a los usuario de los próximos programas de actualización
	Investigación de demanda por servicio a ofrecer	Capacitación del personal docente y administrativo de ser necesario	Producción Audiovisual	Realización del curso en la modalidad y abordaje de enseñanza definido	Seguimiento a los usuarios
	Selección de las modalidades a brindar y abordaje de enseñanzas	Definir las instalaciones donde se impartirá el servicio	Correos Electrónicos	Certificación y titulación	Retroalimentación Continua
Habilitar el contenido en las plataformas virtuales	Adquisición de suministros externos	Pizarra informativa			
	Definición de horarios				
Actividades Primarias					

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, dentro de las actividades principales se inicia con la creación del servicio, debido a que los programas realizan su oferta de servicios basada en una previa investigación de mercados y el análisis de los segmentos de mercado. Cada vez que se pretende ofrecer alguno de los servicios, ya sea para el segmento personal o el corporativo, se seleccionan las modalidades que se ajustan mejor a la temática elegida, así como el abordaje de enseñanza idóneo y el contenido a desarrollar mediante la plataforma. En la logística, el momento de seleccionar al personal y la capacitación de este es una actividad que produce muchos cambios en la generación de valor del servicio. De esta misma manera, para impartir los cursos se deben definir el lugar, horarios y material que será necesario a lo largo del proceso de enseñanza.

La promoción y publicidad son factores muy importantes en este periodo de relanzamiento, puesto que deben atrapar la atención del mercado meta. Es por esta razón que se proponen como actividades impulsoras la presencia en páginas web de Facebook e Instagram, la producción audiovisual, los correos electrónicos informativos y las pizarras dentro de las instalaciones de la EAN-UCR. En el momento de brindar el servicio se debe tener control de todas las acciones en las que se interactúa con el usuario, porque determinarán posteriormente una recompra o la pérdida de un cliente.

El seguimiento post venta de los usuarios representa una fuente continua de retroalimentación. Se espera hacer los ajustes pertinentes considerando la información recolectada a través de las evaluaciones de desempeño en el que se puedan identificar puntos de mejora y optimizar los servicios fundamentales y complementarios brindados.

Como se puede observar en la cadena de valor, existen actividades de apoyo que son necesarias para el funcionamiento de la empresa. El primer tipo de actividad de apoyo es la infraestructura de la empresa en la que se determinó que para desarrollar efectivamente las actividades diarias es necesario un manejo correcto del área de planeación y finanzas. La planeación y finanzas son áreas de suma importancia para el funcionamiento diario de los programas, pero no forman parte de su actividad principal. Estas actividades son controladas por la coordinación a cargo y están alineados a los PEC-EAN. El segundo tipo de actividad de apoyo es la gestión del recurso humano, el cual se ve reflejado a través de la satisfacción del cliente y un cambio positivo en la percepción de la marca. Esta área se encarga de la contratación, capacitación y gestión del personal que labora dentro de los programas.

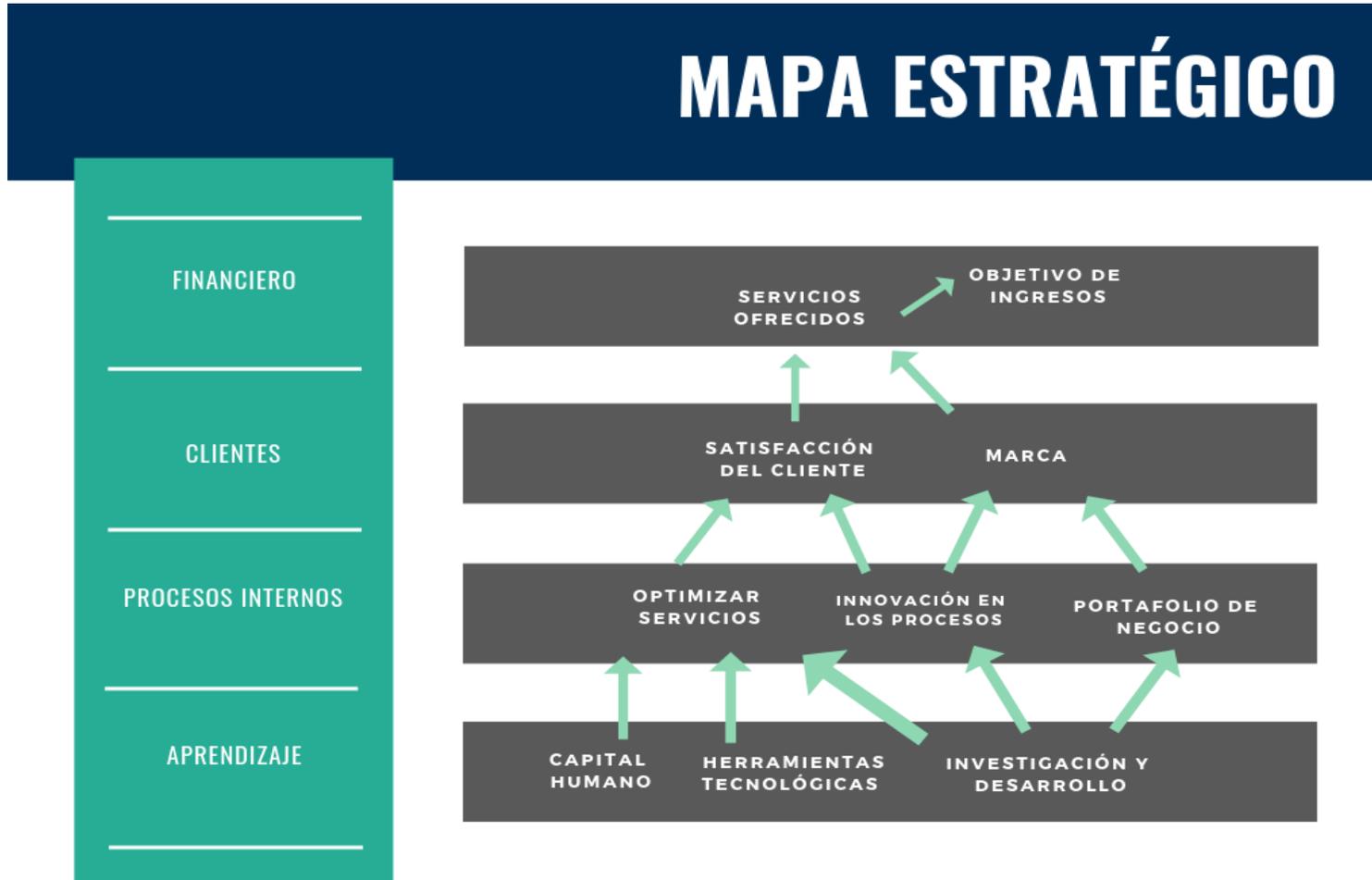
El tercer tipo de actividad de apoyo son las herramientas tecnológicas. Según lo encontrado en la investigación realizada en el Capítulo III, es un atributo intrínseco de los

métodos educativos de la actualidad, por lo que no contar con este factor aumenta el riesgo de no ser lo suficientemente competitivos dentro del mercado. La actualización en las herramientas tecnológicas y plataformas virtuales permite mejorar la competitividad de los programas y así hacerles frente a las necesidades del usuario, para adaptarse a sus cambios.

Por último, es un aspecto clave otorgar certificaciones que respalden el conocimiento adquirido por los usuarios, puesto que el mercado laboral tiene un gran interés por la titulación, y por esta razón también representan un valor agregado para los usuarios y un factor decisivo al optar por los cursos.

4.4.3. Mapa Estratégico

Figura N.56. Mapa estratégico periodo 2019 - 2022



Fuente: Elaboración propia

Las cuatro perspectivas para el desarrollo de un mapa estratégico son: la financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje. Cada una de ellas va intrínsecamente relacionada, debido a que para lograr los objetivos de un área es necesario el alcance de los objetivos en otra. En la perspectiva financiera se desea alcanzar un objetivo de ingresos, que es propuesto por la coordinación a cargo, este objetivo se puede alcanzar a través del incremento del número de servicios brindados a los usuarios. Este último es consecuencia de la satisfacción de los clientes y el cambio de percepción de la marca. Lo que representa un gran reto para los programas, porque desde la perspectiva del cliente debe crearse una relación cercana y una experiencia que permita posicionar la marca en la memoria de los usuarios, para generar mayores ventas.

Desde la perspectiva de procesos internos se plantea que la optimización en los servicios, la innovación y la creación de un portafolio de negocios son aspectos esenciales para el cumplimiento de la satisfacción del cliente y la creación de una marca. Es un objetivo que contempla los servicios fundamentales y complementarios mediante los que se busca dar facilidades a los usuarios y generar elementos diferenciadores. Cada uno de estos servicios debe ir alineado a una constante innovación que mejore los procesos en todas las áreas que conforman los programas. De igual manera, la creación de un portafolio de negocios que establezca la oferta académica para los dos segmentos en los que se desea trabajar permite focalizarse en los servicios de mayor impacto económico.

Para poder cumplir los objetivos de los programas se debe iniciar desde la perspectiva de aprendizaje en la que se buscará capacitar al personal, tanto administrativo como docente. Esta capacitación se ejecutará según los cambios que se deseen realizar en el uso de plataformas virtuales, así como para alinear a los colaboradores con la estrategia que asumirán los programas para alcanzar las metas propuestas. El uso de herramientas tecnológicas potenciará los servicios que se plantean ofrecer y compondrá un valor agregado muy importante.

Desde el área de Investigación y Desarrollo se plantea un constante análisis interno y externo, en el que se estudie la existencia de alguna debilidad que perjudique el funcionamiento normal de los procesos. Así mismo, genera innovación en cada uno de los procesos y se identificarán cursos en tendencia que se puedan incorporar dentro de la cartera de servicios que se espera ofrecer a los usuarios potenciales.

4.4.4. Cuadro de mando integral

Figura N.57. Propuesta de cuadro de mando integral periodo 2019 – 2022

Cuadro de Mando Integral				
	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ACTIVIDADES
FINANCIERO	Alcanzar las ventas esperadas	Total de ventas anuales	30 Millones el 2019 y 10% de crecimiento en años posteriores	Aumentar el número de servicios vendidos
CLIENTE	Satisfacer las necesidades del cliente	Porcentaje de personas satisfechas	100%	Evaluación del curso mediante cuestionarios
	Mejorar la percepción de la marca	Aumento de las ventas esperadas	Crecimiento en las ventas mayor al 10% por año a partir del 2019	Inversión en Publicidad y Promoción
PROCESOS INTERNOS	Optimizar servicios	Grado de satisfacción de cliente con el servicio	Resultado Muy satisfecho	Evaluación de los servicios
	Innovar en los procesos	Número de proyectos de innovación	2 proyectos	Cambio en la modalidades y eje RSE
APRENDIZAJE	Capacitar al personal en uso de las plataformas virtuales	Porcentaje del personal capacitado	100%	Capacitaciones y videos sobre la plataforma virtual
	Aprovechar la tecnología disponible para el mejoramiento de servicios	Número de cursos alcanzado en los grados de virtualidad	4 cursos por año	Relación con encargados de TI en la UCR
	Fortalecer el área de I+D	Número de temas innovadores identificados	3 temas anuales	Investigación de Mercados y Retroalimentación continua

Fuente: Elaboración propia

El cuadro de mando integral permite identificar los objetivos de las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje), cada objetivo debe ser claro, medible y también debe señalar cómo se pretende lograr. Es por esto que el cuadro de mando integral permite visualizar los objetivos, los indicadores para medirlos, las metas que se planean alcanzar y las actividades a realizar.

Comenzando con la perspectiva financiera, el objetivo identificado es alcanzar un determinado ingreso por ventas por año, comenzando en el 2019 con 30 millones de colones, considerando los documentos presentados por la coordinación de los programas. Para los años subsiguientes se espera conseguir un incremento en los ingresos por ventas correspondiente al 10% con respecto a las ventas del año anterior. La actividad indispensable para lograr este objetivo es aumentar el número de servicios brindados.

Cabe recalcar que no necesariamente cumplir con el objetivo de ventas permitirá cumplir con el objetivo de crecimiento en ventas y viceversa, ya que cada una de estas variables es dependiente del abordaje de atención y curso a recibir, por ende, la estrategia que utilice la coordinación académica en la creación del cronograma anual permitirá alcanzar ambas metas en mayor o menor medida, de allí la relación del crecimiento en ventas con los clientes, dentro del cuadro de mando integral.

Referente a la perspectiva enfocada en los clientes, los objetivos planeados son: satisfacer las necesidades del cliente, así como mejorar la percepción de la marca. Para el primero, se empleará como indicador el porcentaje de personas satisfechas, cuya meta sería lograr que el 100% de los usuarios indiquen que se encuentran satisfechos con el servicio recibido y esto se medirá a través de las evaluaciones de desempeño del curso y profesorado, completadas por los usuarios. El indicador para el segundo objetivo consistirá en el aumento en ventas, cuya meta, como se expresó anteriormente, consiste en un 10% anual con respecto al ingreso por ventas del año anterior. La principal actividad para lograr este objetivo será invertir en publicidad y promoción, debido a que los programas carecen de posicionamiento por encontrarse en una etapa incipiente.

Para los procesos internos se definió el objetivo de optimizar el servicio ofrecido, para lo cual se utilizará el indicador de grado de satisfacción de los usuarios, el cual se pretende colocar en un 100% de usuarios que indiquen estar “muy satisfechos” en las evaluaciones de desempeño de la capacitación. Otro objetivo planteado en esta perspectiva es la innovación de los procesos, la meta sería generar al menos dos proyectos anuales que busquen innovar los procesos internos, por lo que el indicador para este objetivo sería el número de proyectos

realizados. Dos ejemplos de actividades serían el desarrollo de proyectos de responsabilidad social, de los cuales carecen actualmente los programas, y el uso de modalidades mixtas o que incorporen cierto grado de virtualidad.

Finalmente, se encuentra la perspectiva de aprendizaje, de la cual se desprenden tres objetivos principales: la capacitación del personal en el uso de plataformas virtuales cuya meta sería que el 100% del personal fuera capacitado y esto se lograría mediante inversión en este rubro, a través de los servicios brindados por la unidad METICS de la UCR. Otro objetivo que tiene esta perspectiva es aprovechar las tecnologías disponibles para el mejoramiento de servicios, lo que se medirá con el número de cursos que cuenten con un grado de virtualidad bimodal o incluso mayor, considerando los grados expuestos por Docencia Multiversa, mostrados previamente.

La meta sería alcanzar 4 cursos de esta índole por año. Esto será posible mediante el vínculo con los encargados de las plataformas virtuales relevantes para los programas como UCR Global. Para finalizar, el tercer objetivo de la perspectiva de aprendizaje es el fortalecimiento del área de innovación y desarrollo, se proponen como actividades la realización de investigaciones de mercado y la continua retroalimentación de los diversos agentes involucrados (clientes, docentes, entre otros) para la identificación de temáticas de interés en el mercado meta. El indicador para este objetivo es el número de temas innovadores identificados, cuya meta serían al menos tres temas anuales.

4.4.5. Presupuesto de efectivo

Con respecto al presupuesto de efectivo del periodo planteado, cabe destacar algunos elementos importantes a considerar. En primer lugar, se desarrollaron tres escenarios posibles (pesimista, esperado y optimista), donde los objetivos estratégicos del periodo 2019 - 2022 se basan en el escenario esperado. Por otra parte, cabe recalcar que la UCR, al formar parte del sector público, no paga impuestos sobre la renta; pero dada la aprobación del nuevo plan fiscal, se ha fijado una tarifa reducida del impuesto al valor agregado (IVA) de un 2% sobre el precio de venta, que se debe considerar por la venta de servicios, por parte de las instituciones públicas de educación superior, en atención al fortalecimiento de las finanzas públicas. Aun así, no se puede asumir con total certeza si los nuevos programas en específico tendrán que pagar o no dicho impuesto, por lo que de igual manera fue incluido dentro del presupuesto de efectivo A

continuación se presentan los supuestos utilizados para el cálculo de las estimaciones de crecimiento año a año, en cada uno de los escenarios.

Tabla N.33. Supuestos utilizados en escenarios periodo 2019 - 2022

Variable	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista
Tasa de inflación anual	4.00%	3.00%	2.00%
Tasa de crecimiento en ventas	5.00%	10.00%	15.00%
Tasa de crecimiento en costos	12.50%	10.00%	7.50%
Crecimiento en gastos de publicidad	5.00%	10.00%	15.00%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, se utilizaron diferentes valores, de acuerdo con el escenario proyectado, manejando en primer lugar tasas de inflación anual entre el 2% y 4%. Estas tasas fueron empleadas únicamente como referencia para las personas responsables del proyecto y para el cálculo de los costos para cada escenario, ubicados entre un 7.5% y un 15%, considerando la meta de inflación permitida y esperada por el Banco Central (BCCR) de finales del año 2018, situadas entre un 2% y 4%. Por otra parte, se aplicaron tasas de crecimiento en ventas entre el 5% y 15%, de acuerdo con los objetivos en ventas planteados y por último, un costo de capital promedio ponderado del 17.25%, el cual es constante en los tres escenarios. A continuación, se explican los cálculos realizados para su estimación.

Tabla N.34. Cálculo del costo de capital por medio del modelo de valoración de activos de capital ajustado (CAPM)

Sector Educación (Estados Unidos)	
Beta Desapalancada	1.11
Tasa libre de riesgo	2.82%
Rendimiento de mercado anualizado (S&P 500)	10.19%
Riesgo País (CR)	6.25%
CAPM	11.00%
CAPM Ajustado	17.25%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, se obtuvieron dos costos de capital mediante el modelo de valoración de activos de capital (CAPM). Con respecto a los elementos de cálculo, tanto la beta desapalancada, como el riesgo país de Costa Rica fueron obtenidos del sitio web del experto en finanzas de la New York University. Aswath Damodaran, con actualización a mayo del 2019. En cuanto a la beta, cabe recalcar que se debe utilizar una beta desapalancada debido a que no existe un costo de deuda en el proyecto. Además, es importante destacar que la beta pertenece al sector estadounidense de educación.

Por otra parte, la tasa libre de riesgo utilizada corresponde al promedio de las tasas a treinta años de los bonos del tesoro estadounidense, así como se empleó como rendimiento de mercado el promedio anualizado de los rendimientos del S&P 500 de los últimos treinta años, lo que mediante la fórmula del CAPM brinda una tasa de descuento del 11.00%. Dado que esta tasa refleja la realidad del mercado estadounidense y no la local, se debe realizar un ajuste de riesgo, mediante la adición de primas al riesgo y tasas al mercado costarricense, el cual se ejemplifica con la fórmula a continuación.

Figura N.58. Fórmula ajustada del modelo de valoración de activos de capital a mercados emergentes

$$r_s = r_f + \beta(r_m - r_f) + \sigma_p$$

Fuente: Matías, Wilfredo (s.f.)

Dónde:

rs: Costo de Activos de Capital

rf: Tasa libre de riesgo

β: Beta del activo

rm: Rentabilidad del mercado

σp: Riesgo país

Es importante explicar que el costo de activos de capital es la tasa de rendimiento que se espera recibir sobre el activo. La tasa libre de riesgo hace referencia a los rendimientos de los bonos de tesorería estadounidense, mientras que la beta del activo hace alusión al grado de riesgo percibido en el mercado. Por otra parte, la rentabilidad o rendimiento del mercado toma como antecedentes los cambios en el índice del S&P 500, que contiene empresas de todos los sectores, brindando un promedio más acertado del comportamiento de los mercados. Por

último, el riesgo país es un ajuste que se debe realizar en los mercados emergentes, para tener un resultado más cercano a la realidad de un país como Costa Rica.

De esta manera, al cálculo anteriormente realizado se le debe adicionar el riesgo país de Costa Rica, correspondiente a un 6.25%, lo que brindaría una tasa de descuento final a utilizar en el flujo descontado de 17.39%. Es importante destacar que, como ya se mencionó, al no haber un costo de deuda el Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) sería igual CAPM; es decir, 17,39%. Este porcentaje es muy importante, pues debe analizarse junto a la tasa interna de retorno para medir el grado de rentabilidad del negocio. De esta manera, a continuación, se presenta el presupuesto de efectivo esperado para el periodo 2019 - 2022.

Tabla N.35. Presupuesto de efectivo escenario esperado periodo 2019 – 2022

AVANTE
PROYECCIONES FINANCIERAS
ESCENARIO ESPERADO
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
(expresado en colones)

DETALLE	INICIAL	AÑO			
		2019	2020	2021	2022
INGRESOS POR VENTAS					
Ingresos clientes personales		20,700,000.00	22,770,000.00	25,047,000.00	27,551,700.00
Ingresos clientes corporativos		10,710,000.00	11,781,000.00	12,959,100.00	14,255,010.00
TOTAL DE INGRESOS	-	31,410,000.00	34,551,000.00	38,006,100.00	41,806,710.00
EGRESOS					
Impuesto de ventas (IVA)		-	691,020.00	760,122.00	836,134.20
Fundación UCR		1,570,500.00	1,727,550.00	1,900,305.00	2,090,335.50
Pago al instructor		1,900,800.00	1,957,824.00	2,016,558.72	2,077,055.48
Materiales (certificado de participación)		260,000.00	286,000.00	314,600.00	346,060.00
Fondo de Desarrollo Institucional		4,711,500.00	5,182,650.00	5,700,915.00	6,271,006.50
Comisión del coordinador		6,000,000.00	6,180,000.00	6,365,400.00	6,556,362.00
Gasto por alquiler		1,570,500.00	1,727,550.00	1,900,305.00	2,090,335.50
Gasto por publicidad		-	5,500,000.00	6,050,000.00	6,655,000.00
Gasto por imprevistos		1,000,000.00	1,100,000.00	1,210,000.00	1,331,000.00
Horas Asistente (20 horas semanales)		2,690,400.00	2,771,112.00	2,854,245.36	2,939,872.72
Gasto por capacitaciones		-	1,466,400.00	1,466,400.00	1,466,400.00
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO	-	19,703,700.00	28,590,106.00	30,538,851.08	32,659,561.90
INVERSION INICIAL	9,103,370.00	-	(100,000.00)	(100,000.00)	(100,000.00)
FLUJO NETO DE EFECTIVO OPERATIVO	(9,103,370.00)	11,706,300.00	5,860,894.00	7,367,248.92	9,047,148.10
FLUJO NETO EFECTIVO	(9,103,370.00)	11,706,300.00	5,860,894.00	7,367,248.92	52,447,235.35
ACUMULADO DEL PERIODO	(9,103,370.00)	2,602,930.00	8,463,824.00	15,831,072.92	68,278,308.27
VALORACIÓN	VALOR				
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	17.25%	37,464,962.08			
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		124.37%			

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, en el escenario esperado se obtiene un valor actual neto positivo, generando más de ₡14 millones de excedentes para reinversión dentro de los programas. De esta manera, se contemplan los ingresos brutos por concepto del eje personal y corporativo, así como todos los egresos en sus diversas categorías. Dado lo anterior, de la estructura de costos considerada en el Capítulo II se elimina el rubro de alimentación, se asigna un costo fijo a los certificados de participación (₡650 según cotización lemontrip presente en el **Anexo N.14.**) y se adjudica un presupuesto máximo por concepto de publicidad. Además, se destina un presupuesto para imprevistos, correspondiente a la potencial implementación de un costo para los programas como pago por el uso de la plataforma tecnológica UCR Global, al formar parte de un programa de vínculo remunerado.

Adicionalmente, se incluyó un rubro de asistencia, correspondiente al pago de 20 horas asistente como soporte a las funciones administrativas que puedan permitir el desarrollo óptimo de las actividades que se programen. Dicho cálculo se encuentra basado en el valor por hora asistente correspondiente a marzo del 2019, de ₡11.210,00 (UCR, 2019). Cabe recalcar que durante el año 2019 las cuentas de gasto por publicidad y capacitaciones no se encuentran incluidas, ya que forman parte de la inversión inicial que debe hacerse antes del arranque de operaciones de los programas.

Por otra parte, se ve reflejado a nivel de egresos la salida de dinero por concepto de los impuestos sobre el valor agregado, correspondiente a un 2% del precio sugerido al público y que entrará en vigencia dentro del nuevo plan fiscal para el período 2020, razón por la cual, no se registra un egreso durante el 2019. Cabe recalcar que la matrícula y créditos a pagar dentro de las instituciones públicas de educación superior se encontrarán exentas de dicho impuesto, no así la venta de servicios que se gestione a través de las fundaciones. Además, es importante mencionar que el nuevo plan fiscal no contempla la devolución de este 2% a las instituciones públicas de educación superior, por lo que es importante registrar la salida de dinero correspondiente.

Además, se presenta una inversión inicial de ₡9.103.370,00, generando al final del período de estudio una tasa interna de retorno del 99.61%. La tabla a continuación explica los rubros considerados dentro de la inversión inicial.

Tabla N.36. Inversión inicial requerida para la puesta en marcha de los programas

Detalle	Inicial
Capacitación completa personal UCR Global semestral	€ 733,200.00
Publicidad	€ 7,500,000.00
Capital de trabajo	€ 100,000.00
Proyector EPSON	€ 469,990.00
Cable HDMI	€ 5,490.00
Laptop Dell	€ 289,995.00
Extensión	€ 4,695.00
<i>Total de inversiones</i>	<i>€ 9,103,370.00</i>

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, el concepto de capacitación completa en la plataforma UCR Global corresponde al servicio brindado por METICS-UCR de \$40 por hora de capacitación. A esto, se indicó un total para completar el programa aproximadamente de 30 horas, lo que representa una inversión en colones (con un tipo de cambio de ₡611) de ₡733.200,00, a desarrollarse de manera semestral a partir del 2020. Por otra parte, se establece un presupuesto máximo dentro de la inversión inicial de 7.5 millones, que deberá incluir una campaña de manejo de redes a cargo de un “community manager”, presupuesto de \$300 mensuales en publicidad para Facebook e Instagram, un video largo informativo acerca de los programas y la nueva propuesta de diseño gráfico bajo el nuevo nombre.

Por otra parte, se considera una inversión anual en capital de trabajo correspondiente a ₡100.000,00 anuales por concepto de suministros de oficina. Además, se incluyó la compra de una laptop, proyector, cable HDMI y una extensión eléctrica, que formaría parte de los activos de los programas dentro del eje corporativo, para brindar capacitaciones a empresas, y en dado caso, personales, cuando no se cuente con equipo de la EAN-UCR. La inversión de estos últimos activos representa una depreciación, la cual no fue reflejada en el presupuesto de efectivo ya que no significa un egreso real de dinero, ni un escudo fiscal ante ausencia del pago del impuesto de renta. Para efectos prácticos, considerando una vital útil de cinco años y utilizando el método de depreciación por línea recta, el gasto por depreciación anual rondaría los ₡154.034,00.

4.4.6. Tácticas por área operativa para el periodo 2019-2022

4.4.6.1. Dirección general y administrativa

Esta área está a cargo de la coordinación general y académica. Al tratarse de un relanzamiento de los programas, es fundamental la supervisión constante de los objetivos y de los procesos. En este periodo de tiempo la coordinación debe identificar los cambios pertinentes y áreas de mejora que se vayan presentando, conforme se implemente la estrategia y se impartan las capacitaciones. Además, a lo largo del periodo la coordinación debería realizar las siguientes tareas:

- Presentación de un informe a la EAN-UCR que muestre los alcances y potencial que presenta la propuesta en temas de implementación de nuevas tecnologías dentro de las carreras y su impacto como proyecto social y de investigación, de cara a la reacreditación de las carreras Dirección de Empresas y Contaduría Pública.
- Revisión de los objetivos y del progreso que se logre hacia las metas año tras año y, en caso de ser necesario, elaborar nuevos objetivos para adaptar la estrategia propuesta al desempeño real de los programas.
- Buscar y mantener las alianzas estratégicas y los buenos términos con los colaboradores de los programas, tanto las comisiones de la EAN-UCR dentro de sus diversos ejes que pueden aportar valor, como las unidades de apoyo en divulgación (ODI-UCR) y apoyo virtual (METICS).
- Aprobar las contrataciones de profesores y herramientas que se van a utilizar en cada curso, así como los presupuestos asignados en publicidad y softwares, que pueden variar año a año.
- Establecer las actividades puntuales a realizar, a partir del año 2020, con base en los resultados obtenidos de la propuesta de abordajes presentada para el año 2019.

4.4.6.2. Mercadeo y ventas

Inicialmente los esfuerzos en esta área se enfocan en dar a conocer los programas y las primeras capacitaciones ofertadas con el fin de generar posicionamiento de la marca en el público meta. Conforme los programas adquieran reconocimiento y participación de mercado

se deben definir nuevos objetivos y metas que complementen y concuerden con la estrategia organizacional de los programas y de la EAN-UCR. A continuación, se presentan una serie de acciones que se proponen desarrollar en las áreas de mercadeo y ventas:

- Creación de un video informativo sobre los programas, sus servicios y beneficios. Para ello se podría realizar una alianza con la Oficina de Divulgación e Información de la UCR, considerar la creación del contenido audiovisual con la colaboración de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la UCR, por medio de trabajos de campo estudiantiles o incluso mediante la contratación de una agencia publicitaria. El material debe ser de corta duración, claro y compatible con las diversas modalidades de pantalla. En el largo plazo se podría considerar la creación de videos para cada capacitación, que contengan información relevante como el tema, instructor, duración, costo, horario y lugar donde se impartirá. De igual manera, un video informativo genérico puede ser utilizado en diversidad de ocasiones y editado para cumplir con cada una de las necesidades que presenten los programas.

- Para el manejo de redes sociales se propone la contratación de un “community manager” por medio de subcontratación (outsourcing). Esto liberará de responsabilidades a la coordinación académica y permitirá que una persona especializada en la materia realice el manejo de los perfiles, con un presupuesto mensual para publicidad en estos medios.

- En un enfoque más tradicional, se propone habilitar un buzón de sugerencias dentro de la Facultad de Ciencias Económicas de la UCR, con el fin de que los usuarios actuales y potenciales puedan hacer comentarios directamente, ya sea de temas en los que deseen capacitarse, sugerencias de mejora, quejas, entre otros. El buzón deberá ser revisado semanalmente por la coordinación académica o general.

- Como parte de actividades de reconocimiento de marca, es importante que en el primer año se desarrollen programas gratuitos para el estudiantado de la EAN-UCR, como las tres charlas gratuitas propuestas como primeras actividades oficiales, con la finalidad de generar reconocimiento de marca y de posicionamiento, para que una vez que los participantes formen parte del mercado laboral y deseen adquirir nuevos conocimientos en temas de negocios, tengan conocimiento de que la EAN cuenta con una unidad que brinda este tipo de capacitaciones.

4.4.6.3. Operaciones

Para brindar un servicio de calidad es indispensable fortalecer el área de investigación y desarrollo. En la perspectiva de aprendizaje es un eje fundamental para lograr la innovación, actualización y mejoramiento de los procesos y servicios que conforman los programas. Es por esto que se propone la creación de un vínculo con la Comisión de Investigación de la EAN-UCR para la investigación continua de tendencias y necesidades del público meta. La identificación de los tópicos más atractivos debe ser uno de los pilares del área de operaciones.

Además, es importante mantener una comunicación continua con METICS como parte del buen funcionamiento y constante retroalimentación de las plataformas tecnológicas. En caso de ser necesario, existe una segunda opción de plataforma virtual, utilizada actualmente por los PEC-EAN llamada ECO Aula. Esta tiene como ventaja que permite una reducción de costos porque se estarían usando recursos ya existentes, pero presenta como desventaja que no tiene herramientas como las video llamadas, que sirven como apoyo para cursos en modalidad virtual. Otro problema es la poca estandarización del conocimiento de estas plataformas, al no contar con manuales o charlas concretas que permitan capacitar al personal. Así mismo, la logística es administrada por el área de Operaciones en la creación de los servicios como en la definición de las instalaciones, recursos (humano, suministros, etc...) y horarios necesarios para brindar el servicio.

4.4.6.4. Talento Humano

Con respecto al área de talento humano, la administración tiene una gran responsabilidad en el proceso de selección del profesorado que impartirá cada curso, sobre todo en aquellos abordajes que requieran un mayor dinamismo, paciencia y comprensión por parte del docente con los estudiantes. Además, dadas las necesidades de la población y los temas propuestos, es vital que el profesorado sea capaz de aportar su conocimiento crítico y su “*expertise*” en los contenidos que desarrolle, porque el éxito final de cada actividad radica en desempeño del docente. A continuación, se mencionan algunos elementos a considerar dentro del eje de talento humano.

- Se contempla la contratación de personal docente especializado, si los temas a abarcar en el curso lo requieren.

- Capacitar a los docentes en el uso de las plataformas virtuales que se implementarán, si la modalidad del curso lo demanda y la temática de este lo permita.
- Como se mencionó anteriormente, la evaluación de los cursos y profesorado permitirá mantener los altos estándares a lo largo de los años y, por ende, una ventaja competitiva importante.
- Para brindar soporte en las actividades diarias, se propone la contratación de un asistente por medio tiempo de jornada laboral. Esta persona se encargaría de trámites, tanto a lo interno y como externo, así como brindar apoyo a las coordinaciones.

4.4.6.5. Finanzas

Como parte del eje financiero, es importante considerar su relación directa con los objetivos estratégicos, y cómo se espera cumplir con los resultados propuestos; además de los escenarios proyectados como parte del presupuesto de efectivo desarrollado anteriormente en la etapa dos del presente capítulo. Con respecto al primer año de actividades y de acuerdo con el escenario esperado, a continuación se detalla la propuesta de actividades a desarrollar durante el período 2019, así como los participantes promedio.

Tabla N.37. Propuesta de actividades eje personal - período 2019 (Esperado)

Propuesta de actividades eje personal - Período 2019 (Esperado)					
	Abordajes	Horas	Precio Sugerido	Estudiantes Promedio	Ingresos
1	Charlas (2 - 3 horas)	2	-	-	-
2	Charlas (2 - 3 horas)	2	-	-	-
3	Charlas (2 - 3 horas)	2	-	-	-
4	Taller Corto	4	₪ 28,500.00	25	₪ 712,500.00
5	Taller Corto	4	₪ 28,500.00	25	₪ 712,500.00
6	Taller Corto	4	₪ 28,500.00	25	₪ 712,500.00
7	Taller Corto	4	₪ 28,500.00	25	₪ 712,500.00
8	Taller Largo	8	₪ 56,000.00	25	₪ 1,400,000.00
9	Taller Largo	8	₪ 56,000.00	25	₪ 1,400,000.00
10	Seminario	12	₪ 69,000.00	25	₪ 1,725,000.00
11	Seminario	16	₪ 92,000.00	25	₪ 2,300,000.00
12	Certificación	24	₪140,000.00	25	₪ 3,500,000.00
13	Curso Enriquecimiento Profesional	24	₪114,000.00	25	₪ 2,850,000.00
14	Curso Libre Avanzado	30	₪130,000.00	25	₪ 3,250,000.00
Total				275	₪19,275,000.00

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó, dentro de los planes funcionales de mercadeo, se pretende desarrollar tres actividades gratuitas como parte del relanzamiento oficial de los programas, seguido de cuatro talleres cortos, dos talleres largos, dos seminarios (uno de 12 horas y otro de 16 horas), una certificación, así como un curso de enriquecimiento profesional y por último un curso libre avanzado. Esta propuesta refleja un interés en brindar mayor cantidad de cursos económicos y probar la aceptación de aquellos cursos más extensos.

De esta manera, se estaría cumpliendo con cerca del 66% de los objetivos de ventas del primer año, capacitando a un total de 275 personas a lo largo de 11 actividades. A continuación, se presenta un ejemplo de propuesta para el eje corporativo, dentro del escenario esperado. Para el cálculo de los escenarios pesimista y optimista, se tomó en consideración un promedio de 15 y 35 participantes respectivamente y los resultados dentro del presupuesto de efectivo pueden ser observados en el **Anexo N.12.** y **Anexo N.13.**

Tabla N.38. Ejemplo propuesta de actividades eje corporativo (escenario esperado)

Ejemplo propuesta de actividades eje corporativo (esperado)					
Abordajes	Horas	Precio Sugerido	Participantes	Precio sin descuento	Precio con descuento
Taller Largo	8	56,000.00	75	4,200,000.00	3,780,000.00
<i>Total</i>					3,780,000.00
<i>Total 3 capacitaciones</i>					11,340,000.00

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al eje corporativo, es importante destacar que, en la mayoría de los casos, los servicios se brindarán en las instalaciones empresariales, en caso de existir espacios adecuados, pero es complicado determinar con exactitud las necesidades específicas que tienen las organizaciones. Por ello, la tabla anterior muestra el abordaje de atención que se ajusta mejor a las jornadas laborales: el taller largo de 8 horas. De igual manera, el “menú a la carta” considera la misma oferta que presenta el eje de actualización personal, pero a nivel de proyecciones se vuelve más adecuado considerar esta modalidad determinar la cantidad de actividades y personas a capacitar necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos.

Como se observa en los ingresos esperados, 3 actividades en este eje, con un promedio de 75 personas por actividad recibiendo un taller largo aportarían el restante 34% de los ingresos requeridos para el período 2019. Adicionalmente, como se refleja en la tabla, dada la

cantidad de participantes se brinda un descuento sobre el precio final del servicio que se ofrezca. a . La tabla de descuentos se encuentra representada a continuación:

Tabla N.39. Propuesta de descuentos por cantidad de participantes - eje corporativo

Descuento corporativo por cantidad de participantes	
<i>Participantes</i>	<i>Descuento</i>
Entre 0 y 25	0%
Entre 26 y 50	5%
Entre 51 y 75	10%
Entre 76 y 100	15%
Más de 100	20%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, los descuentos sobre el precio final se aplican a partir de 26 participantes inscritos en las capacitaciones, dado que los costos se encuentran calculados con un promedio de 25 participantes por sesión, por lo que, a partir de este punto, el cliente recibe un beneficio por el servicio brindado.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Como parte de las conclusiones del trabajo final de graduación, a continuación se expondrán los aspectos más relevantes obtenidos de cada uno de los capítulos, por lo que se desarrollarán los hallazgos encontrados dentro del análisis teórico, la situación interna de la organización, así como del mercado en el que se encuentra, la investigación de mercados y por último en el desarrollo de la propuesta. Cabe enfatizar que, previo al desarrollo del presente trabajo, se contempló ofrecer servicios de actualización y asesoría para los PAAP, sin embargo, los resultados cosechados brindaron un panorama más adecuado para la toma de decisiones acerca de la dirección correcta a seguir.

En primer lugar, según lo conversado con la coordinación general de los PEC-EAN y la investigación bibliográfica de conceptos como asesoría, consultoría, gestoría y capacitación, se encontró que el planteamiento inicial de brindar servicios de asesoría a las empresas no era el más adecuado de acuerdo con los alcances de acción y recursos disponibles. Además, contemplando el nivel de complejidad y profundidad que supone la oferta de asesorías personalizadas, representaría un desafío adicional para la unidad, y mayores implicaciones en la prestación del servicio. De igual manera, se obtuvo información importante acerca de los componentes que debe tener un programa de actualización, que se puede exhibir dentro del servicio fundamental, como complementario.

Con respecto a la coyuntura de los PAAP, se pudo observar que no ha habido una planificación estratégica previa basada en un estudio de mercado acerca de los competidores, como de los potenciales usuarios; lo que no permitía tener una guía fundamentada de qué temas son más demandados, cuáles modalidades son las más buscadas, o incluso, qué precios pueden ser competitivos y rentables para los PAAP.

En este estudio se detectó una gran cantidad de competidores, tanto directos como indirectos. Las universidades son las principales instituciones que ofrecen este tipo de servicios y son las más reconocidas en el mercado, por precio y calidad. FundaTEC es el principal competidor y el que resultó ser más renombrado entre los potenciales usuarios, así como el Programa de Actualización Empresarial TEC. Durante el desarrollo del presente trabajo se identificaron tres nuevos competidores en el área de negocios, “Think Campus” (ULATINA), “Business Essentials” (LEAD University) y “Distinctive” (sector privado), lo que refleja un

rápido crecimiento del mercado y de alternativas para el usuario, y un desafío adicional para diferenciarse de la competencia.

En cuanto a las modalidades, los cursos virtuales están tomando relevancia y se encuentran encaminados a convertirse en fuertes competidores para los programas de actualización que se desean ofrecer desde los PEC-EAN. Existen reconocidas universidades a nivel mundial, que ofrecen capacitaciones con o sin costo, y en ocasiones con certificación, las cuales resultan ser una opción bastante atractiva para el mercado meta. Es por esta razón, que se considera de suma importancia, incorporar herramientas virtuales a la oferta de los programas, debido a que este atributo se ha convertido en un requisito para las nuevas formas de aprendizaje.

Con base en los resultados obtenidos durante la investigación de mercados, se pudo identificar que las áreas funcionales de los negocios más demandadas para actualización profesional, en los últimos años, eran gerencia y mercadeo, sin ser excluyentes de las otras áreas funcionales o de cursos específicos de interés. De igual forma, se descubrió en la investigación realizada en el Capítulo III, que la certificación de un curso da un valor esencial en cuanto al interés de los usuarios. Es por esto que tener cursos certificados dentro de la oferta académica puede generar impacto positivo en el crecimiento de los PAAP.

En cuanto al entorno económico del país, se puede decir que, aunque se ha transcurrido una situación difícil con una potencial crisis fiscal, hay consumidores dispuestos invertir recursos de sus propios bolsillos para destinarlos a su actualización profesional, siempre y cuando este servicio cumpla con sus expectativas. Por otro lado, el sector tecnológico resulta importante dentro del análisis de la investigación debido a que, según los resultados obtenidos, cada vez hay más personas trabajando en esta área. Asimismo, el uso de tecnología dentro de las funciones habituales se ha vuelto indispensable, lo que representa una necesidad para las organizaciones y sus colaboradores, en el sentido de mantenerse actualizados en las últimas tendencias.

En relación con las barreras de entrada, se pudo observar que difícilmente nuevos competidores inicien desde cero introduciendo cursos de actualización profesional. Sin embargo, para las universidades o instituciones que ya están establecidas, empezar a ofrecer este tipo de servicios representa menores complicaciones, debido a que cuentan con la infraestructura y el recurso humano calificado. La implementación de programas virtuales implica una inversión adicional, la cual, para las instituciones educativas que cuentan con estas plataformas tecnológicas, les significa una ventaja competitiva. Por esto, solo los competidores que tienen el capital necesario podrían ingresar al mercado.

Referente al poder de los proveedores, se concluye que si se utilizan proveedores de software desde la misma universidad, profesores de la misma Escuela y aliados internacionales, se puede encontrar un entorno de apoyo horizontal fundamental para la implementación de la propuesta. Sin embargo, se debe considerar la inversión que representa la contratación de profesionales especializados para brindar cursos que confieran certificaciones. Por ello, es que se considera que este tipo de servicios debe ir dirigido a un nicho estratégico dispuesto a pagarlo.

Los compradores, por su parte, tienen gran poder de decisión al encontrar tanta oferta en el mercado. Por eso es importante destacar el mayor valor agregado que tienen los programas de los PEC-EAN, el sello de calidad UCR, seguido de la experiencia en el sector educación de los PEC-EAN, así como la expectativa de implementación de nuevas herramientas virtuales y temas de tendencia en el mercado, como parte de la oferta académica.

Respecto al interés de los segmentos de mercado por el servicio de capacitaciones, mediante el Informe de Resultados III: Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica se logró esclarecer la perspectiva de las organizaciones respecto a la actualización y capacitación de los colaboradores. Existe un mercado de empresas interesadas en los procesos de capacitación y la gran mayoría reconocen la importancia y el impacto que tiene esta actividad para el bienestar de la empresa y sus empleados.

Además se identificó que en MIPYMES, las empresas de mayor tamaño son las que invierten más en actualización de sus colaboradores. Esta información se respalda con la obtenida mediante el cuestionario para graduados de la EAN-UCR y PEC-EAN, ya que el 67% de los encuestados señalaron que la empresa para la que laboran les brinda algún estímulo para que se formen, ya sea por medio de capacitaciones internas o mediante el destino fondos para que sus empleados inviertan externamente.

Para el segmento corporativo al que se dirige los PAAP, las modalidades más populares son las charlas y los talleres, principalmente en las micro y pequeñas empresas, y en el caso de las organizaciones medianas, tienen mayor interés en recibir charlas y asistencias técnicas, entendidas como servicios personalizados a la medida de las necesidades funcionales de la organización. Se concluye entonces que las empresas, independientemente de su tamaño, tienen más apertura a procesos de capacitación de corta duración, además, se aprecia también la falta de interés por recibir consultoría.

Cabe destacar que el segmento individual concuerda con el corporativo en este aspecto. Tanto el grupo focal como el cuestionario corroboran lo anterior. En el primer instrumento, los participantes indicaron haber recibido charlas, cursos y programas abiertos dentro de las

empresas que laboran. Para el segundo instrumento, los encuestados que señalaron haber tenido experiencia en capacitaciones se refirieron a las modalidades de seminarios, técnicos, talleres, charlas y cursos libres.

A pesar de que las universidades públicas no son la primera opción de proveedor para las organizaciones, los profesionales que conforman el segmento de mercado individual si tienen preferencia por estas instituciones, a la hora de acudir a una capacitación. Casi toda la población en estudio de la encuesta realizada en el tercer capítulo indicó estar interesada en invertir en cursos de actualización profesional en el futuro, a pesar de que sólo un tercio aproximadamente de los encuestados poseía experiencia previa en estos programas.

Las temáticas de interés son compatibles para ambos segmentos tratados, debido a que, como pudo ser evidenciado, las necesidades de las organizaciones son las necesidades de sus colaboradores. Existen estímulos externos que hacen que ambos segmentos deseen adquirir capacitación en determinadas áreas, por ejemplo, materia fiscal a raíz de la coyuntura nacional actual. Además, temas como las relaciones humanas, gestión interna, cambios tecnológicos, legislación y manejo de personal fomentan el interés por capacitaciones en habilidades blandas, coaching, gestión de la innovación, administración de proyectos, control interno, mercadeo digital, comercio electrónico, programación neurolingüística, “networking”, riesgo empresarial, entre otros.

Los elementos más influyentes para la toma de decisión de compra del usuario son el precio, el horario y el prestigio de la institución que brinde la capacitación. El horario es uno de los elementos más importantes, debido a que la población en estudio señaló que la disponibilidad para acudir a clases presenciales se limita a las noches entre semana y las mañanas del día sábado, idealmente una vez a la semana o máximo dos veces por semana.

Se determina que el uso de herramientas tecnológicas es indispensable por dos motivos, primero el estilo de vida y el perfil del usuario hace que estas faciliten la realización de las capacitaciones. Así mismo, se encontró que es un factor cuya implementación se asumen de antemano por los usuarios, debido a que la mayoría de los encuestados mostraron preferencia por la modalidad mixta (virtual-presencial). Cabe mencionar que una gran cantidad de competidores en el mercado emplean plataformas virtuales, tanto como apoyo, así también como único canal para ofrecer sus servicios.

Sumado a lo anterior, este elemento representa una serie de beneficios, tanto para los usuarios como para la unidad. Las herramientas virtuales aumentan la disposición de horas que los usuarios están dispuestos a invertir en una capacitación. Además, permiten la aplicación de

modalidades de enseñanza como lo son las clases invertidas, que incrementan el dinamismo en la porción de clase presencial.

La posibilidad de brindar cursos de certificación se consideró a partir de los hallazgos del Capítulo III, en el cual se identificó un nicho de mercado importante que se encuentra dispuesto a invertir más recursos (tiempo y dinero) por un curso que cuente con reconocimiento en el mercado laboral. Se concluye que la imagen institucional de los PAAP no resulta atractiva para el público meta, debido a que, a pesar de estar alineada con la imagen del PEC-EAN, no existe una visible relación con la EAN-UCR, ni con la UCR.

Además, los medios de comunicación más eficientes para dar a conocer los servicios y crear una conexión con el público meta son las redes sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn). Para mantener canales de comunicación eficientes con los usuarios se determinó el uso de correo electrónico como medio oficial preeminente y adicionalmente, utilizarla mensajería por medio de la aplicación Whatsapp.

Con respecto a la propuesta, dados los resultados obtenidos, se mantuvo el eje de actualización personal, mientras que el eje de asesoría se convirtió en un eje de capacitación corporativa. De esta manera, dado que se descartó el interés de las empresas por recibir asesorías y se reflejó un descontento generalizado en el grupo de enfoque hacia la imagen del programa y su relación con la imagen institucional, se concluye que lo más adecuado es proponer un nuevo nombre y logo, que sean fácilmente reconocibles y relacionables con la EAN-UCR.

También se establecieron los abordajes de enseñanza y precios sugeridos más adecuados de acuerdo con la extensión de cada curso, así como los temas que conformarán la oferta académica para el período en estudio. De igual forma, se propuso un repertorio de temáticas de interés según las necesidades de las organizaciones y tendencias del mercado, que se identificaron mediante la investigación de campo. La incorporación de nuevas modalidades y el aprovechamiento de los grados de virtualidad utilizados por Docencia Multiversa para los cursos, le brindarán mayor valor al usuario, así como información pertinente, previo a la matrícula de los cursos.

Además, se concluye la importancia que tiene para los usuarios el respaldo académico y profesional con que cuenten los cursos, por lo que la universidad debe aprovechar las diversas instancias con las que se encuentra aliada para brindar valor a los consumidores. Para el eje corporativo se decidió incluir una oferta general, pensada para las organizaciones que deseen capacitar a su personal en temas específicos y buscan subcontratar esta labor. Adicionalmente, también se extendió una oferta o menú a la carta que personaliza el trabajo según las las

necesidades actuales de la organización, lo que permite sacar un mejor provecho de los recursos para el mejoramiento del servicio.

Por otra parte, se concluyó que el desarrollo de elementos como la cadena de valor, el mapa de la estrategia y el cuadro de mando integral brindan una comprensión global para esquematizar y sintetizar la propuesta de planificación estratégica para la unidad, en el período de estudio. Además, refleja el engranaje conformado por cada una de las unidades funcionales dentro de la consecución de los objetivos estratégicos planteados, y cómo estos podrían ser alcanzados gradualmente por medio de las metas y los indicadores propuestos.

Se concluye que, para poder ejecutar de manera exitosa cada actividad es crucial que los PAAP tengan aliados estratégicos que le aporten desde su experiencia. Tanto ODI-UCR como METICS-UCR representan ejemplos de alianzas por medio de las cuales la unidad podría adquirir fortalezas en áreas que no son su actividad principal, pero que inciden directamente en la decisión de compra del usuario y en la optimización de sus recursos. Además, esto disminuye drásticamente los requerimientos de capital y generan una ventaja competitiva importante. El presupuesto de efectivo refleja el resultado final del trabajo desarrollado, y cómo los diversos escenarios pueden repercutir en los excedentes esperados a final de cada período, para su reinversión en los diversos proyectos de la EAN-UCR.

Por último, se concluye que el relanzamiento de la nueva unidad de actualización personal y corporativa representa no solo un beneficio para los PEC-EAN, sino para la EAN-UCR, dentro del marco de la reacreditación de sus carreras Dirección de Empresas y Contaduría Pública para el 2020, dado que, como programa de acción social, involucra dentro de la propuesta a una serie de instancias universitarias que podrían mejorar la experiencia de los estudiantes universitarios, y que sería posible implementar a futuro en los cursos de carrera, si resultan ser exitosos en los cursos de la unidad. Además, de las implicaciones que podrían tener en la reacreditación el trabajo en conjunto con las diversas comisiones de la EAN-UCR, en temas de investigación y mejora continua.

5.2.Recomendaciones

1. Considerar la necesidad de la creación de una página web para la unidad, que sea eficiente y cuente con información actualizada, además de una interfaz amigable con el navegador.

2. Además del vínculo con la Comisión de Investigación de la EAN-UCR, se recomienda a largo plazo la consolidación de un equipo para la actualización continua de contenidos y temas a abordar en los cursos futuros.

3. Una recomendación primordial es la alineación de la estrategia de la unidad con la de los PEC-EAN y la EAN. Esto debido a que la unidad y su presupuesto depende de estos dos entes mencionados.

4. Considerando el perfil del usuario se recomienda tomar en cuenta los medios de transporte que eventualmente pueden utilizar para asistir a las actividades, por ejemplo automóviles y motocicletas. Se recomienda gestionar algún tipo de permiso para los parqueos dentro de las instalaciones de la UCR, o indicar opciones de parqueo a los cuales los usuarios puedan acudir.

5. Como parte de las tareas del “community manager”, se sugiere la creación de perfiles en redes sociales exclusivos de la unidad, para interacción con los usuarios e interesados en el servicio. El desarrollo de la estrategia de mercadeo digital de la mano de un profesional es muy importante, además, la presentación de indicadores de rendimiento e informes de desempeño tiene un peso sobresaliente en la correcta implementación.

6. Se aconseja desarrollar indicadores o estándares para evaluar el grado de necesidad de capacitación en plataformas virtuales, dependiendo de la duración, temática y modalidad del curso.

7. Iniciar el vínculo con la asociación de estudiantes de la EAN-UCR con el fin de generar promoción del programa.

8. Revisar minuciosamente la estrategia y oferta de la unidad mediante una evaluación que integre retroalimentación de los colaboradores internos, usuarios (individuales y corporativos), profesorado, y cualquier otro agente que esté involucrado.

9. Para el incremento en el número de actividades planteado en los objetivos estratégicos, se recomienda elegir la modalidad o abordaje de atención y los temas que hayan tenido mayor éxito, según el número de participantes y la retroalimentación recibida.

10. Profundizar en el vínculo con la comisión encargada de los trabajos comunales universitarios de la EAN-UCR para definir el funcionamiento y los requisitos, según lo planteado para el ámbito de responsabilidad social.

11. Fortalecer el vínculo con la unidad ODI para la elaboración de material audiovisual o recibir apoyo adicional para proyectos y cursos que se desarrollan en el largo plazo.

12. Se recuerda la importancia de la Comisión de Vínculo Remunerado dentro de la EAN-UCR y el rol que juega en la gestión de la unidad, según lo constituido por la Vicerrectoría de Acción Social de la misma institución.

Referencias Bibliográficas

Agulló, S. (2016). Conceptos de asesoría, gestión y consultoría. Obtenido el 23 de Enero del 2019. Recuperado de [:http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4082/1/AGULL%C3%93%20L%C3%93PEZ%20SILVIA.pdf](http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4082/1/AGULL%C3%93%20L%C3%93PEZ%20SILVIA.pdf)

Álvarez Guale, R. J. (2012). Creación y Aplicación de un Modelo de Evaluación de la Calidad del Servicio Orientado a 3 Empresas de la Actividad Económica "Actividad Financiera y de Seguros" de la Ciudad de Guayaquil. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Banco Mundial. PIB e indicadores económicos de Costa Rica. Obtenido el 21 de Julio del 2018. Recuperado de : <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CR>

Banco Central de Costa Rica. (19 de Mayo de 2019). Obtenido de Banco Central de Costa Rica:

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

Brenes Underwood, R., Herrera Zamora, D. A., & Soto Ramos, A. (2018). Propuesta de un modelo de negocios rentable que permita aumentar el alcance y la oferta de productos y servicios de la empresa Academia Costarricense del café. San Pedro.

Cáceres, A. (Mayo de 2013). Beneficios de la implementación de estrategias de nicho como mecanismo de obtención de ventaja competitiva en pequeñas empresas. Obtenido de Universidad San Francisco de Quito: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2300/1/106527.pdf>

CAPEc(2018). Programas de actualización de la Escuela de Economía UCR. Obtenido el 30 de julio del 2018. Recuperado de : <https://capec.economia.ucr.ac.cr/programas>

Centro Europeo de Empresas de Innovación. (2009). Plan Estratégico E Implementación del Cuadro de Mando Integral. Ciudad Real.

CICAP - Universidad de Costa Rica. (3 de Julio de 2018). CICAP - Universidad de Costa Rica. Obtenido de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/programas/programa-de-educacion-continua/>

Cisneros, M. F. (29 de Enero de 2019). Banco Central: En 2019, producción crecerá 3,2%, mientras, la inflación será baja y estable. El Financiero. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/banco-central-en-2019-produccion-crecera-3/UECL2XAJ6VCAFDODAY5V7FWFKA/story/>

Cisneros Zumbado, S. (20 de Agosto de 2018). Consideraciones PAAP. (D. León Ruiz, R. Soto Garro, & M. Vargas Haittel, Entrevistadores)

Cisneros Zumbado, S. (2018). Informe de Actividades I Semestre 2018. San José: -.

Consejo Universitario. (2017). Reglamento de la UCR para la vinculación remunerada con el sector externo. San Pedro: La Gaceta Universitaria.

Cortés Quirós, L., Marín Abarca, A., Rosales Soto, A., & Villegas Jones, K. (2018). Propuesta de Plan de Mercadeo para la comercialización de los servicios de Huli para hospitales y clínicas privadas y medianas dentro de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica. San Pedro.

Eaves, A. 2010. El valor de una solución completa y real para el cliente. Ediciones Deusto. Planeta De Agostini Formación. Barcelona

Escuela de Administración de Negocios. (2018). Programas de Educación Continua. Recuperado el 27 de Agosto de 2018, de Programas de Educación Continua: <https://www.pec-ean-ucr.com/seminarios>

Estado de la Nación. (2017). La evolución de la educación superior . San José: Estado de la Nación. Obtenido de <https://www.estadonacion.or.cr/educacion2017/assets/parte-1-capitulo-5.pdf>

Fernández, C. (28 de Febrero de 2019). Alcance y funcionalidades UCR Global - METICS. (D. Ruiz León, R. Solórzano Gutiérrez, & M. Vargas Haittel, Entrevistadores)

Fuentes, E. (2 de Enero de 2017). Enrique Fuentes. Obtenido de <http://enriquefuentes.es/testimonial/estrategia-del-dafo-al-analisis-came/>

Fundación Tecnológica de Costa Rica.(2018).Programa de Actualización empresarial. Obtenido el 27 de julio del 2018.Recuperado de:<https://www.tec.ac.cr/fundatec>

FUNDATEC. (3 de Julio de 2018). FUNDATEC. Obtenido de <http://www.fundatec.ac.cr/OfertaAcademica.aspx?categoria=3>

Gitman, L. (2003). Principios de administración financiera. Obtenido el 3 de Julio del 2018. Recuperado de: https://books.google.co.cr/books?id=KS_04zILe2gC&pg=PA68&dq=razones+financieras+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwicmsu2hoTcAhVNrVkkHSzoB_wQ6AEIMjAC#v=onepage&q=razones%20financieras%20concepto&f=false

Gobernanza de la biodiversidad. (26 de Setiembre de 2016). Gobernanza de la biodiversidad. Obtenido de <http://governanzabiodiversidad.mx/clase/la-matriz-foda/>

Guarín(s.f)Definición de Tabulación. Obtenido el 3 de julio del 2018.Recuperado de :<http://fcbinueva.unillanos.edu.co/docus/Curso%20De%20Estadistica%20Aplicada.pdf>

Guerra-López, I. (2007). Evaluación y Mejora Continua. Obtenido el 20 de julio del 2018. Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=tQiAicui5dsC&pg=PA193&dq=mejora+continua+educacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjqp7mjqw7cAhXL4IMKHY8KASsQ6AEIKjAB#v=onepage&q=mejora%20continua%20educacion&f=false>

Hernández,Fernández & Baptista(2015)Metodología de la Investigación. Investigación descriptiva e instrumentos de recolección de información. Obtenido el 2 de julio del 2018. Recuperado de :http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_158/recursos/e-books/16062015/metodologia.pdf

INCAE Business School. (2018). INCAE Business School. Recuperado el 27 de Agosto de 2018, de <https://www.incae.edu/es/educacion-ejecutiva/programas-abiertos/buscar.html>

INEC.(2018).Índice de Precios al Consumidor. Obtenido el 7 de octubre del 2018. Recuperado de:<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%202732>

INEC. (2017). Encuesta Nacional de Hogares Julio 2017. San José: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Obtenido de <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reenaho2017.pdf>

INEC. (2018). Tasa de desempleo se situó en 9,3%. San José: Servicios de Información y Divulgación Estadística Comunicación y Prensa.

Investigación-UCR(Junio, 2018). Términos y definiciones de unidad operativas. Obtenido el 5 de Marzo del 2019. Recuperado de: <https://vinv.ucr.ac.cr/es/tramites/manual-para-la-estimacion-de-costos-de-proyectos>

Ivankovich & Araya(2011).Focus group y entrevista a profundidad. Obtenido el 2 de julio del 2018. Recuperado de:<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7057/6742>

Jiménez, S. (s.f.). Entre perfiles y docentes. Obtenido el 20 de julio del 2018. Recuperado de: <http://www.colypro.com/congresopedagogico/Congreso%20II/Documentos/MSc.%20Susana%20Jimenez%20Sanchez/Entre%20perfiles%20y%20docentes.pdf>

Jimeno Bernal, J. (25 de Enero de 2016). PDCA. Obtenido de PDCA: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

Juretic, J. (Marzo de 2012). Los tres niveles de la estrategia . Obtenido de Universidad Católica de la Santísima Concepción: <http://economia.ucsc.cl/wp-content/uploads/2013/10/Adelantos-DC-UCSC-Conce.pdf>

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation .

López de Méndez, A. (s.f.). Los Grupos Focales. Puerto Rico: Centro de Investigaciones Educativas - Universidad de Puerto Rico.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). Servicio básico y complementario. Obtenido el 14 de mayo del 2018. Recuperado de: <https://decisiondelconsumidor.files.wordpress.com/2017/07/marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>

Lovelock, C. (2015). La Flor del Servicio. En C. Lovelock, & J. Wirtz, Marketing de Servicios (págs. 86-93). México: Pearson.

Lovelock, C (1996). Mercadotecnia de servicios. México: Pearson

Malhotra(2015).Investigación de Mercados.Obtenido el 30 de Junio del 2018. Recuperado de :<http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>

Maranto, M., & González, M. (2015, Febrero). Fuentes de información. Retrieved from Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Matías P., W. (s.f.). Modelo de Valoración de Activos de Capital . En W. Matías P., Finanzas II.

Salazar, M. (1 de Marzo de 2019). Alcances y funcionalidades EcoAula. (M. Vargas Haittel, Entrevistador)

Moneychimp.com. (19 de Mayo de 2019). Obtenido de Money Chimp: http://www.moneychimp.com/features/market_cagr.htm

Montilva C, Jonás, Sandia, Beatriz E, Martínez, Ana Ysabel, Rivero A, Dulce M, Barrios Albornoz, Judith del Rosario, & Besembel C, Isabel M. (2008). Diseño de programas de

actualización profesional interactiva a distancia. *Educere*, 12(43), 777-788. Recuperado en 24 de enero de 2019, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102008000400014&lng=es&tlng=es.

Montilva, J., Sandia, B. y Barrios, J. (2002). *Developing Instructional Web Sites - A Software Engineering Approach*. Education and Information Technologies. Kluwer Publishing. Vol. 7, No. 3. Obtenido el 24 de enero del 2019. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1008296&pid=S1316-4910200800040001400019&lng=es

Morales, M. (10 de Agosto de 2015). *Innovare*. Obtenido de *Innovare*: <http://quieroinnovar.com/una-forma-mas-innovadora-de-hacer-planeamiento-estrategico/>

Observatorio del Desarrollo - UCR. (2018). *Informe de Resultados III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018*. Montes de Oca: Universidad de Costa Rica.

Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *El Producto. Conceptos y desarrollo*. Obtenido de *Escuela de Organización Industrial*: <https://www.eoi.es/es/file/18658/download?token=ehkRjzqW>

Poder Legislativo. (2018). *Leyes N° 9635 - Fortalecimiento de las Finanzas Públicas*. San José: *La Gaceta*.

Porter, M. (2008, Enero). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Retrieved from *Harvard Business Review América Latina*: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Presidencia de la República de Costa Rica. *Ministras y Ministros*. Obtenido el 24 de julio del 2018. Recuperado de: <https://presidencia.go.cr/ministerios/>

Procomer (2017). *Conceptos de asesoría y consultoría*. Obtenido el 23 de Enero del 2019. Recuperado de : :

<https://procomer.com/downloads/mentorias/Manual%20de%20Mentor%C3%ADas%20%20v2.pdf>

Programa de Capacitación y Actualización Profesional de la Escuela de Economía. (3 de Julio de 2018). Capacitación y Actualización Profesional Economía. Obtenido de <https://capec.economia.ucr.ac.cr/programas>

Programa Estado de la Nación. (2017). Estado de la Nación En Desarrollo Sostenible. Pavas: PEN.

Rivera (1991). Los conceptos de misión de misión, visión y propósito estratégico. Obtenido el 29 de Junio del 2018. Recuperado de [:http://www.cegis.otalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf](http://www.cegis.otalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf)

Programa Estado de La Nación. Estado de la educación. Obtenido el 23 de julio del 2018. Recuperado: [https://www.estadonacion.or.cr/educación 2017/](https://www.estadonacion.or.cr/educación%202017/)

Programa Estado de la Nación. Informe Estado de la Nación 2017. Obtenido el 24 de julio del 2018. Recuperado de: <https://estadonacion.or.cr/2017/assets/en-23-2017-book-low.pdf>

Programas de Educación Continua. Nuestra Historia. Obtenido el 24 de julio del 2018. Recuperado de: <https://www.pec-ean-ucr.com/pec>

Rectoría. (2018). Resolución R-200-2018. San José: Universidad de Costa Rica.

Robbins, S., & DeCenzo, D. (2002). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Obtenido el 3 de Julio del 2018. Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA144&dq=punto+de+equilibrio+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjG7qPxjYTcAhWoxVkKHVIEAIgQ6AEILDAB#v=onepage&q&f=false>

Sistema de Información de la Educación Superior Universitaria Estatal. Montos FEES. Obtenido el 24 de julio del 2018. Recuperado de: <http://siesue.conare.ac.cr/inf-financiera-y-presupuestaria/montos-fees.html>

Sotelo K. (2012). Paradigma Socio -Crítico. Recuperado de:https://prezi.com/_p7vmde2ol-k/paradigma-socio-critico/

Tecnológico de Costa Rica. (2018). Tecnológico de Costa Rica. Recuperado el 27 de Agosto de 2018, de Tecnológico de Costa Rica: <https://www.tec.ac.cr/unidades/actualizacion-empresarial>

TPM (2007). Cultura Organizacional. Obtenido el 29 de Junio del 2018. Recuperado de : <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

Trissa Strategy Consulting. (2011). TRISSA. Obtenido de TRISSA: <http://www.trissa.com.mx/articulos/mapas-estrategicos-una-pieza-clave>

Universidad Autónoma de México. (2018). División de Educación Continua de la Facultad de Contaduría y Administración. Obtenido de <http://dec.fca.unam.mx/lcapacitacion.html>

UCR. (5 de Marzo de 2019). Oficina de Becas y Atención Socioeconómica. Obtenido de Oficina de Becas y Atención Socioeconómica: <https://becas.ucr.ac.cr/Regimen-becario/monto-de-ayuda-estudiantil>

UCR. (2018). Universidad de Costa Rica. Recuperado el 27 de Agosto de 2018, de Universidad de Costa Rica: <https://www.ucr.ac.cr/organizacion/vicerrectorias/accion-social.html>

ULACIT.(2018).Programas de Especializaciones y Actualización. Obtenido el 30 de julio del 2018. Recuperado de: <http://www.ulacit.ac.cr/cide/especialidades.php>

UNED (s.f.). El desarrollo curricular. Obtenido el 20 de julio del 2018. Recuperado de :<https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/17.pdf>

Universidad Latina (2018).Centro internacional de actualización profesional. Obtenido el 27 de julio del 2018. Recuperado de: <https://ulatina.ac.cr/oferta-académica/educación-continua/>

Universidad Zaragoza.(2013-2014) Fuerzas Porter. Obtenido el 10 de Agosto del 2018. Recuperado de:<https://zaguan.unizar.es/record/15198/files/TAZ-TFG-2014-976.pdf>

UNMSM(2014).Malla Curricular. Obtenido el 3 de julio del 2018. Recuperado:<http://occaa.unmsm.edu.pe/occaa/storage/uploads/files/164w30WOLe-5.Guia-Dise%C3%B1o-Curricular-2014.pdf>

UNSTA(2013).Planificación y ejecución . Obtenido el 20 de julio del 2018. Recuperado de : <http://www.unsta.edu.ar/wp-content/uploads/2013/05/Que-Es-Planificar.pdf>

Valverde Chavarría, A., & Sandí Zamora, R. (4 de Marzo de 2018). Posibilidad de alianza para difusión ODI - PEC-EAN. (R. Soto Garro, R. Solórzano Gutiérrez, D. Ruiz León, & M. Vargas Haittel, Entrevistadores)

Vicerrectoría de Escuela de Administración de Negocios UCR. (13 de Octubre de 2018). Escuela de Administración de Negocios UCR. Obtenido de Escuela de Administración de Negocios UCR: <http://www.ean.ucr.ac.cr/marco-estrategico>

Viscarri Colomer, J. (2011). Modelo de creación de valor para el cliente. Cataluña: Universidad Politécnica de Cataluña.

Zarza García, A. L., Lara Severino, R. d., Iznaga Ravelo, R. D., & Maas Góngora, L. (s.f.). Elaboración de un Programa de Asesorías Ciudad del Carmen: Universidad Autónoma del Carmen. Obtenido de <http://www.unacar.mx/contenido/difusion/acalan65pdf/contenido.pdf>

Zúñiga Fallas, L. R. (2013). Metodología de cálculo del costo promedio ponderado de capital e implementación de un modelo adecuado de evaluación de proyectos para la PYME (pequeña y mediana empresa). San Pedro: UCR

Anexos

Anexo N.1. Formularios de inscripción Seminarios PEC-EAN



Ficha de Expediente

Actividad:



Datos Personales			
Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	N° de cédula
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dirección exacta:	<input type="text"/>		

Datos de Contacto – Teléfonos			Estado Civil
Habitación	Celular	De familiar o conocido(a)	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Correo Electrónico:	<input type="text"/>		

Datos Laborales			
Actualmente labora en:	<input type="text"/>		
Cargo que desempeña:	<input type="text"/>		
Teléfono de Oficina:	<input type="text"/>	Fax:	<input type="text"/>

Forma de pago del programa: Personal Empresa

*En caso de que sea la empresa quien se comprometa al pago del programa, por favor llene los siguientes espacios:

Nombre de la persona encargada de tramitar el pago		Departamento
<input type="text"/>		<input type="text"/>
Cargo que desempeña	Teléfono de contacto	Correo electrónico
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Forma en que se enteró por primera vez de los Programas:

- Redes Sociales Página Web
 Recomendación Periódico
 Otro: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Una larga trayectoria de excelencia...

Teléfonos: 2511-9186 / 2511-9199
Correo Electrónico: ventanillapec.ean@ucr.ac.cr Sitio Web: <http://www.ean.ucr.ac.cr>

Fuente: Sitio web de PEC-EAN, 2018

Anexo N.2. Presupuesto Comunicación DOER

Desglose del presupuesto para comunicación mensual para el año 2018, a cargo de la empresa DOER. Dicho presupuesto se emplea tanto para los PEC-EAN como para los PAAP.

				Inversión diaria \$ 10,00 \$ 20,00	
		OBJETIVO	CAMPAÑA	PAUTA SEMANAL	
SEMANA	1	PEC	3 técnicos	\$ 75,00	\$ 150,00
	2	PAAP	4 charlas	\$ 75,00	\$ 150,00
	3	PEC	3 técnicos	\$ 75,00	\$ 150,00
	4	PAAP	4 charlas	\$ 75,00	\$ 150,00
Publicidad (SEM - PPC)				\$ 300,00	\$ 600,00
Administración de contenidos / Informes				\$ 300,00	\$ 300,00
Artes y contenidos				\$ 100,00	\$ 100,00
INVERSIÓN TOTAL MENSUAL				\$ 700,00	\$ 1 000,00

Fuente: Informe de actividades PAAP I Semestre, 2018

Anexo N.3. Población excluida de la aplicación del cuestionario Informe de Resultados III -
2018

CIU	Descripción
3520	Fabricación del gas; distribución de combustibles gaseosos por tuberías
8411	Actividades de la administración pública en general.
8412	Regulación de las actividades de organismos que prestan servicios sanitarios, educativos, culturales y otros servicios sociales, excepto servicios de seguridad social.
8413	Regulación y facilitación de la actividad económica.
8421	Relaciones exteriores.
8422	Actividades de defensa.
8423	Actividades de mantenimiento del orden público y de seguridad.
8430	Actividades de planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
9412	Actividades de asociaciones profesionales
9420	Actividades de sindicatos
9491	Actividades de organizaciones religiosas
9492	Actividades de organizaciones políticas
9499	Actividades de otras asociaciones n.c.p.
9700	Actividades de los hogares en calidad de empleadores de personal doméstico
9810	Actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes para uso propio
9820	Actividades indiferenciadas de producción de servicios de los hogares privados para uso propio
9900	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

Fuente: Área de encuestas económicas. Banco Central de Costa Rica.

Fuente: Área de encuestas económicas, Banco Central de Costa Rica, 2018

Anexo N.4. Secciones de interés del cuestionario del Informe de Resultados III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA-UNIVERSIDAD NACIONAL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA-UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA DIAGNÓSTICO NACIONAL PARA EL OBSERVATORIO DE LAS MIPYMES		# Cuestionario:148p8402 31 Agosto
Estimado (Sr./Sra.). Buenos (días/tardes): Mi nombre es (.....) y estoy llamando de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. Estamos realizando una encuesta sobre aspectos relacionados con el funcionamiento y necesidades de las empresas en el país. ¿Usted sería tan amable de regalarme unos minutos para realizarle la entrevista? La información que nos brinde será tratada en forma confidencial ¿Podría empezar la entrevista?		
ANOTE HORA Y MINUTOS DE INICIO DE ENTREVISTA: M:		
P1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA/NEGOCIO:		P2. TELÉFONO(S):
P23. Número de cédula Jurídica	999NS/NR	Nombre de Fantasía:
P4. Número de cédula física:	999NS/NR	
A1 SECTOR DE ACTIVIDAD: 1. SERVICIOS 3. INDUSTRIA Y MANUFACTURA 2. COMERCIO 4. AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA		A2. TIPO DE EMPRESA/NEGOCIO: 1. MICRO (PASE A A4) 2. PEQUEÑA (PASE A A4) 3. MEDIANA
A3	Actualmente la empresa se encuentra registrada ante el MEIC como PYME: 1. SI 2. NO	
A3.1	Actualmente la empresa se encuentra registrada ante el MAG como Pequeño y Mediano Productor Agropecuario: 1. SI 2. NO	
A4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA: (VERIFICAR DURANTE LA ENTREVISTA)		
A3. PROVINCIA:	A4. CANTÓN:	A5. DISTRITO:
A5	NOMBRE DEL INFORMANTE	
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA		
CE1	Para empezar, dígame ¿Cuál es la principal actividad de esta empresa?	
CE2	¿La empresa es propia, de un tercero, de una sociedad, u otra figura? 1. Propia 2. Tercero 3. Sociedad 8. Otros, indique: _____ 9. NS/NR	
CE3	¿La empresa está ubicada en un lugar independiente o dentro de una casa de habitación? 1. LUGAR INDEPENDIENTE 3. CASA DE HABITACIÓN, con lugar exclusivo (fijo) para el negocio 2. FINCA 4. CASA DE HABITACIÓN, sin lugar exclusivo (fijo) para el negocio 5. CONDOMINIO 8. OTROS: _____ 9. NS/NR	
CE4	La empresa tiene sucursales 2. NO 1. SI. ¿En qué cantones o lugares?:	
CE5	¿La empresa está asociada o agremiada o forma parte de consorcio? 1. SI, CÁMARA 2. SI, COOPERATIVA 3. SI, ASOCIACIÓN 4. CONSORCIO 5. TODAS 6. NO 9. NS/NR	
CE6	¿Actualmente cuántas personas trabajan en la empresa? (SI LA PERSONA INDICAR PORCENTAJE FAVOR INDICARLO USANDO %) Total /___/___/___/___ - Total de Hombres /___/___/___/___ Total de Mujeres /___/___/___/___	
CE7	Tomando en cuenta la generalidad de la empresa, ¿qué grado de educación considera usted que requieren tener los empleados, para desempeñar bien sus funciones? 1. PRIMARIA 2. SECUNDARIA 3. UNIVER. 9. NS/NR	
CAPACITACIÓN		
CT1	Ahora pasemos a otro tema. ¿La empresa invierte en capacitar al personal? 1. SI 2. NO (PASE CTS) 9. NS/NR	
CT2	¿Y Usted diría que la empresa le asigna mucha, alguna, poca o ninguna importancia a la capacitación? 4. Mucha 3. Alguna 2. Poca 1. Ninguna 9. NS/NR	
CT3	Y en su opinión ¿cuál es la principal necesidad de capacitación de la empresa este momento de acuerdo a su actividad empresarial? ¿Y la segunda? 1. _____ 2. _____ 00. NINGUNA (PASE A CTS) 9. NS/NR	
CT4	¿De dónde obtiene la capacitación? (PUEDE MARCAR VARIAS) 1. Consultores externos 2. Mismo personal de la empresa 3. Universidades técnicas 4. Universidades públicas 5. Universidades privadas 6. Institutos de enseñanza 7. INA 8. Proveedores 9. Ministerios 10. Cooperación internacional 11. Cámaras empresariales 88. Otras 999. NS/NR (PASE A TIC1)	

CT5	¿Cuál es el principal motivo por el que no ha invertido en capacitar al personal?	01. Costo	02. Tiempo	03. Falta de tecnología	04. Falta de personal	05. Falta de interés	06. Rotación personal	8.otro	9.NS/NR
CT6	Estaría dispuesto su personal a recibir capacitación	1. Sí	2.No(PASE A TIC1)	.9NR (PASE A TIC1)					
CT7	Cuál es el abordaje de atención que le sería de más beneficio								
	1.Charlas (menos de 4 horas)	2.Talleres 1 días			3 Cursos (50 horas promedio)				
	4.Asistencia técnica (Servicio a la medida que se brinda dentro de la empresa)								
	5 Acompañamiento (Atención por medio de uno o varios consultores durante un tiempo establecido)								9.NS/NR
CT8	Ha recibido su personal capacitación por parte del INA?	1. Si	2. No	9.NS/NR					
CT9	¿Qué tipo de capacitación recibió?								
	1.Charlas (menos de 4 horas)	2.Talleres 1 días			3 Cursos (50 horas promedio)				
	4.Asistencia técnica (Servicio a la medida que se brinda dentro de la empresa)								
	5 Acompañamiento (Atención por medio de uno o varios consultores durante un tiempo establecido)								9.NS/NR
CT10	¿Cuáles es el tema o temas principales en los que se capacitó al personal?								

Fuente: Informe de Resultados III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018

Anexo N.5. Guía para el grupo focal

1. Presentación inicial y bienvenida a los invitados:

Buenos días/tardes a todos. Sean bienvenidos al presente focus group que forma parte de los instrumentos de recolección de información a utilizar en el desarrollo de nuestro Trabajo Final de Graduación, titulado “Propuesta de planeamiento estratégico para los Programas de Actualización y Asesoría Profesional de la Escuela de Administración de Negocios, UCR sede Rodrigo Facio.

2. Presentación de los participantes

3. Indicaciones Finales

A continuación se procederá a explicar la dinámica del focus group. La actividad consta de dos etapas de preguntas y se le otorgará la palabra a cada participante cuando se le indique. Les agradecemos mantener una participación activa, respetuosa ante las opiniones de los demás y sinceridad en sus respuestas. La actividad tiene una duración aproximada de una hora.

4. Conversación introductoria para entrar en confianza

5. Se procede a realizar la guía de preguntas

6. Despedida de los invitados: Se les agradece a los participantes por sus aportes y se les consulta si tienen comentarios adicionales.

7. Conclusión: A partir de la información recabada dentro del grupo focal se obtienen las conclusiones.

Guía de Preguntas

Primera Etapa

1. ¿Tiene conocimiento de los Programas de Educación Continua y los Programas de Actualización y Asesoría Profesional de la EAN-UCR?
2. ¿Han cursado algún programa de actualización profesional en el pasado, o conocen en qué consisten (comente su experiencia)? ¿Estarían interesados en llevar algún curso de actualización profesional en algún área de la administración de negocios? ¿Que los motivaría a hacerlo?
3. ¿Cuáles serían sus expectativas en cuanto a un programa de actualización profesional?
4. Comenten acerca de los temas de negocios que le interesaría cursar para su desarrollo profesional y personal.
5. ¿Cuáles elementos consideraría importantes para tomar la decisión de llevar un curso en una institución sobre otra?
6. ¿Qué extensión en horas total y frecuencia semanal le gustaría para los cursos a llevar?

PRIMER AVISO (MITAD DE ACTIVIDAD)

7. De las modalidades mostradas en el siguiente cuadro (video), ¿cuál o cuáles les parecen más atractivas para el proceso de enseñanza? ¿Porqué? ¿Tienen otras en mente?
8. ¿Qué facilidades considera que debería tener una plataforma virtual para mejorar la experiencia del usuario? ¿Qué herramientas considera que se podrían maximizar?
9. Comente acerca de los medios de comunicación y contenido mediante los cuales les gustaría recibir información de futuros cursos
10. ¿Cuál considera usted que sería un horario apropiado para recibir los cursos? Considere y comente acerca de los factores que puedan incidir en su decisión. (ENTREGAR papelito con cuadro de días y tiempo)
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un curso de actualización profesional? ¿Qué elementos debe contemplar el servicio que desea recibir?

SEGUNDO AVISO (QUEDAN 10 MINUTOS)

Segunda Etapa

A continuación se les mostrarán los logos respectivos de los EAN, PEC y PAAP. Comente acerca de su percepción de cada uno de ellos, elementos de interés, colores, entre otros... (MOSTRAR EN PANTALLA EN DICHO ORDEN) ¿Que le cambiarían a al logo de los PAAP?, ¿cree que es necesario su logo considerando que es una unidad de los PEC? ¿qué recomendaciones realizaría?

Anexo N.6. Estructura general del cuestionario aplicado a graduados de la EAN-UCR y PEC- EAN

Experiencias con programas de actualización profesional ¿Los encuestados han participado alguna vez en un programa de actualización? ¿Qué características poseen los cursos o capacitaciones a las que los encuestados han asistido? ¿Cuál es la frecuencia de uso de este tipo de servicios? ¿La empresa para la que laboran facilita de alguna forma la actualización profesional?
Intereses y preferencias ¿Qué áreas y temas son de interés para los encuestados? ¿Cuánto tiempo podrían invertir los encuestados en capacitaciones? ¿Qué rango de precios que estarían dispuestos a pagar? ¿En qué horarios tienen mayor disponibilidad los encuestados para participar de este tipo de servicios? ¿Existe interés en cursos de certificación o servicios similares?
Mercado y competencia ¿Conocen los encuestados algunos competidores específicos? ¿Cuáles factores son determinantes para elegir un curso de actualización profesional?
Datos Demográficos Grado académico actual del participante Ingreso promedio mensual del encuestado Edad y lugar de residencia del encuestado

Fuente: Elaboración propia

Anexo N.7: Cuestionario acerca de las necesidades de actualización profesional

Estimados Graduados de la Red Alumni y los PEC: Un cordial saludo. Somos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas de la UCR. El presente cuestionario servirá como principal insumo para el desarrollo de la investigación de mercados de nuestro Trabajo Final de Graduación, titulado “Propuesta de planeamiento estratégico para el relanzamiento de los Programas de Actualización y Asesoría Profesional de la Escuela de Administración de Negocios, UCR sede Rodrigo Facio. Le agradecemos su colaboración y honestidad en cada de sus respuestas. *La información proporcionada se manejará con estricta confidencialidad y será utilizada únicamente para efectos académicos y de actualización curricular.*

Le agradecemos su valioso aporte en nuestro proceso de mejoramiento continuo.

Definiciones Importantes

Actualización profesional: cursos o programas con el objetivo de otorgar nuevos conocimientos en áreas de interés para el fortalecimiento de su carrera o conocimiento profesional, en este caso específico, en administración de negocios y contaduría pública. Entiéndase también por capacitaciones empresariales en aras de actualizar a sus empleados.

Cursos de enriquecimiento profesional: son aquellos cursos que no requieren de requisitos técnicos previos y brindan un panorama amplio de los temas a tratar para una comprensión más completa desde niveles más básicos. Reconocidos por la institución educativa.

Cursos especializados (certificaciones): cursos avanzados certificados reconocidos en el mercado nacional e internacional y avalados por un ente superior líder en el área del curso.

Sección A. Filtro

1. Reside actualmente dentro del GAM
 - a. Si
 - b. No (pase a la pregunta x)

2. ¿En cuál carrera o programa obtuvo su titulación dentro de la EAN-UCR?
 - a. Carrera Universitaria (Dirección / Administración de Empresas - Contaduría Pública
 - b. Técnico Profesional(PEC-EAN-UCR)
 - c. Ninguno de lo anteriores(pase a la pregunta x)

3. ¿Estaría dispuesto a llevar un curso de actualización profesional en el futuro?
 - a. Si
 - b. No,

3.1 ¿Por qué no estaría dispuesto a llevar un curso de actualización profesional en el futuro?

Sección B. Acerca de los programas de actualización profesional **Experiencias Anteriores**

4. ¿Ha llevado alguna vez un curso de actualización profesional?
 - a. Si
 - b. No(pase a la pregunta 10)

5. A continuación se presentan algunas áreas generales de los negocios, indique si ha llevado o no cursos de actualización profesional en ellas (selección múltiple):
 - a. Gerencia
 - b. Finanzas
 - c. Contabilidad
 - d. Auditoría
 - e. TI
 - f. Operaciones
 - g. Mercadeo
 - h. Legislación
 - i. Otra:

6. Seguidamente se presenta una serie de tipos de programas, indique si ha llevado alguno de ellos en el pasado. (selección múltiple)
 - a. Técnico
 - b. Especialización (curso avanzado o certificado)
 - c. Taller
 - d. Posgrados
 - e. Conferencia (charla)
 - f. Seminario
 - g. Cursos libres (entre 30 y 50 horas promedio)
 - h. Programa ejecutivo
 - i. Otro: _____

7. Según su respuesta anterior ¿en qué instituciones los ha cursado?
 - a. Universidades públicas
 - b. Universidades privadas
 - c. Universidades técnicas
 - d. Institutos de enseñanza
 - e. Cámaras empresariales
 - f. Colegios profesionales
 - g. Dentro de la empresa donde labora
 - h. Otro: _____

8. ¿Con qué frecuencia ha llevado cursos de los seleccionados anteriormente en el último año?
 - a. No ha llevado en el último año
 - b. Una vez al año
 - c. Dos veces al año
 - d. Tres veces al año
 - e. Cuatro veces al año
 - f. Cinco o más veces al año

9. Dada su respuesta anterior, ¿Cuántas horas calcula usted que invirtió en los cursos llevados en el anterior año? (decir todas las opciones de una vez)
- a. No he llevado en el último año
 - b. Menos o igual a 10 horas
 - c. Entre 11 y 25 horas
 - d. Entre 26 y 40 horas
 - e. Entre 41 y 55 horas
 - f. Más de 55 horas

Actualidad

10. ¿Se encuentra trabajando actualmente?
- a. Si
 - b. No (pase a la pregunta 16)
11. Seleccione la actividad económica a la que se dedica la empresa en la que trabaja
- a. Industria
 - b. Comercio
 - c. Servicios
 - d. Turismo
 - e. Financiera
 - f. Cooperativas
 - g. Asociaciones solidaristas
 - h. Otro: _____
12. ¿En cuál de las siguientes áreas se desempeña en la actualidad? (área principal)
- a. Finanzas
 - b. Contabilidad
 - c. Auditoría
 - d. TI
 - e. Operaciones
 - f. Mercadeo
 - g. Legislación
 - h. Otro: _____
13. La empresa en la que labora le brinda capacitación para actualizarse o fomenta que sus colaboradores se capaciten en actualización profesional?
- a. Si, capacitaciones y programas de actualización internos
 - b. Si, fondo o reembolso por inversión en actualización profesional (fuera del trabajo)
 - c. No, ninguno

Sección C. Mezcla de mercadeo y flor del servicio

Servicio

14. ¿Cuáles son las principales áreas de negocios en las que le gustaría capacitarse? (seleccione máximo 3)
- a. Gerencia

- b. Finanzas
- c. Contabilidad
- d. Auditoría
- e. TI
- f. Operaciones
- g. Mercadeo
- h. Legislación

15. Con base en su respuesta anterior, ¿podría indicarme algunos temas específicos de las diversas áreas de los negocios en los que estaría interesado en actualizarse/capacitarse?

Ejemplos:

Blockchain	Design Thinking	Gobierno Corporativo	IOT	Marketing digital no tradicional	Project Management
Business Intelligence	Diferencias Generacionales	Habilidades Blandas	Liderazgo	Marketing social y ambiental	Protocolos de Negocios Internacionales
Coaching	Economía Circular	Habilidades de comunicación	Lovebrands	Materia Fiscal (Asesoría Tributaria)	RPA
Comercio electrónico	Gestión de la Innovación	Inclusión y diversidad dentro de las organizaciones	Manejo de una reunión	Programación Neurolingüística	Tramitología

Otro: _____

16. ¿Cuántas horas semanalmente estaría dispuesto a invertir en una modalidad presencial en un curso de su interés?

- a. Menos de 2 horas
- b. Entre 2 horas y hasta 4 horas
- c. Entre 4 horas y hasta 6 horas
- d. Entre 6 horas y hasta 8 horas
- e. Más de 8 horas
- f. Nada

17. Si la modalidad del curso fuera virtual, ¿Cuántas horas semanalmente estaría dispuesto a invertir un curso de su interés?

- a. Menos de 2 horas
- b. Entre 2 horas y hasta 4 horas
- c. Entre 4 horas y hasta 6 horas
- d. Entre 6 horas y hasta 8 horas
- e. Más de 8 horas
- f. Nada

18. ¿Seleccione con una X los horarios que considera más convenientes de acuerdo a su disponibilidad para recibir un programa de actualización profesional?

	Mañana	Tarde	Noche
Lunes			
Martes			
Miércoles			
Jueves			
Viernes			
Sábado			
Domingo			

Precio

19. Asumiendo que usted está interesado en una charla de actualización profesional de 2 horas ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- a. Menos de 5000
- b. De 5001 a 10.000
- c. De 10.001 a 15.000
- d. De 15.001 a 20.000

20. Asumiendo que usted está interesado en un taller de 8 horas de actualización profesional ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

- a. De 30.000 a 45.000
- b. De 45.001 a 60.000
- c. De 60.001 a 75.000
- d. De 75.001 a 90.000

21. Seleccione qué tan interesado está en llevar una certificación - curso certificado por un ente oficial autorizado o un curso de preparación para un examen de certificación.

- a. Nada interesado
- b. Poco Interesado
- c. Muy Interesado
- d. Totalmente Interesado

22. De acuerdo a su respuesta anterior ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un curso especializado (certificación) bimestral de actualización profesional?

- a. No lo pagaría
- b. Menos de 100.000
- c. De 100.000 a 150.000
- d. De 150.0001 a 200.000
- e. De 200.001 a 250.000
- f. De 250.001 a 300.000

- g. Más de 300.000
23. Si hablamos de un curso de enriquecimiento profesional bimestral ¿Qué monto estaría dispuesto a pagar?
- a. No lo pagaría
 - b. Menos de 50.000
 - c. De 50.000 a 75.000
 - d. De 75.001 a 125.000
 - e. De 125.001 a 150.000
 - f. De 150.001 a 175.000
 - g. Más de 175.000
24. ¿Cuál método de pago preferiría?
- a. Pago en ventanilla
 - b. Digital por sitio web
 - c. Transferencia bancaria (depósito)

Plaza

25. ¿Mediante cuál modalidad le gustaría desarrollar un programa de actualización profesional?
- a. Presencial
 - b. Virtual
 - c. Ambas

Promoción

26. ¿Por cuál medio preferiría encontrar información de los programas de capacitación?
- a. Facebook
 - b. Instagram
 - c. Twitter
 - d. LinkedIn
 - e. Correo electrónico
 - f. Material impreso
 - g. Llamada
 - h. Whatsapp o SMS
 - i. No deseo recibir información

Sección D. Mercados y competidores

27. De las siguientes instituciones que brindan cursos de actualización profesional en el área de ciencias económicas ¿Cuáles conoce usted? (selección múltiple)
- a. Actualización Empresarial TEC
 - b. FundaTEC
 - c. Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial-ULACIT (CIDE ULACIT)
 - d. Centro Internacional de Actualización Profesional-ULATINA (CIAP ULATINA)
 - e. Programas de Actualización y Asesoría Profesional, EAN -UCR (PAAP-EAN)
 - f. Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica (CPCE)

- g. edX
- h. Udemy
- i. MOOC
- j. Otros: _____
- k. Ninguno

28. Seleccione los elementos que influyen en su decisión para seleccionar una institución sobre otra.

- a. Precio
- b. Instructor
- c. Publicidad
- d. Instalaciones
- e. Herramientas tecnológicas
- f. Recomendaciones
- g. Contenidos
- h. Ubicación
- i. Prestigio
- j. Horario
- k. Reconocimiento del programa en el mercado

Sección E. Datos Demográficos

29. ¿Cuál es su grado académico actual?

- a. Técnico
- b. Bach. Universitario
- c. Lic. Universitario
- d. Master
- e. Doctor

30. Edad

- a. Entre 20 y 30 años
- b. Entre 31 y 40 años
- c. Entre 41 y 50 años
- d. Más de 50 años

31. Provincia de Residencia

- a. San José
- b. Alajuela
- c. Cartago
- d. Heredia

32. Sexo

- a. Masculino
- b. Femenino

33. Casa Propia: _____ Casa Alquilada: _____

34. Cantidad de televisores en el hogar

- a. 1
- b. 2

- c. 3
- d. 4 o más

35. ¿Ingreso Promedio mensual personal?

- a. Menos de 400 000
- b. Entre 400 000 y 800 000
- c. Entre 800 001 y 1 600 000
- d. Más de 1600 000
- e. NS/NR

Anexo N.8. Propuesta de actividades eje personal - período 2019 (Pesimista)

Propuesta de actividades eje personal - Período 2019 (Pesimista)					
	Abordajes	Horas	Precio Sugerido	Estudiantes Promedio	Ingresos
1	Charlas (2 - 3 horas)	2	-	-	-
2	Charlas (2 - 3 horas)	2	-	-	-
3	Charlas (2 - 3 horas)	2	-	-	-
4	Taller Corto	4	₪ 28,500.00	15	₪ 427,500.00
5	Taller Corto	4	₪ 28,500.00	15	₪ 427,500.00
6	Taller Corto	4	₪ 28,500.00	15	₪ 427,500.00
7	Taller Corto	4	₪ 28,500.00	15	₪ 427,500.00
8	Taller Largo	8	₪ 56,000.00	15	₪ 840,000.00
9	Taller Largo	8	₪ 56,000.00	15	₪ 840,000.00
10	Seminario	12	₪ 69,000.00	15	₪ 1,035,000.00
11	Seminario	16	₪ 92,000.00	15	₪ 1,380,000.00
12	Certificación	24	₪140,000.00	15	₪ 2,100,000.00
13	Curso Enriquecimiento Profesional	24	₪114,000.00	15	₪ 1,710,000.00
14	Curso Libre Avanzado	30	₪130,000.00	15	₪ 1,950,000.00
Total				165	₪11,565,000.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo N.9. Propuesta de actividades eje personal - período 2019 (Optimista)

Propuesta de actividades eje personal - Período 2019 (Optimista)					
	Abordajes	Horas	Precio Sugerido	Estudiantes Promedio	Ingresos
1	Charlas (2 - 3 horas)	2	-	-	-
2	Charlas (2 - 3 horas)	2	-	-	-
3	Charlas (2 - 3 horas)	2	-	-	-
4	Taller Corto	4	₪ 28,500.00	35	₪ 997,500.00
5	Taller Corto	4	₪ 28,500.00	35	₪ 997,500.00
6	Taller Corto	4	₪ 28,500.00	35	₪ 997,500.00
7	Taller Corto	4	₪ 28,500.00	35	₪ 997,500.00
8	Taller Largo	8	₪ 56,000.00	35	₪ 1,960,000.00
9	Taller Largo	8	₪ 56,000.00	35	₪ 1,960,000.00
10	Seminario	12	₪ 69,000.00	35	₪ 2,415,000.00
11	Seminario	16	₪ 92,000.00	35	₪ 3,220,000.00
12	Certificación	24	₪ 140,000.00	35	₪ 4,900,000.00
13	Curso Enriquecimiento Profesional	24	₪ 114,000.00	35	₪ 3,990,000.00
14	Curso Libre Avanzado	30	₪ 130,000.00	35	₪ 4,550,000.00
Total				385	₪ 26,985,000.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo N.10. Propuesta de actividades eje corporativo - período 2019 (Pesimista)

Ejemplo propuesta de actividades eje corporativo (pesimista)					
Abordajes	Horas	Precio Sugerido	Participantes	Precio sin descuento	Precio con descuento
Taller Largo	8	56,000.00	50	2,800,000.00	2,660,000.00
Total					2,660,000.00
Total 3 capacitaciones					7,980,000.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo N.11. Propuesta de actividades eje corporativo - período 2019 (Optimista)

Ejemplo propuesta de actividades eje corporativo (optimista)					
Abordajes	Horas	Precio Sugerido	Participantes	Precio sin descuento	Precio con descuento
Taller Largo	8	56,000.00	100	5,600,000.00	4,760,000.00
Total					4,760,000.00
Total 3 capacitaciones					14,280,000.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo N.12. Presupuesto de efectivo periodo 2019 - 2022 (escenario pesimista)

AVANTE
PROYECCIONES FINANCIERAS
ESCENARIO PESIMISTA
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
(expresado en colones)

DETALLE	INICIAL	AÑO			
		2019	2020	2021	2022
INGRESOS POR SERVICIOS					
Ingresos clientes personales		11,565,000.00	12,143,250.00	12,750,412.50	13,387,933.13
Ingresos clientes corporativos		14,280,000.00	14,994,000.00	15,743,700.00	16,530,885.00
TOTAL DE INGRESOS	-	25,845,000.00	27,137,250.00	28,494,112.50	29,918,818.13
EGRESOS					
Impuesto de ventas (IVA)		-	542,745.00	569,882.25	598,376.36
Fundación UCR		1,292,250.00	1,356,862.50	1,424,705.63	1,495,940.91
Pago al instructor		1,339,200.00	1,392,768.00	1,448,478.72	1,506,417.87
Materiales (certificado de participación)		172,250.00	193,781.25	218,003.91	245,254.39
Fondo de Desarrollo Institucional		3,876,750.00	4,070,587.50	4,274,116.88	4,487,822.72
Comisión del coordinador		6,000,000.00	6,240,000.00	6,489,600.00	6,749,184.00
Gasto por alquiler		1,292,250.00	1,356,862.50	1,424,705.63	1,495,940.91
Gasto por publicidad		-	6,300,000.00	6,300,000.00	6,300,000.00
Gasto por imprevistos		1,000,000.00	1,125,000.00	1,265,625.00	1,423,828.13
Horas Asistente (20 horas semanales)		2,690,400.00	2,798,016.00	2,909,936.64	3,026,334.11
Gasto por capacitaciones		-	1,466,400.00	1,466,400.00	1,466,400.00
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO	-	17,663,100.00	26,843,022.75	27,791,454.64	28,795,499.39
INVERSION INICIAL	9,103,370.00		(100,000.00)	(100,000.00)	(100,000.00)
FLUJO NETO EFECTIVO OPERATIVO	(9,103,370.00)	8,181,900.00	194,227.25	602,657.86	1,023,318.74
FLUJO NETO EFECTIVO	(9,103,370.00)	8,181,900.00	194,227.25	602,657.86	5,932,282.54
ACUMULADO DEL PERIODO	(9,103,370.00)	(921,470.00)	(727,242.75)	(124,584.89)	5,807,697.64
VALORACIÓN	VALOR				
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	17.25%	1,528,806.55			
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		27.26%			

Fuente: Elaboración propia

Anexo N.13. Presupuesto de efectivo periodo 2019 - 2022 (escenario optimista)

AVANTE
PROYECCIONES FINANCIERAS
ESCENARIO OPTIMISTA
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
(expresado en colones)

DETALLE	INICIAL	AÑO			
		2019	2020	2021	2022
INGRESOS POR VENTAS					
Ingresos clientes personales		26,985,000.00	31,032,750.00	35,687,662.50	41,040,811.88
Ingresos clientes corporativos		14,280,000.00	16,422,000.00	18,885,300.00	21,718,095.00
TOTAL DE INGRESOS	-	41,265,000.00	47,454,750.00	54,572,962.50	62,758,906.88
EGRESOS					
Impuesto de ventas (IVA)		-	949,095.00	1,091,459.25	1,255,178.14
Fundación UCR		2,063,250.00	2,372,737.50	2,728,648.13	3,137,945.34
Pago al instructor		1,900,800.00	1,938,816.00	1,977,592.32	2,017,144.17
Materiales (certificado de participación)		315,250.00	338,893.75	364,310.78	391,634.09
Fondo de Desarrollo Institucional		6,189,750.00	7,118,212.50	8,185,944.38	9,413,836.03
Comisión del coordinador		6,000,000.00	6,120,000.00	6,242,400.00	6,367,248.00
Gasto por alquiler		2,063,250.00	2,372,737.50	2,728,648.13	3,137,945.34
Gasto por publicidad			5,750,000.00	6,612,500.00	7,604,375.00
Gasto por imprevistos		1,000,000.00	1,075,000.00	1,155,625.00	1,242,296.88
Horas Asistente (20 horas semanales)		2,690,400.00	2,744,208.00	2,799,092.16	2,855,074.00
Gasto por capacitaciones		-	1,466,400.00	1,466,400.00	1,466,400.00
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO	-	22,222,700.00	32,246,100.25	35,352,620.14	38,889,076.99
INVERSION INICIAL	9,103,370.00	-	(100,000.00)	(100,000.00)	(100,000.00)
FLUJO NETO DE EFECTIVO OPERATIVO	(9,103,370.00)	19,042,300.00	15,108,649.75	19,120,342.36	23,769,829.88
FLUJO NETO EFECTIVO	(9,103,370.00)	19,042,300.00	15,108,649.75	19,120,342.36	137,796,115.27
ACUMULADO DEL PERIODO	(9,103,370.00)	9,938,930.00	25,047,579.75	44,167,922.11	181,964,037.39
VALORACIÓN	VALOR				
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	17.25%	102,899,175.83			
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		224.54%			

Fuente: Elaboración propia

Anexo N.14. Cotización certificados Lemontrip



lemontrip Asociados S.A.

Cédula Jurídica: 3101406442
 Dirección: Centro Comercial Plaza Mayor, segunda etapa, segundo piso, local #2, Rohmoser (parte), Mata Redonda, San José, San José
 Teléfono: 22907979
 E-mail: hablanos@lemontrip.cr
 Sitio Web: https://lemontrip.cr

Proforma

Número: 673

Fecha: 28-02-2019
 Vencimiento: 08-03-2019

Cliente: MARCELO VARGAS HAITTEL

Número de identificación: 116450961

Dirección: San José, Moravia, San Vicente, Del banco nacional 400m Norte y 25m este casa morada de tres portones de madera., San Vicente, Moravia, San José
 Teléfono: 83257778

E-mail: marcelovh21@gmail.com

Contacto: MARCELO VARGAS HAITTEL

Teléfono: 83257778

E-mail: marcelovh21@gmail.com

Información de Pago

Condición de Venta: Contado

Código de Moneda: CRC

Tipo de Cambio: CRC 610.72

Medio de Pago: Efectivo

No	CANT	UNI / COD / PRODUCTO	PRECIO	DESCUENTO	IMPUESTO	TOTAL DE LINEA
1	1.00	Sp / MARCELOCERTIFICADOS / Servicio de impresión digital de 30 certificados en Opalina, full color, solo tiro, corte recto, tamaño 8.5x11" in.	CRC 19,425.00	CRC 0.00	CRC 0.00	CRC 19,425.00

Comentario:

¡GRACIAS POR LA OPORTUNIDAD DE SERVIRTE!

FORMA DE PAGO: 100% Adelantado. TIEMPO DE ENTREGA: A convenir una vez aprobada la cotización y recibido el arte.

NUESTRO HORARIO DE ATENCION: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:30 p.m.

ACEPTAMOS PAGOS POR PAYPAL, 2 CHECKOUT O TRANSFERENCIA BANCARIA. FAVOR INDICAR EN EL DETALLE, NOMBRE DE CLIENTE Y ENVIAR POR CORREO EL COMPROBANTE PARA PROCEDER CON LA PRODUCCION DEL MATERIAL.

DETALLE DE CUENTAS BANCARIAS: BCR: CUENTA CORRIENTE #001-0244440-2. SINPE15201001024444023. A nombre de Lemontrip Asociados S.A. . Cédula Jurídica 3-101-406442. MONEDA: DOLARES.

BAC: CUENTA CORRIENTE #907679013. SINPE 10200009076790136. A nombre de Lemontrip Asociados S.A. Cédula Jurídica 3-101-406442. MONEDA: COLONES.

Servicios exentos: CRC 19,425.00

Monto Total: CRC 19,425.00

Descuento: - CRC 0.00

Subtotal: CRC 19,425.00

Impuestos: + CRC 0.00

Total: CRC 19,425.00

El monto total es equivalente a USD 31.81

Recibo conforme

Fuente: Lemontrip, 2019

Anexo N.15. Propuesta de brief de la demanda

Cliente: Escuela de Administración de Negocios-UCR

Tipo de Campaña: Campaña de reposicionamiento de marca

Marca: Avante (Programas de Educación Continua UCR)

Presupuesto: 7.5 millones

1. Reseña General

Se busca dar a conocer la nueva imagen y servicios brindados por los programa de actualización profesional y corporativa Avante, para causar una impresión en el público y generar posicionamiento de marca.

2. Descripción del servicio

Avante al desprenderse de los Programas de Educación Continua de la Escuela de Administración de Negocios busca brindar cursos de actualización en temas de tendencia en el área de los negocios tanto a clientes personales como corporativos con servicios a la medida en diversidad de abordajes de enseñanza y modalidades de aprendizaje.

3. Ciclo de vida de la empresa

Actualmente, Avante se encuentra en una etapa de introducción, dado que recién se planteó su plan estratégico oficial y ha empezado a brindar cursos como prueba.

4. Identidad Visual (Propuesta inicial)



5. Antecedentes publicitarios



6. Precio

Avante brinda una oferta académica diferenciada, además gracias al respaldo UCR puede brindar cursos económicos para el consumidor, en comparación a la competencia.

7. Personalidad de marca

Avante buscaría darse a conocer como un programa de actualización profesional a la vanguardia, serio, ejecutivo y con el prestigio que caracteriza a la UCR dentro del ámbito de la educación superior costarricense.

8. Público Objetivo

- **Perfil demográfico:** Hombres y mujeres entre los 25 y 45 años, que sean técnicos, bachilleres o licenciados, solteros o con familia, con un poder adquisitivo medio, medio alto y alto. Por otro lado, MIPYMES interesadas en capacitar a su personal, y que cuenten con presupuesto para actualización profesional.

- **Perfil Geográfico:** personas y empresas ubicadas dentro del Gran Área Metropolitana

- **Perfil psicográfico:** enfocado a adultos jóvenes profesionales, así como a medios y altos mandos que disfrutan de adquirir nuevos conocimientos e invertir en su desarrollo personal. Estos individuos reconocen el valor de la capacitación continua en el mercado laboral actual.

9. Atributos / beneficios / valores

Marca	Atributos	Beneficios	Valores
Avante	Actualización profesional	Avante busca brindar crecimiento y desarrollo personal y profesional para el cliente dentro del mercado nacional	El liderazgo y excelencia como parte del desarrollo profesional.

10. Posicionamiento

Se espera posicionar a Avante como un programa de actualización profesional líder en el mercado y más comprometida con el desarrollo profesional de sus clientes por medio de los abordajes de atención y modalidades de enseñanza más provechosos para el aprovechamiento académico.

11. Promesa y beneficio diferenciador:

A través de las redes sociales y medios de comunicación digitales indicados por la población de estudio (Facebook, Instagram y LinkedIn), se busca relanzar Avante (antiguamente PAAP) como programa al margen de las tendencias del mercado y las necesidades de los consumidores con el respaldo UCR.

12. Argumentación de la promesa

A través de una campaña digital correctamente enfocada y segmentada dentro del Gran Área Metropolitana, se desea tanto presentar como informar de los servicios y calidad que Avante espera brindarles a sus usuarios, y como la implementación de las herramientas tecnológicas en el proceso de aprendizaje será un elemento diferenciador para los consumidores.

13. Eje de campaña

Campaña de relanzamiento de los Programas de Actualización y Asesoría Profesional UCR (Avante), para generar reconocimiento de la marca tanto dentro de la población interna de la universidad como al público externo.

14. Tono de comunicación

Se requiere utilizar un tono sobrio pero refrescante y contundente. Que genere confianza y apego a la marca y la propuesta mediante la información a brindar.

15. Concepto de Campaña

La propuesta buscaría replantear el concepto previo que se tenían de los Programas de Actualización y Asesoría Profesional – UCR y darle un giro refrescante con su nueva imagen y plan estratégico para atender a la población con necesidades, buscando satisfacerlas por medio de diversas herramientas de apoyo para el aprendizaje.

La información a brindar es un elemento esencial, así como los contenidos, el profesorado que brinda los cursos y los horarios de impartición de los programas.

Anexo N.16. Propuesta campaña digital Comdigital (página 1)



07 de marzo del 2019

Señores

Escuela de Administración de Negocios-UCR

Estimados señores:

Agradecemos la oportunidad que nos brindan de presentarle nuestra oferta de servicios. Contamos con el equipo profesional compuesto por expertos en Mercadeo, Periodismo, Relaciones Públicas, Marketing Digital, Diseño gráfico y Diseño Web quienes podrán contribuir con la estrategia de reposicionamiento de los Programas de Educación Continua de la UCR.

Más allá de la contratación de productos específicos, pondremos a su disposición el conocimiento y nuestra experiencia en potenciar las herramientas digitales.

A continuación detallamos que incluyen nuestros servicios para los servicios solicitados:

1. Desarrollo de logo:

Se realizan 2 propuestas gráficas para que puedan seleccionar la que prefieren.

Costo: \$260.

2. Manuel de uso:

a. Paquete Básico incluye:

- El manual de marca el uso del logo, tipografías, paleta de colores y elementos de marca

Costo: \$400

b. Paquete Completo incluye:

- El manual de marca el uso del logo, tipografías, paleta de colores y elementos de marca
- Papelería.
- Uso en redes sociales.
- Uso en web (email, landing pages, etc)

Fuente: Comdigital, 2019

Anexo N.17. Propuesta campaña digital Comdigital (página 2)



Costo: \$600

3. Administración de Facebook e Instagram, incluye:

- a. Desarrollo de estrategia digital para ambas redes.
- b. Redacción de contenidos a ser publicados.
- c. Desarrollo de diseños gráficos (fotografías de stock).
- d. Interacción diaria con la comunidad.
- e. Generación de concursos y dinámicas.
- f. Grabación y edición de videos.

Ofrecemos las siguientes opciones para la administración de ambas redes (Facebook e Instagram):

Gold	Platinum	Premium
Estrategia 12 post mensuales. 1 video testimonial al mes. Interacción con la comunidad.	Estrategia 24 post mensuales. 1 video testimonial mensual. 1 gif mensual. Interacción con la comunidad.	Estrategia 40 post mensuales. 2 videos testimoniales mensuales. 1 gif mensual. 1 Facebook Live mensual. Interacción con la comunidad.
\$1.000	\$1.300	\$1.850

Para cualquiera de las opciones seleccionadas recomendamos una inversión mínima de \$400 mensuales en publicidad digital. Nosotros nos encargáramos de la estrategia de segmentación, colocación y seguimiento de esa pauta.

Fuente: Comdigital, 2019

Anexo N.18. Propuesta Community Manager Avendano Group Costa Rica

Standard	Premium	Deluxe
\$120 por mes	\$180 por mes	\$250 por mes
(03) Tweet por día en Twitter	(04) Tweet por día en Twitter	(05) Tweet por día en Twitter
(03) Post por día en Facebook	(04) Post por día en Facebook	(05) Post por día en Facebook
(03) Post por día en Instagram	(04) Post por día en Instagram	(05) Post por día en Instagram
Creación de Perfiles Twitter - Facebook - Instagram.	Creación de Perfiles Twitter - Facebook - Instagram.	Moderación de contenidos en Blog
Diseño Personalizado de Portada Box / (Fondos de Redes Sociales) Twitter - Facebook - Instagram.	Diseño Personalizado de Portada Box / (Fondos de Redes Sociales) Twitter - Facebook - Instagram.	Creación de Perfiles Twitter - Facebook - Instagram.
Publicaciones diarias de sus Redes Sociales	Publicaciones diarias de sus Redes Sociales	Diseño Personalizado de Portada Box / (Fondos de Redes Sociales) Twitter - Facebook - Instagram.
Creación de contenido redacción de mensajes adaptados según el contenido que usted envía al contratarnos y se coloca en las distintas redes en las que se publicarán los Tweets.	Creación de contenido redacción de mensajes adaptados según el contenido que usted envía al contratarnos y se coloca en las distintas redes en las que se publicarán los Tweets.	Publicaciones diarias de sus Redes Sociales
Creación de los artes para los post de sus Redes Sociales mensualmente	Creación de los artes para los post de sus Redes Sociales mensualmente	Creación de contenido redacción de mensajes adaptados según el contenido que usted envía al contratarnos y se coloca en las distintas redes en las que se publicarán los Tweets.
Moderación de Comentarios depurar y contestar comentarios malintencionados hacia la empresa o perfiles profesionales.	Moderación de Comentarios depurar y contestar comentarios malintencionados hacia la empresa o perfiles profesionales.	Creación de los artes para los post de sus Redes Sociales mensualmente
Asesor Manager + CEO Te asignamos un Precios de Community Manager y diseñador profesional para el diseño de su proyecto.	Asesor Manager + CEO Te asignamos un Precios de Community Manager y diseñador profesional para el diseño de su proyecto.	Moderación de Comentarios depurar y contestar comentarios malintencionados hacia la empresa o perfiles profesionales.
CONTRATAR PLAN	Reporte Mensual Estratégico reportes de resultados y ajuste de estrategia en sus cuentas.	Asesor Manager + CEO Te asignamos un Precios de Community Manager y diseñador profesional para el diseño de su proyecto.
		Reporte Mensual Estratégico reportes de resultados y

Fuente: Avendano Group Costa Rica, 2019.