



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA E.I.C.GUANACASTE S.A.

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLERATO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ELABORADO POR:

VIVIAM NATALIA RAMÍREZ MASÍS

PROFESORA TUTORA:

DAMARIS CORDERO CASTILO

II SEMESTRE

CARTAGO, 2016

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL ESTUDIO.....	5
1.1. Referencia empresarial	5
1.1.1. Antecedentes de la empresa	5
1.1.2. Misión	6
1.1.3. Visión.....	7
1.1.4. Valores	7
1.1.5. Logo de la institución	7
1.1.6. Servicios que se brindan	8
1.1.7. Estructura Organizacional	14
1.1.8. Colaboradores	15
1.1.9. Comunidad estudiantil	16
1.2. Antecedentes del estudio.....	17
1.3. Planteamiento del problema	18
1.4. Justificación del estudio	19
1.5. Objetivos del estudio	20
1.5.1. Objetivo general	20
1.5.2. Objetivos Específicos.....	20
1.6. Alcance del estudio.....	21
1.7. Limitaciones del estudio	21
1.8. Cronograma.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1. Organización	23
2.2. Administración.....	24
2.3. Administración estratégica.....	25
2.4. Declaración de visión	26
2.5. Declaración de misión	26
2.6. Valores.....	28

2.7.	Objetivos.....	28
2.8.	Estrategias.....	29
2.9.	Análisis de la situación	31
2.10.	Análisis del entorno.....	31
2.11.	Análisis del entorno externo	32
2.12.	Análisis del entorno competitivo.....	34
2.13.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	37
2.14.	Análisis del entorno interno	38
2.15.	Análisis FODA	43
2.16.	Modelo de las 7'S de McKinsey	43
2.17.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	45
2.18.	Estrategias genéricas de Michael Porter.....	45
2.19.	Cuadro de mando integral	47
2.20.	Implementación de la estrategia	49
2.21.	Control estratégico	50
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		51
3.1.	Tipo de investigación.....	51
3.2.	Alcance de la investigación.....	51
3.3.	Fuentes de investigación.....	52
3.4.	Sujetos de investigación.....	52
3.5.	Diseño de la investigación	52
3.6.	Herramientas para recolección de datos	53
3.7.	Metodología aplicada	53
CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL		56
4.1.	Análisis del entorno externo.....	56
4.1.1.	Análisis PEST	56
4.1.2.	Análisis competitivo.....	69
4.2.	Análisis del entorno interno.....	76
4.2.1.	Cultura Organizacional de EIC Guanacaste.....	76
4.2.2.	Análisis de las funciones administrativas de EIC Guanacaste	86
4.2.3.	Análisis de la 7s de Mckinsey	94
4.3.	Análisis FODA	99

CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	102
5.1. Modelo de negocios.....	102
5.2. Lienzo del modelo de negocios.....	106
5.3. Estrategias propuestas.....	107
5.4. Propuesta de misión, visión y valores.....	108
5.5. Extracción del ADN de la misión y visión.....	109
5.6. Objetivos estratégicos.....	111
5.7. Mapa estratégico.....	112
5.8. Balance Scorecard.....	113
5.8.1. Perspectiva financiera.....	113
5.8.2. Perspectiva de clientes.....	115
5.8.3. Perspectiva de procesos.....	118
5.8.4. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.....	120
5.9. Sistema de control estratégico.....	122
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
6.1. Conclusiones.....	125
6.2. Recomendaciones.....	128
Bibliografía.....	131
APÉNDICES.....	136
Apéndice 1: Matriz EFE para la empresa EIC Guanacaste.....	136
Apéndice 2: Entrevista aplicada a los colaboradores de EIC Guanacaste.....	138
Apéndice 3: Matriz EFI para la empresa EIC Guanacaste.....	139
Apéndice 4: Razones financieras para los periodos terminados 2014, 2015 y corte acumulado a julio 2016.....	141
Apéndice 5: Razones financieras para los periodos terminados 2014, 2015 y corte acumulado a julio 2016.....	141
Apéndice 6: Razones de crecimiento para los periodos terminados 2014, 2015 y corte acumulado a julio 2016.....	142

Índice de tablas

Tabla 1: Colaboradores de EIC Guanacaste.....	16
Tabla 2: Estudiantes de EIC Guanacaste.....	17
Tabla 3: Cronograma del proyecto de EIC Guanacaste.....	22
Tabla 4: Factores políticos	58
Tabla 5: Factores económicos	63
Tabla 6: Factores sociales.....	65
Tabla 7: Factores tecnológicos.....	67
Tabla 8: Precios de servicios educativos de la competencia con respecto a EIC Guanacaste.....	70
Tabla 9: Conocimiento por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste de la misión, visión y valores de la institución.....	77
Tabla 10: Conocimiento por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste en relación al rumbo de la institución	78
Tabla 11: Consideración de los colaboradores de EIC Guanacaste en cuanto a la comunicación de los resultados si esta es clara y transparente.....	79
Tabla 12: Conocimiento de los componentes del salario por parte de los colaboradores de EIC.....	82
Tabla 13: Uso y disponibilidad de la tecnología en EIC Guanacaste	84
Tabla 14: Posibles mejoramientos del clima organizacional	85
Tabla 15: Principales fortalezas y debilidades de la empresa EIC Guanacaste..	100
Tabla 16: Principales oportunidades y amenazas de la empresa EIC Guanacaste	101
Tabla 17: ADN de la misión propuesta para EIC Guanacaste.....	110
Tabla 18: ADN de la visión propuesta para EIC Guanacaste.....	111

Índices de figuras

Figura 1: Valores de EIC Guanacaste.....	7
Figura 2 : Logo de EIC Guanacaste	7
Figura 3: Pre-Kinder	8
Figura 4: Primaria.....	9
Figura 5: Primaria.....	9
Figura 6: Secundaria.....	10
Figura 7: Arte.....	10
Figura 8: Música.....	11
Figura 9: Laboratorio.....	11
Figura 10: Gimnasio.....	12
Figura 11: Parqueo.....	12
Figura 12: Recepción	13
Figura 13: Zona de recreación	13
Figura 14: Comedor	14
Figura 15: Organigrama de EIC Guanacaste	15
Figura 16: Valores propuestos	109
Figura 17: Mapa estratégico.....	112

Índice de gráficos

Gráfico 1: Conocimiento por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste de la misión, visión y valores de la Institución.....	77
Gráfico 2: Conocimiento por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste en relación al rumbo de la institución	78
Gráfico 3: Consideración de los colaboradores de EIC Guanacaste en cuanto a la comunicación de los resultados si esta es clara y transparente.....	80
Gráfico 4: Conocimiento de los componentes del salario por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste	83

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo busca presentar el plan estratégico para la empresa EIC Guanacaste S.A, con el nombre fantasía de Escuela Internacional Cristiana. Esta se encuentra ubicada en la provincia de Guanacaste, en el cantón de Liberia. La institución ofrece servicios educativos, que comprenden los niveles de pre-kínder, primaria y secundaria, bajo estándares impartidos en la educación de Estados Unidos pero a su vez brinda la educación básica estipulada por el Ministerio de Educación Pública.

EIC Guanacaste no cuenta con objetivos estratégicos que le permita alcanzar las metas que se propone, por tanto, no tiene bien definido cuales son las estrategias necesarias para poder alcanzarlos. De ahí la importancia de buscar definir el rumbo y la estrategia que debe seguir la empresa para materializar sus objetivos a largo plazo y poder lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores y poder así alcanzar el éxito empresarial.

Para la elaboración de la estrategia empresarial se analizó primero la situación actual de la organización donde se evaluó tanto el entorno interno como el entorno externo en el que se desarrolla la empresa, esto con el objetivo de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

ABSTRACT

The present work seeks to present the strategic plan for the company EIC Guanacaste S.A, with the fantasy name of the International Christian School. It is located in the province of Guanacaste, in the canton of Liberia. The institution provides educational services, including pre-school, primary and secondary levels, under US education standards but in turn basic education stipulated by the Ministry of Public Education.

EIC Guanacaste does not have strategic objectives that can reach the proposed goals; therefore, it has not well defined what the strategies necessary to reach them are. Hence the importance of seeking to define the direction and strategy that the company must follow in order to achieve its long-term objectives and achieve a competitive advantage over its competitors and to achieve business success.

For the elaboration of the business strategy, we first analyzed the current situation of the organization where the internal environment and the external environment in which the company was developed were evaluated in order to identify its strengths, opportunities, weaknesses and threats.

INTRODUCCIÓN

E.I.C Guanacaste S.A. es un centro educativo, ubicado en la provincia de Guanacaste en la zona de Liberia, también conocido como Escuela Internacional Cristiana que brinda servicios privados mixtos desde el año 2011, es decir, ofrece un programa educativo bilingüe desde pre-kínder hasta duodécimo grado para los estudiantes de todas las nacionalidades.

Dado que esta institución no cuenta con una estrategia propiamente dicha para alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo, surge la necesidad de evaluar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la institución, con el fin de desarrollar un plan estratégico que ayude a E.I.C Guanacaste S.A alcanzar dichos objetivos y que le permita mejorar su competitividad en el sector privado de educación de Costa Rica.

Para la elaboración de dicho plan estratégico se realizó el análisis del entorno externo, el cual abarcó los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan la institución. Así mismo, se analizó la competencia por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Seguidamente, se analizó el entorno interno de la institución, el cual abarcó temas relacionados al clima organizacional y las principales funciones de la empresa como lo son la gerencia, el mercadeo, finanzas y contabilidad.

Gracias a la información obtenida del análisis de los factores mencionados anteriormente, se logró identificar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para EIC Guanacaste S.A. El resultado del análisis de esta información permitió determinar que las mejores estrategias para que la institución se destaque son la penetración de mercado a través del marketing mediante la utilización de las redes sociales como Facebook y el uso de herramientas como google Adwords y en Youtube ads. Así como, la estrategia de diferenciación de servicios mediante la implementación de un tercer idioma en el plan de estudio de la institución.

Con la información obtenida de los análisis anteriores se establecieron los objetivos estratégicos a largo plazo, con los cuales se logró desarrollar el cuadro de mando, en donde los objetivos se clasificaron en cuatro perspectivas tales como la financiera, aprendizaje y crecimiento, clientes y procesos; para los cuales se establecieron las diferentes planes de acción que debe tomar la institución para alcanzar los nuevos objetivos, los periodos recomendados para medir el cumplimiento de los mismos, los responsables de lograr las metas y los recursos necesarios para alcanzarlos.

Seguidamente, se establecieron los sistemas de control estratégico que le permitirán a la institución evaluar el avance de la implementación de la nueva estrategia, así como identificar posibles alteraciones o retrasos en dicha implementación.

Finalmente, del análisis se logró extraer las principales conclusiones en relación a los principales factores positivos y negativos que intervienen en la institución, así como, las recomendaciones necesarias para que la institución pueda lograr sus objetivos.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL ESTUDIO

1.1. Referencia empresarial

1.1.1. Antecedentes de la empresa

E.I.C Guanacaste S.A., cédula jurídica 3-101-621419 es una sociedad que se ha creado para la administración de bienes que albergan la población estudiantil del Centro Educativo denominado Escuela Internacional Cristiana. Esta organización presta servicios educativos privados mixtos, es decir, ofrece un programa educativo bilingüe desde pre-kínder hasta duodécimo grado para los estudiantes de todas las nacionalidades.

La fundación de estos centros educativos la realizó el señor William James Tabor Connis, graduado en 1964 de la universidad Midwestern Baptist Bible en Estados Unidos, con fundamentos cristianos desde setiembre de 1977 y sus primeras instalaciones se ubicaron en Barrio Escalante, junto a la antigua compañía de alimentos infantiles Gerber. El terreno adquirido el cual era un pequeño hotel que contaba aproximadamente con 20 cuartos. La propiedad era de aproximadamente 4000 metros cuadrados. Dicho terreno tenía una cancha multiuso, una piscina, capilla, biblioteca, áreas verdes y un amplio parqueo.

La apertura de la Escuela Internacional Cristiana fue exitosa a pesar de la poca población estudiantil. Las antiguas habitaciones, con capacidad para 15 estudiantes, se convirtieron luego en clases que albergaban un aproximando de 10 estudiantes. El docente impartía clases generales equitativas a las de las escuelas de Estados Unidos. Además, se le brindaba la educación básica estipulado por el Ministerio de Educación Pública (MEP) de Costa Rica.

El aumento estudiantil permitió la adquisición de un terreno en la localidad de San Miguel de Heredia en el año 1993, la cual contaba con 2 hectáreas. La construcción de las oficinas administrativas y los pabellones de aulas finalizó a principios de 1995. La finalización de las principales obras permitió la planificación

de la apertura de las nuevas instalaciones para el curso lectivo a iniciar en agosto de ese mismo año; debido a su seguimiento al horario regido por el sistema educativo de los Estados Unidos ya que en este país el periodo lectivo comprende desde agosto hasta el mes de julio del año siguiente.

En el año 2011 se realiza la apertura de las instalaciones con sede en Liberia, Guanacaste.

Debido a que el señor William James Tabor alcanzó una edad en la que ya no desea tener participación laboral activa en las empresas que creó, decide vender las instalaciones ubicadas en Heredia a la Universidad de Iberoamérica (UNIBE) en el año 2014 y mantener las instalaciones de Liberia, sin embargo, delega las funciones administrativas a su hijo Pablo Tabor, para así disfrutar de su periodo de jubilación.

A partir del año 2014, el señor William James Tabor apoyado por su hijo Pablo Tabor se centran en realizar mejoras en la calidad de los servicios brindados y mantenimientos en la infraestructura para permitir que los estudiantes se desarrollen en un ambiente adecuado bajo una estructura y provechar al máximo la educación brindada en la institución ubicada en Liberia, Guanacaste.

1.1.2. Misión

“Escuela International Cristiana tiene como misión brindar a los estudiantes valores cristianos y fundamentos académicos que les permitan alcanzar su crecimiento espiritual y el desarrollo intelectual en un curriculum de alta calidad a nivel de Costa Rica y los Estados Unidos.

Siendo una escuela donde nuestros alumnos reciben educación con límites firmes y con amor, con un trato individualizado para cada uno de ellos.”

1.1.3. Visión

“Para ser una escuela internacional (k -12) de la excelencia, que fomenta una cultura basada en los valores cristianos; promueve el aprendizaje en las áreas de ciencia, tecnología, idiomas y las artes y facilita el desarrollo intelectual, físico y social del alumnado”

1.1.4. Valores

Excelencia	Actitud excepcional de la empresa para enfrentar situaciones que impacten las actividades y a sus clientes
Creatividad	Búsqueda de distintas alternativas que mejoren la forma de realizar las actividades de la empresa
Integridad	Fomentar las buenas prácticas y costumbres entre colaboradores y hacia sus clientes
Respeto	Actitudes que se tienen entre todos los colaboradores de la empresa y de las actitudes hacia los clientes

Figura 1: Valores de EIC Guanacaste

1.1.5. Logo de la institución



Figura 2 : Logo de EIC Guanacaste

1.1.6. Servicios que se brindan

EIC Guanacaste S.A. presta servicios educativos mixtos con un programa educativo bilingüe iniciando desde el nivel de pre-kínder, donde se enseña al niño(a) que mediante juegos se puede aprender y crecer emocional, intelectual y físicamente.

Figura 3: Pre-Kinder



Fuente: icsliberia.org

Luego, se encuentra el nivel de primaria que comprende los grados de primero a sexto de escuela; en este se hace hincapié a la enseñanza del inglés para que los estudiantes tengan este idioma como segunda lengua, donde materias como matemática, ciencias y estudios sociales son impartidas en inglés. Además, por ser una institución de valores cristianos se imparte una clase dedicada a este tema para los estudiantes.

Figura 4: Primaria



Fuente: icsliberia.org

Figura 5: Primaria



Fuente: icsliberia.org

Finalmente, el nivel de secundaria el cual se puede decir que se divide en dos tipos: el que comprende los niveles de séptimo a undécimo que opta por el bachillerato del MEP de Costa Rica o la opción de cursar el grado de duodécimo y optar por el Diploma de escuela de Estados Unidos y así poder tener la posibilidad de ingresar a una universidad en este país.

Figura 6: Secundaria



Fuente: icsliberia.org

Además, los estudiantes reciben materias en las áreas de arte, música, tecnología y educación física.

Figura 7: Arte



Fuente: icsliberia.org

Figura 8: Música



Fuente:icsliberia.org

Figura 9: Laboratorio



Fuente:icsliberia.org

Figura 10: Gimnasio



Fuente: icsliberia.org

Otras fotografías de la institución

Figura 11: Parqueo



Fuente: icsliberia.org

Figura 12: Recepción



Fuente: icsliberia.org

Figura 13: Zona de recreación



Fuente: icsliberia.org

Figura 14: Comedor



Fuente: icsliberia.org

1.1.7. Estructura Organizacional

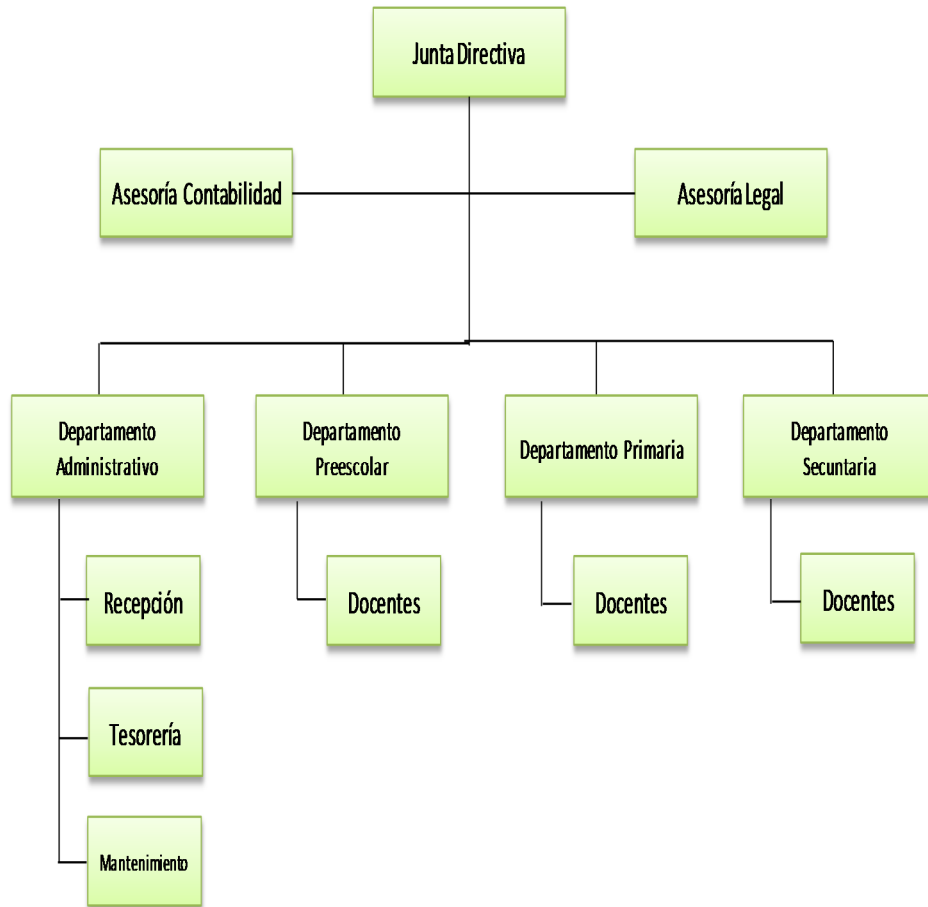
La empresa EIC Guanacaste S.A. actualmente está compuesta por una Junta Directiva que se encarga de tomar las decisiones en la empresa a así como lograr con los objetivos propuestos y las acciones para lograrlos. Cuenta con el apoyo de asesorías en el campo de la contabilidad y de la abogacía.

Cuenta con un departamento administrativo apoyado por una recepción, la tesorería y área del mantenimiento de la infraestructura. Además de un departamento para cada uno de los niveles de preescolar, primaria y secundaria; para estos últimos tres se encuentran sus respectivos docentes.

A continuación se presenta el organigrama de la institución:

Figura 15: Organigrama de EIC Guanacaste

Organigrama de EIC Guanacaste S.A.



Fuente: EIC Guanacaste S.A.

1.1.8. Colaboradores

La planilla laboral de EIC Guanacaste está compuesta por los colaboradores en el área administrativa, los docentes de los niveles de preescolar, primaria y secundaria. Además de los docentes especiales, en los cuales se agrupan los que imparten las materias de arte, música, educación física, valores cristianos, informática y ESL (docente que ayuda a los estudiantes cuya lengua materna no es el español para hablarlo como segunda lengua).

Tabla 1: Colaboradores de EIC Guanacaste

**Colaboradores de la institución
EIC Guanacaste S.A al mes de
julio 2016.**

Colaboradores 2016	
Administración	17
Docentes Preescolar	10
Docentes Primaria	16
Docentes Secundaria	12
Docentes Especiales	10
Total:	65

Fuente: ASFINCO S.A, firma contable para EIC Guanacaste S.A.

1.1.9. Comunidad estudiantil

La totalidad de la población matriculada para los años 2013, 2014, 2015 y 2016 se muestra en el cuadro 2, en el cual se puede observar que existen dos importantes aumentos de estudiantes matrículas en el año 2014 y el año 2016, esto debido al esfuerzo realizado por el área administrativa, la cual realiza actividades como el “open house”, es decir, mostrar antes al padre de familia las instalaciones y los beneficios de incorporar a sus hijos a la instalación. Además, de otorgar descuentos en la matrícula, y de “bonos de entrada”, que son una clase de descuento en la matrícula del estudiante cuando el padre de familia de este logra incorporar a otro niño(a) miembro de otra familia.

A continuación se presenta el tabla 2:

Tabla 2: Estudiantes de EIC Guanacaste

Número de estudiantes matriculados en EIC Guanacaste S.A. para los niveles que comprenden de pre-kinder a undécimo año en los años 2013, 2014, 2015 y 2016.

Estudiantes 2013		Estudiantes 2014		Estudiantes 2015		Estudiantes 2016	
Pre-Kinder	11	Pre-Kinder	7	Pre-Kinder	10	Pre-Kinder	12
Kinder	10	Kinder	17	Kinder	14	Kinder	21
Prepa	22	Prepa	32	Prepa	31	Prepa	35
Primero	29	Primero	30	Primero	38	Primero	46
Segundo	16	Segundo	33	Segundo	33	Segundo	35
Tercero	33	Tercero	20	Tercero	34	Tercero	39
Cuarto	34	Cuarto	32	Cuarto	19	Cuarto	37
Quinto	40	Quinto	32	Quinto	35	Quinto	23
Sexto	38	Sexto	41	Sexto	34	Sexto	36
Sétimo	47	Sétimo	39	Sétimo	41	Sétimo	39
Octavo	24	Octavo	45	Octavo	31	Octavo	37
Noveno	24	Noveno	33	Noveno	42	Noveno	32
Décimo	20	Décimo	19	Décimo	28	Décimo	38
Undécimo	19	Undécimo	20	Undécimo	13	Undécimo	32
Total:	367	Total:	400	Total:	403	Total:	462

Fuente: ASFINCO S.A, firma contable para EIC Guanacaste S.A.

1.2. Antecedentes del estudio

A pesar de que la institución cuenta con una misión y visión, esta no posee una investigación propiamente dirigida a establecer un plan estratégico que le permita alcanzar aquellos objetivos que se establezcan y que puedan tener una ventaja competitiva en el mercado en el que se desarrollan.

Por lo tanto, este trabajo permitirá determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para así poder establecer un plan estratégico que permita alcanzar aquellos objetivos estratégicos que se establezcan para un período determinado y de esta manera alcanzar el éxito.

1.3. Planteamiento del problema

Para cualquier tipo de empresa es fundamental establecer su misión, es decir, *“la declaración de la razón de ser de una organización que la distingue de otras organizaciones similares”* (David. F, 2013. Pág. 45). También no hay que dejar de lado, la declaración de la visión, la que va a responder *“la pregunta fundamental ¿En qué queremos convertirnos?”* (David. F, 2013. Pág. 45).

Si una organización toma en cuenta ambos elementos mencionados anteriormente, el beneficio que estos lograrán aportar será el *“especificar los propósitos organizacionales para luego traducirlos en objetivos”* (David. F, 2013. Pág. 48) y estos objetivos serán los que ayuden a una organización a establecer los resultados que se pretenden alcanzar en un determinado periodo.

Por tanto, para poder lograr alcanzar con éxito los objetivos que se formulen, la organización debe establecer una estrategia coherente conforme al entorno en el que se desarrolla. Por tanto, es importante evaluar las actividades que se desarrollan en un momento específico para poder conocer si estas cumplen con los objetivos, ya que no de ser así, se puedan reestructurar o eliminar la actividad para que se puedan cumplir los objetivos de una manera eficiente.

Actualmente EIC Guanacaste S.A. cuenta con la misión y visión, pero no cuenta con los objetivos estratégicos a largo plazo que le permitan definir lo que quiere lograr en un periodo determinado. Además, carece de una estrategia que le permita alcanzar dichos objetivos, tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Dado lo anterior se presenta el problema del presente proyecto:
¿Cuál es la estrategia que debe emprender la empresa EIC Guanacaste para mejorar su competitividad en el sector privado de la educación en Costa Rica?

1.4. Justificación del estudio

La organización EIC Guanacaste S.A. cuenta actualmente con una misión que indica lo que se está realizando hoy en día. Además, cuenta con una visión que pretende mostrar lo que se espera realizar en un futuro. A pesar de lo anterior, EIC Guanacaste S.A. carece de objetivos estratégicos que le permitan determinar los resultados que se quieren lograr a largo plazo.

Es de suma importancia definir los objetivos estratégicos los cuales son la base para la orientación de la organización y para poder lograr las etapas de la administración, las cuales son planeación, organización, dirección y control.

En un plan estratégico se debe comenzar con la realización de un análisis de la situación actual de la empresa, las características del entorno interno y externo en el que se desarrolla y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Lo anterior, ayuda a determinar si se tendrá que modificar la misión y/o la visión.

Luego, se debe realizar una análisis de cuál es la estrategia que mejor se acople a las características de la organización y determinar los objetivos estratégicos que se quieran lograr a un largo plazo, desde las perspectivas financieras, el cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Por tanto, se determinará cual herramienta se utilizará para evaluar y medir la estrategia propuesta, con el fin de evaluar el desempeño de la estrategia para poder de ser necesario tomar decisiones que permitan cumplir con cada uno de los objetivos estratégicos. Y así, generar una ventaja competitiva sobre sus rivales que le permita perdurar y crecer en un futuro

1.5. Objetivos del estudio

1.5.1. Objetivo general

Diseñar la estrategia que debe emprender la empresa EIC Guanacaste S.A. para mejorar su competitividad en el sector privado educativo en Costa Rica.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Evaluar el entorno interno y el entorno externo en el que se desarrolla la empresa.
2. Identificar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que posee la organización.
3. Establecer los objetivos estratégicos de la empresa que permitan alcanzar los resultados que se pretenden.
4. Proponer una estrategia que permita a la empresa cumplir con los objetivos estratégicos.
5. Desarrollar el plan de implementación, evaluación y control de la estrategia propuesta.

1.6. Alcance del estudio

El proyecto en desarrollo tiene como alcance realizar un análisis de la situación interna, la cual incluye la estructura, cultura y estrategia actuales de la empresa EIC Guanacaste S.A. Se suma además, el análisis de la situación externa que comprende los proveedores, consumidores y competidores. Asimismo, de la realización del análisis de los entornos político, económico, social y tecnológico que afectan a la institución.

Igualmente, se efectuará un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que actualmente tiene la empresa, a partir de la información obtenida de los análisis mencionados anteriormente.

Después de haber recabado la información anterior, se obtendrá los datos suficientes para establecer los objetivos estratégicos para la organización, los cuales se enfocarán en aspectos como los de los clientes, las finanzas, desarrollo y aprendizaje y la interna del negocio.

Finalmente, como propuesta del plan estratégico se confeccionará, como herramienta de evaluación, el Balance Scorecard, que tendrá como objetivo poder medir la evolución y resultados de los objetivos estratégicos propuestos para la empresa.

1.7. Limitaciones del estudio

Una limitación encontrada en la primera etapa de la investigación del proyecto corresponde a que el acceso a la información de interés solicitada faltaba de actualización, o bien se encontraron registros incompletos e información que actualmente no se encuentra ubicada en un documento escrito.

Así mismo, una limitación importante para la investigación corresponde a la falta de permiso por parte del gerente general para la realización de una encuesta a los padres de familia cuyo fin era conocer la percepción de los padres en relación a los servicios que brinda la institución, esto debido que al no formar parte de los colaboradores el gerente general no deseaba que los padres de familia se sintieran obligados a realizar dicha encuesta. De igual manera, al estar la institución en periodos de matrícula durante la investigación el gerente general determinó que los colaboradores no contaban con el tiempo ni los recursos necesarios para aplicar la encuesta a los padres de familia.

1.8. Cronograma

Tabla 3: Cronograma del proyecto de EIC Guanacaste

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO					SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	1	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Elaboración del anteproyecto	x	x																			
Elaboración Capítulo I: Generalidades de la investigación	x	x																			
Entrega de anteproyecto			x																		
Elaboración Capítulo II: Marco teórico				x	x																
Elaboración Capítulo III: Marco metodológico						x															
Entrega I avance							x														
Evaluación Interna							x														
Evaluación externa								x													
Elaboración FODA, MECA									x												
Plantamiento de plan estratégico										x	x										
Entrega II avance											x										
Elaboración Balance Score Card												x	x								
Elaboración de conclusiones y recomendaciones													x	x							
Entrega III avance																x					
Elaboración resumen																	x				
Elaboración referencias bibliográficas			x		x	x							x					x			
Elaboración de anexos																		x			
Entrega de informe final																		x			
Finalización del proyecto																			x		

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este capítulo busca presentar la base teórica en la que está fundamentado este proyecto, en la que se toman como base los temas principales relacionados a la administración estratégica y el cuadro de mando integral. Tanto la definición como la explicación de los diferentes conceptos mencionados en esta sección, permitirán al lector ampliar y entender mejor sobre los distintos temas que llevarán a establecer la estrategia propuesta.

2.1. Organización

La organización se encuentra formada por un conjunto de personas que trabajan en forma unida para lograr alcanzar un objetivo. El personal dentro de una organización debe tener una adecuada ubicación de funciones y responsabilidades que permitirán lograr los propósitos específicos establecidos.

Bori Yopo (Yopo.B, 1970. Pág 3) conceptualiza la organización como “*una unidad social (o grupos humanos) debidamente contruidos para buscar un fin específico*”.

La organización con una estructura formal es aquella en la que el comportamiento de sus miembros está regido por objetivos específicos, normas, y reglamentos, más en cambio una organización con estructura informal es en la que sus miembros desconocen los tres elementos antes mencionados.

Una organización se identifica por tres elementos que son crear metas específicas, buscar la manera de cómo lograr dichas metas y delimitar el comportamiento de cada uno de los miembros.

2.2. Administración

La administración es la encargada que las metas propuestas por la organización se realicen de forma eficiente y eficaz. Por tanto, es por esto que Michael Hitt (Hitt.M, 2006. Pág.8), indica que la administración es *“el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas”*

Dentro de las funciones de la administración se encuentra la etapa de planificación, que implica la definición de objetivos a largo plazo así como la planeación estratégica para el logro de dichos objetivos. Además, de una planeación a nivel operativo para que cada unidad de la organización tenga claro sus acciones para el logro de los objetivos. Otra de las funciones es la organización, esta determina la relación entre el puesto y el colaborador para poder asignar las funciones y responsabilidades que tendrán dentro de la organización.

También está la función de dirección, es la etapa en la que se trata de influir en otras personas para el logro de los objetivos organizacionales, es decir, tener el poder de motivar a los miembros de la organización y poseer canales de comunicación en todos los niveles de la empresa. Por último, está el control y esta busca poder regular el desempeño de los individuos y poder realizar correcciones en caso de existir desviaciones en el logro de los objetivos.

Cada una de las etapas anteriores promueve que la administración de cualquier organización sea exitosa. Pero en la etapa en la que se debe de invertir más tiempo es la planificación, ya que esta es la que establece principalmente el punto focal al que se desea llegar. Es por tanto, que es importante que los objetivos y metas que se establezcan en esta etapa sean de conocimientos para todos los miembros de la organización, con el objetivo de que estos se sientan identificados con la empresa y que con su fuerza y conocimiento laboral formen parte de las decisiones que permitan lograr con éxito los objetivos organizacionales.

2.3. Administración estratégica

La labor principal de la administración estratégica es integrar la administración, la contabilidad, el recurso humano, el marketing, la producción y las operaciones para poder alcanzar los objetivos de la organización.

“La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización”, según Stephen Robbins (Robbins S. 2015, Pág. 180).

También Robbins menciona la importancia de la administración estratégica, las organizaciones que recurran a este tipo de administración tienen un mejor desempeño, esto porque existe gran relación positiva con la planeación. Además, se debe tomar en cuenta que las empresas se desarrollan en entornos que están en constante cambio, sean menores o mayores cambios, los gerentes deben ocuparse de estos para tomar las mejores decisiones.

David Fred (Fred. D, 2013. Pág. 5) menciona que *“la administración estratégica se divide en tres etapas: la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia”*. En la primera etapa se desarrolla la visión (en que se quiere convertir a largo plazo), la misión (cuál es la razón de ser). Ambos elementos ayudan a tener una orientación para definir el rumbo de la organización.

Luego en esta misma etapa se establecen los objetivos estratégicos que se desean alcanzar en un tiempo determinado y además, generar estrategias alternativas para desarrollar una ventaja competitiva en el mercado en que se incursiona.

Según Fred (Fred. D, 2013. Pág. 6) *“la implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, motive a los empleados y asigne recursos que las estrategias formuladas puedan ejecutarse”*

La segunda etapa de la administración estratégica es la implementación y su objetivo es convertir en acción la estrategia formulada en la primera etapa.

Para lograr el éxito en la implementación de la estrategia es importante la responsabilidad de los miembros de la organización para que estos apoyen la estrategia y para esto es trascendental la motivación a los colaboradores.

Finalmente, la tercera etapa es la evaluación de la estrategia, en esta se evalúan los cambios que han producido en el entorno que se desarrolla la organización y así poder realizar las acciones necesarias para corregir la estrategia ya que el éxito de hoy no es el mismo para mañana.

También es importante fomentar la comunicación entre gerentes y colaboradores, esto permite la participación activa de cada miembro de la empresa para así trabajar como equipo competitivo.

2.4. Declaración de visión

La declaración de visión es la primera acción que debe realizarse antes de establecer la misión de la organización, por tanto la visión es la base para realizar una declaración de misión más detallada.

La declaración de visión es la que establece aquello que la empresa quiere alcanzar a largo plazo, es por tanto, que debe responder a la pregunta *¿En qué queremos convertirnos?* (Fred. D, 2013. Pág. 45).

Además, la declaración de visión tiene que ser breve y motivadora, con el objetivo de que exista un compromiso por parte de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos.

2.5. Declaración de misión

La declaración de misión se define como *“la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la*

declaración de la “razón de ser” de una organización y es además la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?” (Fred. D, 2013. Pág. 45).

Para establecer la declaración de misión es recomendable, que junto con la participación de gerentes y directivos, se revisen otras misiones de distintas empresas pero similares a la naturaleza de la organización. Además, que responda a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos y queremos? y ¿Cómo se va a lograr?; para plantear una misión acorde a los fines de la organización.

La declaración de misión debe de distinguir a una organización de las demás, servir como marco de referencia para que las actividades actuales se evalúen y debe ser de conocimiento para todos los miembros de la compañía.

David Fred indica que es importante que la misión incluya los siguientes componentes:

1. Definir quiénes son los clientes.
2. El producto o servicio que se ofrece.
3. Determinar el mercado de la organización
4. La tecnología con la que cuenta la compañía
5. Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad
6. Los valores, creencias y aspiraciones de la empresa
7. Las diferencias con resto de la competencia
8. Preocupación social y ambiental
9. Preocupación por el recurso humano.

La redacción de la declaración de misión debe ser motivadora, perdurable, inspiradora e informativa para los miembros de la compañía.

2.6. Valores

“Los valores son los cimientos de cualquier cultura empresarial. (...) los valores proporcionan un sentido de dirección común y directrices de comportamiento diario en los empleados...” (Bravo J. 1994.Pág. 23).

A partir de lo anterior, los valores le indican al colaborador lo que la organización espera de ellos, como se evaluará el accionar del personal y el “tipo de héroe” que forma parte de la compañía, es decir, cuales actitudes se consideran modelos a seguir.

Los valores son los elementos que caracterizan y diferencian a cada organización. Son el reflejo de los miembros de compañía y también de los líderes de esta.

2.7. Objetivos

Las empresas hoy en día buscan obtener mayores ingresos y utilidades, pero primero se deben de establecer los objetivos y estos pueden ser a corto plazo, periodos menores a un año o largo plazo que son superior a un año para alcanzarlo.

Para establecer los objetivos la compañía debe de tomar como base la declaración de misión y visión, valores y cultura organizacional de la compañía. A lo anterior, se suma el análisis del entorno interno y externo en el que se desenvuelve la empresa, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

“Los objetivos deben ser cuantificables, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, alcanzables y congruentes a través de todas la unidades de la organización y además cada objetivo cuenta con su línea de tiempo” (Fred. D, 2013. Pág. 133).

Los objetivos claros brindan beneficios a las compañías, ya que ofrecen una dirección, permiten evaluar los resultados alcanzados, minimizan el conflicto entre los colaboradores y estimulan el esfuerzo.

En una organización existen dos tipos de objetivos: los objetivos estratégicos y los objetivos financieros.

Los objetivos estratégicos son los relacionados a los clientes, proveedores, participación en el mercado, nuevos productos y procesos. Por otro lado, los objetivos financieros se relacionan a las utilidades, márgenes de utilidad, acciones, entre otros.

2.8. Estrategias

La idea de establecer una estrategia es para alcanzar los objetivos de la organización, ya que esta resolverá una serie de cómo (como hacer crecer el negocio, como satisfacer al clientes, como ser rentables y como ser mejores). Los gerentes deben de estar pendientes a los cambios que ocurren en entorno de la compañía ya que deben de responder con los ajustes correspondientes a la estrategia.

Una estrategia bien formula facilita a la gerencia a tomar decisiones, así como la asignación de recursos en las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.

El nivel de la estrategia se refiere a quien participa en la formulación de la estrategia. Arthur Thompson (Thompson A. 2012, Pág. 35) señala que la tarea de elaborar la estrategia abarca tres niveles:

- 1. Estrategia corporativa**, esta es formulada por la altos mandos de la organización y esta se refiere a que negocios mantener o eliminar, en que mercados se puede ingresar y el alcance de la empresa.

- 2. Estrategia de negocios**, guiada por los gerentes y se enfoca en fortalecer la posición en el mercado, obtener una ventaja competitiva y desarrollar capacidades competitiva.
- 3. Estrategia funcional**, los encargados de distintas áreas determinar cuál es la mejor manera de alcanzar los objetivos.

Fred (Fred. D, 2013. Pág. 137) establece que las compañías pueden implementar alguna de las siguientes estrategias:

1. Integración hacia adelante, adquirir el negocio de los distribuidores o tener un mayor control sobre estos.
2. Integración hacia atrás, poder apropiarse de los proveedores o aumentar el control de los mismos.
3. Integración horizontal, apropiarse de los competidores o tener un mayor control sobre ellos.
4. Penetración de mercado, tener una mayor participación en el mercado de los productos y/o productos actuales de la empresa, intensificando el área del marketing.
5. Desarrollo de mercado, introducir los productos o servicios actuales en una nueva área geográfica.
6. Desarrollo de producto, busca aumentar las venta de los productos o servicios a través de mejoras o desarrollando nuevos productos o servicios.
7. Diversificación relacionada, permite introducir productos o servicios relacionados con los presentes.
8. Diversificación no diversificada, consiste en introducir productos o servicios no relacionados con los presentes.
9. Recorte de gastos, el objetivo de esta es la reducción de costos y activos para mitigar la reducción de las ventas y las utilidades.
10. Desinversión, es la venta de una parte de la compañía.
11. Liquidación, consiste en la venta total de los activos de la empresa.

Las compañías tienen la esperanza de mejorar el desempeño por tanto primero se deben conocer las necesidades que se tienen y así poder determinar la estrategia que mejor se acopla a la organización.

2.9. Análisis de la situación

Cuando se elabora un plan estratégico se requiere tanto el análisis del entorno interno como del entorno externo, con el fin de conocer la situación de la empresa en un momento específico y finalmente elegir la estrategia que mejor se adapta a la empresa para el logro de cada uno de esos objetivos.

Aparte de los análisis antes mencionados se realiza un análisis de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, para así obtener la información necesaria y así alcanzar un diagnóstico de la situación de la empresa.

Por tanto, la recolección de dicha información de cada uno de esos análisis, será la base para establecer objetivos realistas y alcanzables.

2.10. Análisis del entorno

El análisis del entorno consiste en realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la compañía, para que esta pueda actuar más rápido ante los cambios del entorno.

La importancia de conocer el comportamiento del entorno es que los cambios que sucedan en este dejarán un efecto en la organización. Por tanto, el mismo puede representar una oportunidad o una amenaza según las acciones que se tomen para enfrentarlo.

2.11. Análisis del entorno externo

La evaluación externa busca identificar y evaluar los factores externos que están fuera del control de la compañía.

David Fred (Fred. D, 2013. Pág. 63) indica que el propósito del análisis del entorno externo es desarrollar una lista limitada de oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como amenazas que debe evitar.

La herramienta para obtener la información del entorno externo se conoce como Análisis PEST, y consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la organización, pero que puedan tener un impacto positivo o negativo en el desarrollo futuro (Martínez D. y Milla A. 2012, Pág. 34).

A continuación se definirán los factores clave que incluyen en el análisis PEST:

Factores económicos

El avance en los indicadores macroeconómicos en el que se desarrolla una organización puede generar efectos que pueden influenciar en la situación de la empresa.

Existen multitud de factores económicos que afectan de una misma manera a las organizaciones, pero no todos los factores tienen un impacto relevante, por lo tanto las compañías deben de determinar cuáles de estos factores pueden afectar su actividad, para poder crear acciones que le permita hacer frente antes los cambios que se presenten en el futuro.

Algunos de estos factores económicos son el PIB, el empleo, la inflación y la demanda del producto o servicio.

Factores sociales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales también afectan a las organizaciones y por tanto tienen un impacto en los productos, servicios, mercados y clientes.

“Las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y por tanto, provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintos” (Fred. D, 2013. Pág. 67).

Dentro de los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales se encuentran los cambios en los comportamientos de los ciudadanos, estilos de vida, demografía, nivel educativo y responsabilidad social.

Factores políticos

Los procesos políticos y legislativos pueden influir en la situación de las organizaciones, ya que pueden modificar las regulaciones del entorno en la que se desarrollan las empresas produciendo beneficios o perjuicios a los intereses de las compañías.

En estos factores se encuentran los cambios políticos, legislación laboral, legislación fiscal y ayudas o incentivos por parte del Gobierno.

Factores tecnológicos

Hoy en día los avances tecnológicos han creado una nueva forma de hacer negocios y esto por tanto afecta a los productos, servicios, procesos, mercados, competidores y clientes.

Las empresas deben de aprovechar las oportunidades tecnológicas y así lograr ventajas competitivas y que sean sostenibles en el mercado.

Los factores tecnológicos tienen un impacto diferente en cada una de las empresas, ya que depende de la actividad en la que se desarrollan.

2.12. Análisis del entorno competitivo

Este análisis permite predecir el comportamiento de los rivales más cercanos de una organización, con el fin de identificar las posibles reacciones que estos tendrán ante la estrategia de la empresa. Además, para que la organización prevé las decisiones y estrategias futuras ante un cambio en el entorno.

La herramienta más utilizada es el modelo de las cinco fuerzas de Michael Potter, este modelo consiste en examinar el entorno competitivo mediante cinco fuerzas que son:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores.

Además, Fred (Fred. D, 2013. Pág 76) indica que este modelo permite identificar los aspectos clave de cada de las fuerzas competitivas que tienen un mayor impacto en la empresa, evalúa que tan fuerte e importante es cada elemento de la organización y por último, permite comprobar si la empresa debe entrar o permanecer en la industria que se encuentra.

Rivalidad entre empresas competidoras

El incremento en el número de empresas con productos o servicios similares en el mercado conlleva a intensificar la rivalidad entre las empresas. La rivalidad inicia cuando los competidores sienten presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar (Martínez D. y Milla A. 2012, Pág. 42).

Las compañías realizan el análisis de su competencia para identificar las debilidades del rival y así poder generar una ventaja competitiva. Además, funciona para implementar las acciones necesarias para el aprovechamiento de las oportunidades.

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre está la posibilidad del ingreso de nuevas compañías al mercado, complicando la situación de las existentes, ya que al ingresar en cualquier industria provoca una batalla entre competidores que generan tácticas como guerras de precios, incremento de garantías, publicidad y lanzamientos de nuevos productos o servicios.

No obstante, existen barreras de entrada que no permiten el ingreso tan fácil de las nuevas empresas. Las barreras de entrada con mayor impacto (Martínez D. y Milla A. 2012, Pág. 42-43) son:

1. Las economías de escala, obligan a las nuevas empresas entrar produciendo en grandes escala, esto puede ocasionar un impacto negativo en las empresas existentes. También, pueden entrar produciendo a baja escala, pero esto le generaría tener precios de venta mayores a los de la competencia.
2. Diferenciación de producto, esto obliga a las nuevas empresas a realizar grandes inversiones ya que las empresas existentes tienen ventaja en sus productos o servicios.
3. Necesidades de capital, se requiere de suficiente capital para invertir en temas como la publicidad, diseño, investigación y entre otros.

Una buena estrategia permite reaccionar de una manera eficiente, ante el accionar que tengan las empresas que quieran ingresar en el mercado.

Desarrollo potencial de productos similares

Todas las empresas de un sector compiten muy de cerca con otros sectores que producen productos y servicios sustitutos, que pueden desempeñar la misma función que la oferta del sector.

Habitualmente, estos productos sustitutos tienen un precio menor y provoca que se establezca un tope en el precio de los productos o servicios existentes y por tanto se limita el beneficio la rentabilidad que podrían obtener las empresas existentes (Martínez D. y Milla A. 2012, Pág. 47).

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder sobre las compañías, ya que estos pueden tomar acciones que afecten el desarrollo de las empresas.

El poder de los proveedores según Martínez y Milla (Martínez D. y Milla A. 2012, Pág. 46) se establece con las siguientes condiciones:

1. Número reducido de proveedores, al existir pocos proveedores en el sector, provoca que sean estos quienes fijen los precios haciendo que la oferta sea limitada y controlada.
2. Importancia del sector para los proveedores, al considerar el proveedor que la sociedad en la que se encuentran las compañías no es estratégico, el poder de fijación de precios es aún mayor.
3. Importancia del producto, si el producto del proveedor es indispensable para la producción de las compañías, aumenta su poder.

4. Diferenciación del producto, el proveedor que haya logrado obtener una ventaja competitiva podrá ejercer poder de negociación entre los productores.

Poder de negociación de los consumidores

La competencia entre las empresas puede intensificar cuando los clientes están concentrados, compran en grandes volúmenes, puesto que su fuerza representa una importante competencia en una industria, ya que estas deben de luchar para conseguir la lealtad de los consumidores, mediante tácticas como garantías, calidad o servicios especiales.

David Fred (Fred. D. 2013, Pág. 78) señala que los consumidores aumentan su poder de negociación cuando:

1. Los consumidores tienen la opción de cambiar a otros productos o servicios sin incurrir en costos elevados
2. Los vendedores luchan por la caída de la demanda de los consumidores.
3. El comprador está informado en temas de productos, precios y costos.
4. Si es decisión de los consumidores comprar un producto o servicio, y el momento de hacerlo.

2.13. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz permite analizar la información recabada del análisis externo, en cuanto a lo relacionado con los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, política, tecnológica y competitiva.

Fred (Fred. D. 2013, Pág. 80) señala que para la elaboración de dicha herramienta es necesario seguir los cinco pasos que recomienda, los cuales son:

1. Elaborar una lista de los factores externos claves, esta debe incluir aproximadamente entre 15 y 20 factores, considerando las oportunidades y las amenazas que afectan a la organización.
2. A cada uno de los factores de la lista hay que asignarle una ponderación, la cual oscila entre 0.0 (no importa) y 1.0 (muy importante). Esta puntuación representa la importancia para alcanzar el éxito en el mercado que se participa.
3. Además, se le debe asignar otra calificación a los factores externos claves, la cual va de 1 a 4 puntos y representa que tan eficaz es la estrategia de la empresa para responder al factor externo en la lista.
4. Determinar una puntuación ponderada (Ponderación por la puntuación)
5. Por último, determinar la puntuación ponderada total para la organización.

El propósito de la matriz EFE es conocer que tan bien está respondiendo la empresa para aprovechar las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos de las amenazas externas.

2.14. Análisis del entorno interno

Es necesario evaluar las fortalezas y debilidades que tiene la organización, para poder establecer los objetivos que se quieren alcanzar y por tanto la mejor estrategia para conseguirlos, esto permite a la compañía buscar la manera más óptima de aprovechar las ventajas y superar las debilidades que le afectan.

Para realizar la evaluación interna, se debe conocer la cultura organizacional, ya que esta caracteriza y define la forma de actuar de los miembros de una organización ante ciertas situaciones.

David Fred define la cultura organizacional como un *“patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a*

mejorar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien, como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir” (Fred. D. 2013, Pág. 98).

La cultura organización puede tener repercusiones sobre las decisiones de la empresa, ya que si la cultura empresarial brinda apoyo a los cambios estratégicos la gerencia podría efectuar estos cambios con facilidad y rapidez, mientras que si no existe apoyo los cambios pueden ser ineficaces y hasta ocasionar confusión y desorientación.

El conocimiento de la cultura organizacional establece la base para la formulación, implementación y evaluación de las estrategias de la empresa. Pero además, es necesario comprender las distintas actividades que forman parte de la administración de negocios para determinar las fortalezas y debilidades que poseen en cada área. Por tanto, a continuación se explican las principales funciones de la administración de negocios:

Gerencia

Las principales funciones dentro de la gerencia están las actividades como la planificación, la organización, la dirección y el control, así como la administración del personal y la motivación. El análisis de dichas actividades permite determinar las fortalezas y las debilidades que se presentan en cada una de estas.

En la planeación se realizan todas aquellas actividades necesarias para enfrentar los cambios en el entorno. En esta función se determinan los objetivos, se crean estrategias y determinación de metas.

Para la función de la organización se incluye la estructuración de las tareas, las relaciones de subordinación, la asignación de recursos y las responsabilidades para cada uno de los miembros de la empresa para así ser más eficientes y eficaces.

La motivación se refiere las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior que originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas (Amorós E. 2007, Pág. 81). Por tanto, es de vital importancia la motivación organizacional, ya que con esto se logra influir a los colaboradores para que se identifiquen con los objetivos y metas y así puedan colaborar al cumplimiento de estas.

La función de la motivación está compuesta por componentes como el liderazgo, la dinámica de grupos, la comunicación y el cambio organizacional (Fred. D. 2013, Pág. 102).

Los buenos líderes establecen buenas relaciones con los colaboradores, representan un buen ejemplo, son confiables y justos. La comunicación es un componente fundamental dentro de la motivación, ya que este puede determinar el éxito de la implementación de las estrategias. Una buena comunicación entre gerentes y subordinados brinda la oportunidad de recolectar críticas, opiniones y recomendaciones con el fin de tomar las mejores decisiones.

Administración del personal

Examinar la manera de cómo se realizan las actividades como el reclutamiento, la entrevista, la selección, la capacitación, las recompensas, entre otras, permite identificar los puntos fuertes o débiles que se poseen, para implementarlos en la estrategia.

Control

Cuando se controlan las actividades de la empresa permite asegurar que se realicen en un tiempo determinado. Es importante que se establezcan normas de desempeño para los miembros y la organización para luego establecer medidas correctivas de ser necesario.

Marketing

Para reconocer las fortalezas y debilidades en esta área, se encuentran las funciones como análisis de clientes, la venta de productos y servicios así como su planeación, fijación de precios y distribución.

Análisis de clientes

Este análisis permite identificar el perfil del cliente, conocer las necesidades y deseos de estos y así poder utilizar esta información para generar la misión.

La aplicación de encuestas a los consumidores permite analizar la información recolectada y con esto evaluar las estrategias de posicionamiento de mercado y desarrollar perfiles de clientes (Fred. D. 2013, Pág.104).

Venta de productos y servicios

La función de venta implica actividades como la promoción, publicidad y buenas relaciones con los clientes, si las empresas poseen habilidades para vender sus productos y servicios facilitan la implementación de la estrategia en la compañía.

Se necesita conocer las actividades actuales de la empresa para determinar las medidas necesarias para incrementar las ventas de la organización.

Planeación de productos y servicios

La planeación de productos y servicios permite realizar actividades como, servicio al cliente, diseñar el estilo, la calidad del producto y pruebas de mercado,

esta última, permite someter los planes de marketing y pronostica las ventas futuras de los nuevos productos (Fred. D. 2013, Pág.106).

Fijación de precios

Los precios se ven afectados porque los consumidores buscan reducir sus gastos al mínimo, por tanto esto obliga a las compañías a desarrollar estrategias de precios para reducir los precios de los productos o servicios. Pero, estas acciones pueden traer un impacto negativo a las utilidades de las empresas y además de una guerra de precios entre las otras empresas competidoras.

Por tanto, poder identificar las estrategias implementadas por las organizaciones permite conocer cuáles son los más adecuados según el entorno externo de la compañía para poder competir en mercado.

Distribución

La distribución consiste en llevar el producto o el servicio de una empresa al consumidor final, ejemplo los canales de distribución, puntos de venta y vendedores al por mayor y al detalle.

Finanzas y contabilidad

La situación financiera de una empresa permite identificar si la estrategia puede alcanzar los objetivos propuestos, si es necesario la implementación de una nueva estrategia o bien si solo se deben cambiar los objetivos estratégicos.

El análisis de las razones financieras es la herramienta más utilizada para determinar las fortalezas y debilidades en inversión, financiamientos y dividendos. Entre las razones financieras están la razón de deuda y capital, razón entre deuda y total de activos y la razón entre precio y utilidades.

2.15. Análisis FODA

La evaluación externa y la evaluación interna permiten conocer las ventajas y desventajas que poseen las organizaciones en el mercado que se desarrolla.

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) como herramienta permite facilitar la evaluación de los entornos en el que se desarrollan las compañías, para ejecutar un diagnóstico de la situación de la empresa.

“El análisis FODA determina los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos” (Koenes A. 1994, Pág. 157)

Las debilidades son aquellas características que son propias de la compañía y son obstáculos para lograr los objetivos. Por otro lado, las amenazas son aquellas características que se encuentran en el entorno de la empresa y que de igual manera imposibilitan alcanzar los objetivos.

Las oportunidades y amenazas son todos aquellos factores externos que de alguna manera afectan el desarrollo de la organización, es decir, están fuera del control de la empresa. Mientras que las fortalezas y debilidades son factores que se pueden controlar y estos repercuten en el desempeño en forma positiva o negativa.

El resultado de este análisis permitirá aprovechar las oportunidades y evitar el impacto de las amenazas, así como también aprovechar las fortalezas y eliminar las debilidades internas.

2.16. Modelo de las 7'S de McKinsey

El Modelo de las 7'S consiste en una estructura organizativa basada en 7 pasos básicos que necesitan estar alineadas para que esta estructura sea exitosa. Este modelo es ampliamente utilizado por empresas y algunas universidades

prestigiosas para su administración ya que el propósito principal del mismo es mejorar el desempeño de las empresa, de lo contrario el ente que está aplicando el modelo debe cambiar una parte o la totalidad de las estrategias para su buen funcionamiento.

Los siete factores básicos del modelo de las 7 S son:

- Estilo (Style): se refiere al estilo de organización que es más aceptado o valorado debido a su eficiencia.
- Personal (Staff): será la selección de las personas y el mecanismo para seleccionar, evaluar y distribuir a los escogidos.
- Sistema (Systems): serán todos aquellos sistemas que se utilizaran para la gestión, planificación y manejo de los procedimientos para su respectiva organización.
- Estrategia (Strategy): son todas aquellas acciones tomadas por una empresa para aminorar los riesgos o cambios que se presenten en el entorno.
- Estructura (Structure): es la organización de la empresa con la respectiva distribución de las diferentes tareas, funciones, responsabilidades y demás.
- Habilidades (Skills): como la palabra lo dice, son las habilidades de las personas en su todo, es decir, sus procedimientos, métodos, estrategias y demás.
- Valores compartidos (Shared Values): se refiere a las aspiraciones colectivas que posee la empresa en su organización.

Así mismo, estos factores se pueden dividir en hard y soft. El primero de estos incluye la estrategia, estructura, organización y el sistema, los cuales se consideran los más importantes a analizar, mientras que por otra parte el segundo incluye el personal, habilidades, valores compartidos y estilo. Ahora, esto no quiere decir que no se necesiten unas de las otras porque todas conforman un colectivo para alcanzar el éxito de la empresa.

2.17. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Al desarrollar esta herramienta permite identificar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa (Fred. D. 2013, Pág. 122). Esta matriz se compone de cinco pasos para su desarrollo.

1. Enumerar en una lista un total de 10 a 20 factores internos claves, que incluya tanto fortalezas como debilidades de la compañía.
2. A cada uno de los factores de la lista se le asigna una ponderación entre 0.0 (no importa) y 1.0 (muy importante). Esta puntuación representa la importancia con respecto al éxito de la empresa en el mercado en el que participa.
3. A cada factor interno clave se le debe asignar otra calificación, la cual va de 1 a 4 puntos y representa la importancia de la debilidad y de las fortalezas.
4. Determinar una puntuación ponderada (Ponderación por la puntuación)
5. Por último, determinar la puntuación ponderada total para la organización.

El propósito de la matriz EFI es conocer que si se posee una posición interna o fuerte o si posee grandes debilidades internas que no le permitan alcanzar los objetivos en un determinado periodo.

2.18. Estrategias genéricas de Michael Porter

Las estrategias genéricas de Porter buscan la manera de obtener una ventaja competitiva para las empresas. Para esto propone tres enfoques distintos tales como el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Liderazgo en costo

Hace referencia a la producción de un producto o un servicio a un menor costo en comparación con los de la competencia, por tanto se ofrece a un precio menor que el que ofrece las empresas competidoras.

Con este enfoque se establecen dos tipos de estrategias, la estrategia de bajo costo, que consiste ofrecer productos o servicios con el precio más bajo a un gran número de clientes, y la estrategia de mejor valor, se basa en ofrecer mejores precios a los clientes al mejor valor-precio del mercado (Fred. D. 2013, Pág. 150).

Para poder optar por esta estrategia se debe lograr que los costos totales en la cadena de valor sean menores a los costos totales de los rivales, para esto todas las actividades de la compañía deben de realizarse de forma más eficiente por tanto se debe de verificar si los procesos que se realizan son necesarios y de no ser así, proceder a eliminarlos o modificarlos.

Diferenciación

Esta estrategia consiste en crear características distintivas y únicas a los productos o servicios que ofrecen en el mercado, con el objetivo de que los consumidores desarrollen una preferencia por estos, sin importar el costo que se les asigne (Fred. D. 2013, Pág. 151). Además, Fred también menciona que uno de los riesgos de esta estrategia es la desvalorización de la diferenciación en el producto o servicio y prefieran otros a un menor costo.

Estrategia de enfoque

La estrategia de enfoque hace referencia a los productos o servicios que cubren las necesidades de pequeños grupos de consumidores, mediante el enfoque de bajo costo o el enfoque en el mejor valor.

El enfoque de bajo costo consiste en ofrecer productos y servicios al precio más bajo en el mercado, mientras que el enfoque en el mejor valor ofrece productos y servicios al mejor precio en el mercado.

Esta estrategia tiene el riesgo de ser imitada por los competidores ya que las barreras de entrada no son fuertes y por tanto las empresas pierden poco a poco la ventaja competitiva.

2.19. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI), conocido como Balance Score Card (BSC), es una herramienta desarrollada por Robert Kaplan y David Norton para evaluar y controlar una estrategia bajo cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, el proceso interno y el aprendizaje y crecimiento.

Francisco Amo define el cuadro de mando integral como “una técnica de gestión que ayuda a transformar la estrategia de una empresa en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves en la organización y los recursos se encuentren estratégicamente alineados (Amo F. 2010, Pág. 11).

El CMI comienza cuando se convierte la estrategia del negocio en objetivos estratégicos según las cuatro perspectivas, iniciando desde el área financiera hasta los de aprendizaje y crecimiento. Es necesario comunicar a todos los colaboradores estos objetivos estratégicos para que se sientan identificados con ellos y trabajen con la meta de alcanzarlos

Seguidamente se realiza el proceso de planificación que permite definir los resultados que se desean alcanzar, determinar cómo se pueden alcanzar y los recursos que se requieren, así como establecer metas a corto plazo para los indicadores.

El propósito de implementar esta herramienta es vigilar la estrategia, con el fin de determinar si los objetivos se están cumpliendo o realizar las correcciones necesarias.

Perspectivas del CMI

Las cuatro perspectivas que se explicaran a continuación, permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los resultados que se esperan y las medidas propuestas para alcanzarlas.

1. Perspectiva financiera, las medidas que se incluyen en esta perspectiva indica detalladamente si la estrategia que se adopta está llevando a la empresa a resultados finales mejores (Niven P. 2002, Pág. 40)
2. Perspectiva del cliente, esta incluye la satisfacción del clientes, la atracción de nuevos clientes y fidelidad del cliente. (Niven P. 2002, Pág. 39)
3. Perspectiva del proceso interno, se deben identificar cuales procesos en la que la empresa debe ser excelente para continuar agregando valor para los clientes y con esto logra la fidelidad por parte de estos y alcanzar los rendimientos deseados. (Niven P. 2002, Pág. 39)
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, permite identificar los huecos existentes en la estructura organizacional relacionados a las habilidades del personal y sistemas de información (Niven P. 2002, Pág. 40).

Mapa estratégico

Las cuatro perspectivas que conforman en cuadro de mando integral conforman una secuencia de relaciones cauda y efecto, que muestra la dependencia de la perspectiva con la otra.

El mapa estratégico añadió una segunda capa de detalles que mejora la calidad y el enfoque para la estrategia implementada ya que proporciona una mejor manera para describir dicha estrategia en forma coherente y uniforme. (Kaplan y Norton, 1996).

Alineamiento estratégico

Es necesario que una vez que las organizaciones determinan el tipo de estrategia a utilizar todos los miembros de la empresa se sientan identificados con la estrategia, comprendan la importancia de sus labores y conozcan el rumbo de la compañía cuando se ponga en marcha la estrategia. (Martínez y Milla. 2005, Pág. 320)

Por tanto, este alineamiento requiere de dos pasos: el primero, la creación de conciencia por parte los líderes para comunicar los objetivos estratégicos y la segunda la vinculación del sistema a través de incentivos (Martínez y Milla. 2005, Pág. 320)

2.20. Implementación de la estrategia

Cuando la empresa haya formulado su estrategia, basados en el análisis del entorno externo y el entorno interno, la cultura organización, la misión, la visión y los valores, es necesario implementar la estrategia seleccionada.

El establecer objetivos anuales es parte de este proceso ya que permite que coincidan con los objetivos a largo plazo que la compañía quiere alcanzar y que además resguarda la estrategia formulada. Los mismos tienen que ser, medibles, claros, consistentes y razonables, pero que además deben de ser comunicados a todos los miembros de la organización (Fred. D. 2013, Pág. 217).

La asignación de recursos para cada proceso que conlleva aplicar la estrategia es gracias a establecer objetivos, políticas y procedimientos. También, es importante establecer métodos, reglas y acciones para lograr las metas de la

organización, lo que permite que los colaboradores tengan una mejor comprensión de lo que espera la empresa por parte de ellos en sus labores y responsabilidades diarias y así lograr mayor éxito en la implementación de la estrategia.

La implementación de la estrategia requiere además de una estructura que facilite los objetivos estratégicos y la implementación de la estrategia formulada, por tanto esto puede conllevar a cambios en la estructura organizacional. También, puede haber cambios en el clima organizacional, para una mayor adaptación de la estrategia. (Fred. D. 2013, Pág. 220).

Por último, otro aspecto importante es que las empresas deben de buscar la manera de la resistencia al cambio por parte de sus miembros, ya que esto puede provocar que la implementación no tenga el éxito que se espera, por tanto se espera una comunicación transparente por parte de los gerentes hacia los subordinados sobre los cambios que sufre la organización.

2.21. Control estratégico

Las empresas se encuentran en un entorno de cambios constantes, por lo que las decisiones que tomen pueden ser o no las más adecuadas en el futuro. Prevenir problemas futuros y contar con planes de acción en dicho entorno son los principales objetivos del control de la estrategia.

El control de la estrategia implica revisar y valorar la estrategia que se implementa, y además permite medir el desempeño de la compañía para poder buscar las medidas correctivas a las discrepancias que se presenten.

El control estratégico es trascendental para alcanzar con éxito la estrategia formulada, por tanto es importante establecer indicadores que permitan medir la estrategia con el fin de conocer si esta está funcionando, de no ser así poder tomar las medidas necesarias para corregirla. También, permite determinar si se cumplen los plazos establecidos para los objetivos o si es necesario cambiarlos, corregirlos o eliminarlos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica la metodología utilizada en la realización del plan estratégico. Además se detallan los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información y los medios que permitieron el análisis de los datos para la realización de este proyecto.

También, se especifica el tipo usado de investigación, el alcance de la investigación y las fuentes de información para la obtención de la información necesaria para el desarrollo del plan estratégico.

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada en la elaboración de este trabajo es la cualitativa, ya que busca comprender el entorno externo y en entorno interno en el que se encuentra la empresa, también sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee en comparación con las empresas competidoras.

El trabajo presente no pretende comprobar datos ni generalizar la información a toda la población, por el contrario busca comprender las características de la compañía, con la ayuda de la perspectiva de sus miembros y expertos, para identificar aquellos aspectos que deben ser corregidos, cambiados o eliminados y que contribuirán a que la organización alcance sus objetivos. Por tanto no fue necesario realizar análisis estadísticos, ni el uso de herramientas para el análisis de datos cuantitativos.

3.2. Alcance de la investigación

El alcance de investigación utilizada en el presente estudio fue exploratoria, puesto que primero se realizó una búsqueda de información en fuentes secundarias para introducir el tema en contexto; y descriptiva debido que se desarrollaron las características sobre la compañía, el entorno externo y el entorno interno, además de identificar los puntos fuertes y débiles que posee la misma.

Con lo anterior, se establecieron los objetivos que se desean alcanzar y la elaboración del plan estratégico que permite alcanzarlos.

3.3. Fuentes de investigación

Como fuente de información primaria se utilizó el criterio experto de personas en distintos campo de la organización, los cuales brindaron la información necesaria para comprender la situación actual de la organización. Para esto se realizaron entrevistas tanto a personas internas como externas a la compañía, para permitir obtener un mejor enfoque de la organización.

Las fuentes secundarias de información requerida para el estudio, fueron libros de distintos autores expertos en aportes para la administración de empresas, también se utilizaron libros electrónicos, distintos sitios web y la página web de EIC Guanacaste S.A.

3.4. Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación fueron el gerente de la empresa y los colaboradores de la empresa EIC Guanacaste S.A, quienes brindaron la información requerida mediante entrevistas realizadas en el desarrollo del trabajo. Además, del contador privado de la firma ASFINCO S.A; quien es el encargado del área contable de EIC Guanacaste S.A.

Por otra parte, entidades externas a la empresa contribuyeron a brindar información sobre las particularidades del entorno externo en el que se encuentra la empresa, la cual es indispensable para reconocer las oportunidades y amenazas que posee.

3.5. Diseño de la investigación

El diseño estipulado en este trabajo es de investigación-acción, ya que se recogió la información suficiente para analizar la situación de la empresa, tanto a

nivel externo como a nivel interno, y a partir de estos, se realizó un plan estratégico que condescenderá alcanzar los objetivos de la empresa.

Con el fin de definir el rumbo para cambiar o mejorar los puntos débiles de la empresa se establecieron objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables, por tanto este diseño desea mejorar la realidad de la empresa. También, el apoyo de distintas personas permite que este trabajo se adecue a la empresa mediante los datos que brindaron.

La recolección de la información permitió detectar los problemas de la empresa y ser analizados, con el fin de formular un plan para poder solucionarlos. También, se explica cómo debe implementarse el plan estratégico y la manera cómo se evalúa para realizar las correcciones necesarias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

3.6. Herramientas para recolección de datos

La información necesaria para la elaboración de este trabajo fue recolectada mediante el uso de la entrevista, debido a que se debía recolectar información de muchas de las áreas y actividades de la empresa. Estas entrevistas fueron aplicadas tanto al gerente de la empresa, así como a los colaboradores de la empresa.

Conocer el ambiente físico de la empresa, la cultura organizacional y las actividades que se desarrollan, mediante la observación y las entrevistas, permite comprender la situación de la empresa de una manera global, y así determinar las fortalezas que pueden mejorarse, y las debilidades que deben corregirse, así como las oportunidades que pueden ser explotadas y las amenazas que deben afrontarse.

3.7. Metodología aplicada

La elaboración del plan estratégico fue necesario analizar la situación actual de la compañía, así como conocer la misión, la visión, valores y objetivos, la

estructura de la organización y las características del servicio que ofrece en el mercado. Además, del entorno externo para conocer las oportunidades que podrían llegar a beneficiar a la empresa y las amenazas que podrían perjudicarla.

Para obtener la información de los aspectos anteriores, se recurre a analizar los factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos que afectan la evolución de las actividades de la empresa. Para esto, se recurrió a diferentes entidades como el Ministerio de Educación Pública, municipalidades, Ministerio de Hacienda y el Banco Central de Costa Rica.

El análisis de la información de estos factores, se realiza mediante la **matriz de evaluación de factores externos**, esta matriz permite determinar si la estrategia utilizada actualmente por la empresa es adecuada para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas o si la estrategia es deficiente, es decir, no se aprovechan las amenazas no se esquivan las amenazas.

También, se utiliza el **modelo de las cinco fuerzas de Porter**, con el fin de realizar un análisis de la competencia, para identificar las fuerzas claves competitivas y el impacto que estas tienen en la empresa.

La evaluación interna de la empresa, se realiza la evaluación de la cultura organizacional y las actividades esenciales para la administración, además de hace uso de la **matriz de evaluación de factores internos** para analizar las relaciones internas, las fortalezas y debilidades existentes en las áreas como gerencia, marketing y finanzas y contabilidad. También, se utiliza el **modelo de la 7's de McKinsey** para de igual forma detectar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Una vez que se consigue la información, se analiza las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, a partir de este se permite identificar como mejorar las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas que posee la empresa.

Luego, junto con el gerente de la empresa se construyen los objetivos de la organización. A partir de esto, se elabora la herramienta del lienzo del modelo de negocios en donde se plasman los nueve elementos esenciales para el éxito de la estrategia propuesta. Posteriormente, se precede a establecer los objetivos estratégicos, el mapa estratégico para la elaboración del cuadro de mando integral, este propone las medidas, los medios y las metas para el logro de los objetivos.

Finalmente, se propone un sistema de control para que los responsables de la empresa puedan determinar si la estrategia propuesta está cumpliendo las expectativas esperadas, o si debe de realizarse una modificación o cambio para que se adecue al entorno cambiante en el que se está.

CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL

4.1. Análisis del entorno externo

4.1.1. Análisis PEST

Para EIC Guanacaste S.A. es importante comprender el entorno externo en el que se desarrolla, ya que por el tipo de servicio que ofrece, pueden existir factores externos que no puede controlar, que repercuten en ella de manera positiva o negativa y afectan las actividades que realiza.

Para determinar cuáles son los principales factores que tienen un mayor impacto en la empresa, es necesario analizar el entorno externo de la misma, tomando como base cuatro fuerzas principales: la fuerza política, la fuerza económica, la fuerza social y la fuerza tecnológica. Esto permite analizar las oportunidades y amenazas que posee la organización y establecer planes de acción para explotarlas y afrontarlas respectivamente.

A continuación, se detallan los factores obtenidos con la elaboración del análisis PEST, además se explican las consecuencias que estos pueden tener en la organización.

Factores Políticos

Entre los factores políticos que afectan a EIC Guanacaste, se destacan los cambios en la política fiscal y monetaria del país, los cuales en la mayoría de los casos tienen un impacto negativo para las empresas y personas, ya que afectan las finanzas y utilidades de los mismos.

Además, de los cambios en las leyes fiscales, las nuevas regulaciones gubernamentales, y los cambios en las normas y leyes del país, pueden generar beneficios para el sector de la educación privada, o por el contrario pueden

impactar negativamente en dicho sector y en cualquiera de los casos, la empresa debe adaptarse a las disposiciones que vayan surgiendo con el transcurso del tiempo.

Con relación a este factor, es importante mencionar que Costa Rica se encuentra en una realidad alarmante por su situación financiera, ya que sus gastos se han incrementado, y sus ingresos no han presentado variaciones importantes. Según el Ministerio de Hacienda al mes de agosto del 2016 los ingresos incrementaron un 8,6% comparados al mismo periodo del año anterior y los gastos totales incrementaron en un 2% (desde enero hasta agosto 2016, 9,6% gastos totales al 2015).

Es por esta razón que el Gobierno y sus Ministerios, buscan distintas maneras para combatir los temas más importantes que afectan al país, como el déficit fiscal, el cual a diciembre del 2015 alcanzó el 5,9% del Producto Interno Bruto. Se espera que para el 2016 este sea de un 5,9% a un 6,2% del PIB.

Las decisiones que toma el gobierno, como lo es el endeudamiento, generan limitantes para el crecimiento económico del país, y por tanto pueden traer consecuencias en el crecimiento de las empresas del país, como por ejemplo, no poder competir frente a organizaciones multinacionales obligando el cierre de sus actividades generadoras de utilidad o que el Gobierno tenga que recaudar más impuestos, ampliando la base tributaria.

Por tanto, la inestabilidad del Gobierno ocasiona una relentización del consumo, es decir, existe por parte del consumidor una percepción negativa y desconfianza hacia lo que depara el futuro. El Gobierno de no hallar una solución a la situación política, existiría una disminución en los gastos de los hogares costarricenses, que provocarían una pérdida en empresas, inversores y consumidores.

Todos estos factores políticos tienen un impacto en la empresa EIC Guanacaste, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4: Factores políticos

Factores	Consecuencias para EIC Guanacaste
Cambios en la política fiscal y monetaria	Los cambios en las tasas de interés y los impuestos de rentas afectan las actividades y utilidades de la empresa.
Los cambios en las leyes, normas y regulaciones Gubernamentales	La empresa debe adaptarse a las leyes, códigos y mormas que impone el Gobierno
Inestabilidad del Gobierno	Ralentización del consumo de bienes y servicios debido a la desconfianza hacia las autoridades

Fuente: Elaborada por Viviam Ramírez Masis. Herramienta Excel 2010

Por lo anterior, se determina que los factores políticos tienen importantes consecuencias para la empresa, ya que algunos de estos factores pueden afectar de forma negativa sus actividades y otros en cambio tienen consecuencias que surgen como oportunidades para la empresa.

Es por esto que la empresa debe establecer acciones para enfrentar los cambios que se produzcan por las decisiones políticas que se tomen en el país y así poder afrontar las consecuencias negativas y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Factores Económicos

Los factores económicos tienen un efecto en cadena que repercute en las actividades más importantes de la empresa, entre estos factores se incluye el comportamiento del crecimiento económico del país, en el programa macroeconómico 2016-2017 el Banco Central de Costa Rica indica que el país en 2015 obtuvo una caída en el crecimiento económico de un 2,8%, mientras que para este año 2016 tendrá un crecimiento del 4,2% y para el 2017 un 4,5%. Uno de los efectos de este crecimiento es que las empresas del país tendrán más ingresos y utilidades que conllevarán a la generación de nuevos empleos y por

tanto los consumidores tendrán más poder de adquisición de consumo. Por ende, la oportunidad de que las personas quieran mejorar la educación de sus hijos por medio de centro educativos privados.

El crecimiento de Costa Rica ha permitido que en la zona de Guanacaste, los hogares en esta provincia hayan aumentado las entradas promedio de sus hogares, en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) indica que para julio 2014 el ingreso neto promedio por hogar en Guanacaste fue de $\text{¢}681.566$; mientras que para el mismo periodo en el 2015 fue de $\text{¢}830.707$. Este crecimiento en el ingreso promedio de los hogares del 21%, superó, por mucho, el crecimiento del país que en el programa Macroeconómico del BCCR 2014-2015 indicó un 3,5%, lo que trae consigo un superávit en el poder adquisitivo de las personas que habitan en la provincia de Guanacaste. Para el INEC, los hogares de Guanacaste han prosperado en parte por la construcción de la carretera Interamericana Norte y los índices de ocupación en alza. Esta prosperidad también se relaciona al descenso del desempleo abierto en esta zona, que pasó de un 12,5% a un 9,6%. Además, el ingreso promedio aumento proporcionalmente más entre los hogares más ricos que entre los más pobres, provocando una desigualdad entre los hogares.

Otro factor económico, es la tasa de desempleo que presenta el país, el Quinto Informe del Estado de la Región indica que aproximadamente un 48% de los jóvenes entre 15 y 24 años de encuentran en condición de desempleo, datos al 2014. Costa Rica es el país en la región de Centroamérica que presenta el mayor crecimiento de desempleo. El desempleo de la población económicamente activa (PEA) de entre 15 a 19 años de Costa Rica, pasó del 17,3% a 30,9% del 2001-2014, un incremento porcentual del 13,6. La desocupación de las personas entre 20 y 24 años incrementó en 6,6 puntos porcentuales en ese periodo, al pasar de 11% a 17,6%. Además, indica que el desempleo nacional en el 2014 llegó a un 9.8%.

El INEC determinó que la cantidad de personas desocupadas se disminuyó de 217.933 en el segundo trimestre del 2015, a 202.563 en el mismo periodo del

2016, lo que llevó a una disminución de la tasa de desempleo del 9,5 a un 9.4 respectivamente.

Para la provincia de Guanacaste la tasa de desempleo pasó de un 12,5 a un 9,6, como se mencionó anteriormente en el factor del crecimiento de la zona, la razón de esta situación, según investigación de diferentes economistas de la Universidad de Costa Rica, es la falta de fuentes de empleo, las personas no tienen capacidad para incorporarse al mercado laboral y aquellas que si la poseen no logran incorporarse a un empleo formal o empleo informal. Además, se posiciona en segundo lugar en el país con un alto porcentaje de personas ocupadas con subempleo (14.5%). El principal efecto de este resultado, será que las personas al poder contar con un trabajo contarán con un mayor poder de adquisición y por tanto tendrán la oportunidad de poder acceder a que sus hijos se pueden desenvolver en una institución de educación privada.

También son parte de estos factores los cambios en los precios en la matrícula y mensualidades de EIC Guanacaste que son influenciados por la inflación, el Banco central de Costa Rica registró una inflación negativa de -0.81% para el 2015, mientras que para este año al mes de setiembre se lleva registrado una inflación acumulada de 0.49%, este incremento puede traer paulatinamente un aumento en los precios de los bienes y servicios, más no en cambio en los salarios de la población, provocando que haya menos poder de adquisición en las personas.

Además, otra consecuencia de la inflación es la devaluación del colón con respecto al dólar, ya que para setiembre del 2015 el tipo de cambio promedio estaba en ₡534.83, mientras que para el mismo periodo del 2016 estaba en ₡552.60. Este comportamiento en el tipo de cambio trae consigo una amenaza para la EIC Guanacaste, esto a que existe una cantidad importante de padres de familia que cancelan las cuotas de mensualidades de los estudiantes en dólares estadounidenses provocando un aumentar en el gasto en sus hogares y su posible solución es la búsqueda de otros centros educativos más baratos para racionalizar

sus gastos y además de afectar los gastos de la organización por aquellos financiamientos que se poseen en dólares.

Otro factor económico es el comportamiento del turismo en la provincia de Guanacaste, esta zona del país es una atracción turística que cautiva a miles de personas cada año. Uno de los aspectos importantes a la hora de definir el destino a visitar es la riqueza natural y las diferentes actividades que se pueden realizar en la zona.

Para el año 2014, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) registró un total de 2.526.817 millones de personas que visitaron al país, de los cuales un 84.20% su visita fue por motivos personales, donde la principal motivación fueron vacaciones, recreo y ocio; el restante 13.7% fueron aquellos turistas que entraron al país por motivos de negocios. Mientras que para el 2015, hubo un aumento de turistas que llegó a los 2.660.257 donde de igual manera su el principal motivo de la visita al país es por vacaciones y recreación. Durante este I semestre del 2016 se han registrado 1.588.896 de personas que han llegado al país, donde el principal puerto de llegada es la vía aérea, la cual representa un 16.8%.

La provincia de Guanacaste cuenta con un moderno aeropuerto internacional, inaugurado en 2012, el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber, al cual llega gran cantidad de vuelos procedentes de Estados Unidos, Canadá, Alemania, Holanda, Inglaterra, Panamá y Colombia; indica la Cámara Guanacasteca de Turismo. Este aeropuerto ha traído a mejorar la competitividad turística del país, ya que permite el ahorro de tiempo y costos al turista al estar más cerca de su destino en Guanacaste. El ICT para el año 2014 registró un total de 378.485 entradas internacionales, para el 2015 426.336 y para el primer semestre del 2016 se llevaban 336.862 en el Aeropuerto Daniel Oduber.

Con el crecimiento del turismo ha provocado que haya aumentos importantes en los ingresos por divisas por concepto de turismo, para el 2014 estos fueron por aproximadamente \$2.625 millones, para el 2015 fue de poco más de \$2.750 millones. Para este primer trimestre del año, del total de divisas por concepto de

turismo que ingresaron fueron \$1.242 millones, del cuales el 77% correspondieron a viajes personales y el restante 13% a negocios.

El comportamiento creciente del turismo en Guanacaste ha incentivado a la inversión por parte de empresas multinacionales, como cadenas de restaurantes, de hoteles y supermercados, así como la motivación de emprender nuevos proyectos como lo es la construcción del nuevo hotel W by Westin, que abrirá en el 2018 en la Reserva Conchal, el cual generará aproximadamente 350 empleos. También, en abril del 2016 se apertura el hotel Secrets Papagayo, luego de una inversión de \$70 millones y la oportunidad para 350 personas de contar con un empleo. La creación del proyecto Monte del Barco, complejo turístico, estaría posicionando a Guanacaste como un destino de lujo a nivel mundial. Por tanto, esto generará que las personas puedan contar con un ingreso en sus hogares y la posibilidad de invertir en una educación privada para sus hijos.

En el censo del 2011, el INEC indicó que en Guanacaste la inmigración extranjera ronda las 5.070 personas. Las razones de que los extranjeros lleguen al país podrían ser tres razones, la primera, ven al país como un buen lugar para establecerse y tener familia, además, de un buen sistema de salud y educación. La segunda, son aquellas personas que son enviadas para laborar en el país por un periodo, pero estas son acompañadas por su pareja conyugal y sus hijos y por último, las que prefieren a Costa Rica como lugar de jubilación. Las dos primeras razones son importantes para el sector educativo privado, ya que son oportunidades de atraer a estas personas extranjeras que tienen una familia, para ofrecer una educación de calidad y otros servicios que la educación pública no puede proveer.

En la tabla 5 se muestra las consecuencias que generan los principales factores económicos que afectan la empresa EIC Guanacaste.

Tabla 5: Factores económicos

Factores	Consecuencias para EIC Guanacaste
Crecimiento económico del país	Mejor capacidad del Gobierno para cubrir sus necesidades que obliga cambios que afectan la salud financiera de las empresas y personas
Incremento del ingreso promedio de los hogares en Guanacaste	Superávit en el poder adquisitivo de consumo de servicios educativos privados en Guanacaste
Producto Interno Bruto, déficit fiscal y deuda del Gobierno	Decisiones del Gobierno que afectan la situación financiera de la empresa
Tasas de impuesto, inflación, interés	Afecta las utilidades de la empresa y los precios de los servicios educativos
Variaciones en el tipo de cambio	Provoca cambios en los precios de los servicios educativos
Disminución del desempleo abierto de un 12,9% a 9,6% en Guanacaste	Oportunidad de empleos en la zona ocasionando un mayor poder adquisitivo para las personas en la zona
Crecimiento en el área de turismo del país	Incentivación para la inversión de complejos turísticos y hoteles en Guanacaste, que generan empleos en la zona y por tanto ayudan al poder adquisitivo de las personas
Inmigración extranjera en Guanacaste	Atraer a las personas extranjeras con familia en Guanacaste ofreciendo un servicio educativo privado de calidad

Fuente: Elaborada por Viviam Ramírez Masis. Herramienta Excel 2010

Factores Sociales

Los factores sociales generan consecuencias positivas o negativas en la empresa, esto a que tienen distintos efectos para los servicios, los mercados y los clientes, ya que generan tendencias que afectan la forma en la que el ser humano vive, trabaja, y lo que consume.

Entre estos factores se incluyen la tasa de empleo formal, la creación alianzas estratégicas, la opinión y la actitud de los clientes, el nivel de escolaridad y la natalidad.

En el último informe del Estado de La Nación indica que el nivel de escolaridad en Costa Rica para primaria fue de un 98.0% en el 2010, mientras que para el

2014 fue de un 93.3%; esta disminución se debe a la falta de niños matriculados entre los 6 y 16 años de edad. Por otra parte, el nivel de escolaridad en secundaria en el 2010 fue de un 67.7% y de un 70% en el 2014, consecuencia a que el 50% de los jóvenes están concluyendo sus estudios en secundaria. Esto permite que el país tenga una población mejor educada y por ende un mayor acceso a la educación superior

Por otra parte, dentro de los factores sociales se puede encontrar la natalidad en Costa Rica, principalmente en la provincia de Guanacaste; la cual permite conocer el camino que tiene el país hacia el envejecimiento de la población y como esto afecta al crecimiento de la empresa. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) registra que para el 2013 el total de nacimientos en el país fueron 70.550 de los cuales el 8.08% representan los nacimientos en Guanacaste, en el año 2014 representaban un 8.33% y para el año 2015 de los 71.819 nacimientos en Costa Rica solo 5.869 se registran en Guanacaste, siendo la provincia esta generalmente la que aporta menos nacimientos de todas las provincias. Por tanto, este decrecimiento en la natalidad podría llevar a que haya una disminución en la cantidad de niños que se matricularían por año en las instituciones educativas privadas, sin embargo, este decrecimiento en la natalidad podría significar que las familias de clase media de Guanacaste deseen tener un único hijo, lo que aumentaría las posibilidades de que este niño acceda a la educación privada.

También, se puede encontrar dentro de los factores sociales la tasa de empleo formal, el INEC indica que para el II semestre del 2015 la población con un empleo formal representaba el 55,56% de la población ocupada total, para este mismo periodo del 2016 era del 58,17%. Con lo anterior, aumenta el poder de adquisición de la personas para que accedan a una educación privada.

Otro de los factores sociales son las alianzas estratégicas que puedan realizar las instituciones privadas con otras empresas, ya que entre más alianzas tenga la institución privada se brindará una mayor oferta en cuanto a beneficios tanto para

el estudiante como para su familia, por tanto, mediante estas alianzas se puede ser competitivo en el mercado.

Además, otro factor social importante es la opinión y la actitud de los clientes, las cuales al ser reconocidas por la institución permitirle conocer las preferencias y necesidades de los consumidores, lo que le llevaría a brindar un mejor servicio al adecuarse a los deseos y necesidades de los posibles clientes, para que así estos elijan a la institución dentro de su competencia.

En la tabla 6 se muestran algunos factores sociales y las consecuencias que generan para la empresa.

Tabla 6: Factores sociales

Factores	Consecuencias para EIC Guanacaste
Opinión y la actitud de los clientes	Conocer las preferencias y deseos de los clientes para poder brindar un mejor servicio y ser la primera opción ante la competencia
Creación de alianzas estratégicas	Permite optimizar resultados que le permita ser competitivo en el mercado.
Dismución de la tasa de natalidad del 2014 al 2015	*Disminuye la cantidad de estudiantes matriculas por año * Aumento al acceso a la educación privada por parte de las familias de clase media
Buen nivel de escolaridad en Costa Rica	Permite aumentar la oportunidad a los estudiantes de acceder a una mejor educación superior
Crecimiento del empleo formal en el II trimestre del 2016	Aumenta número de clientes que tiene capacidades para adquirir el servicio de educación privada

Fuente: Elaborada por Viviam Ramírez Masis. Herramienta Excel 2010

Por lo anterior, es importante que la empresa EIC Guanacaste identifique los factores que mayores consecuencias generan en la empresa, ya que como se indica muchos de los factores sociales ofrecen la posibilidad de que la empresa obtenga beneficios, o bien realice las acciones necesarias para minimizar los efectos de los factores que afectan sus actividades negativamente.

Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos pueden afectar significativamente a los servicios, los proveedores, los competidores, los clientes, y la posición competitiva de las organizaciones.

Entre los factores tecnológicos que afectan al área en la que se desarrolla la empresa se destacan, el impacto positivo de las nuevas tecnologías en cuanto a plataforma para centros educativos, ya que se han creado sistemas que faciliten la integración de temas como estudiantes, profesores, pagos, notas y la comunicación entre el docente y el padre de familia que permita mejorar el servicio brindado por la institución. Además, de la accesibilidad de información que tiene la empresa para conocer acerca de nuevas herramientas y sistemas, e investigar acerca de las actividades y características de la competencia.

También la tecnología ha afectado la forma en la que los clientes buscan negocios, ya que en la actualidad todo se realiza mediante las redes sociales, por lo que las empresas deben acoplarse a esas modalidades. Sobre esto, es importante mencionar que la tecnología ha permitido que se mejore la comunicación entre las empresas y los clientes.

De igual manera, la tecnología ha facilitado la forma de realizar los pagos a proveedores y colaboradores, además de un sistema de pago en línea que permita que el padre de familia pueda realizar el pago de mensualidades y matrícula de los estudiantes, esto gracias a que muchas entidades bancarias han creado distintos sistemas de pagos ágiles y fáciles, que ofrecen mayor seguridad a las distintas empresas y personas.

Por otra parte, la tecnología ha permitido crear sistemas financieros que permiten llevar la contabilidad de las instituciones y así poder tener un control más eficiente sobre los ingresos percibidos y los costos o gastos operativos. De igual manera, la creación de sistemas de facturación por las ventas de bienes o

servicios, permiten un registro eficiente en cuanto a los pagos realizados por los clientes.

En el caso de EIC Guanacaste cuenta con una página web principal y un perfil en Facebook, los cuales brindan información general de la institución, así como de un sistema financiero, llamado DAC Easy, que permite llevar el registro adecuado de la contabilidad de la institución y de un software personalizado para la facturación de los ingresos de la institución.

En la tabla 7 se muestran los factores tecnológicos que impactan a la empresa, y además se detallan las posibles consecuencias que tienen sobre la misma.

Tabla 7: Factores tecnológicos

Factores	Consecuencias para EIC Guanacaste
Accesibilidad de información	Mediante una página web que permite informar a los clientes sobre los servicios que brinda la institución.
Sistemas financieros	Mayor control de la contabilidad de la institución y los ingresos por mensualidades y matrícula
Redes sociales	Por medio del perfil en Facebook facilita la promoción de la institución ante clientes potenciales y como herramienta para comunicar eventos importantes a los estudiantes
Novedades en plataformas de comunicación para centros educativos	Facilidad de comunicación directa entre estudiantes, profesor y padre de familia.
Sistemas de pago vía internet	Facilidad en trámites de pago a los proveedores y colaboradores de la empresa, así como sistema de pago de matrícula y mensualidades vía internet.

Fuente: Elaborada por Viviam Ramírez Masis. Herramienta Excel 2010

Como se observa, los factores tecnológicos proveen oportunidades que la empresa EIC Guanacaste puede aprovechar y explotar con el fin de obtener beneficios. Estos factores facilitan las actividades de la empresa, y principalmente favorecen su comunicación con los clientes.

Con la información recolectada de los análisis de los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos, se logra identificar los principales factores que afectan a la empresa, con el fin de crear acciones para que la empresa aproveche las oportunidades que tiene y enfrente las amenazas que generan un impacto sobre sus actividades.

Al realizar la matriz de evaluación de los factores externos, se identifican los veinte principales factores externos que afectan a la empresa, de los cuales diez son oportunidades y el resto se identifica como amenazas, tal como se muestra en el apéndice 1 de este documento.

Con esta herramienta se determina que la ponderación total promedio de EIC Guanacaste es de 2,07; el cual refleja que la empresa no responde satisfactoriamente a las amenazas y oportunidades que existen en su industria.

Además, se identificó que las tres principales oportunidades de la empresa son la opinión y la actitud de los clientes, la creación de nuevas alianzas y que cuenta con una página web principal, un perfil en Facebook y con sistemas financieros. A estos factores se les asignó una calificación de 3 para los primeros dos factores y un 4 al último de estos, por lo que se determina que la empresa está aprovechando satisfactoriamente dichas oportunidades.

Por otro lado, las tres principales amenazas para EIC Guanacaste son las novedades en plataformas de comunicación entre el estudiante y padre de familia con la institución, los sistemas de pago vía Internet y la entrada de nuevos competidores. A estos factores se les asignó la calificación de 1 para los primeros

dos y 3 para el último, por tanto, la institución no está siendo eficaz a la hora de responder a estos dos primeros factores, mientras que en la entrada de nuevos competidores se está siendo más eficaz para responder a dicha amenaza.

Es por eso que es necesario que la empresa establezca objetivos en función de esos factores, que permitan explotar sus oportunidades y afrontar sus amenazas.

4.1.2. Análisis competitivo

El análisis del entorno competitivo basado en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, permite identificar los elementos de cada una de las fuerzas que impactan de una u otra forma a la empresa, con el fin de determinar si el nivel de competencia del sector de educación privada otorga la oportunidad a EIC Guanacaste de obtener utilidades aceptables al ofrecer sus servicios.

Cada una de las empresas que ofrecen los servicios de educación, posee una estrategia que busca brindar una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas competidoras.

A continuación se explica la información obtenida en cada una de las fuerzas de Michael Porter para el sector de la educación:

Rivalidad entre empresas competidoras

EIC Guanacaste tiene competencia en el mercado un total de 35 institutos, registrados en la Dirección de Educación Privada (DEP) la cual pertenece al Ministerio de Educación Pública (MEP), que imparten el servicio de educación en la provincia de Guanacaste, al existir un número elevado de empresas que dedican a brindar el mismo servicio la rivalidad aumenta. Sin embargo, de estos centros educativos solo cuatro de ellos representan una competencia directa para la organización, los cuales son: la Academia Teocali, Costa Rica International

Academy (CRIA), Sistema Educativo Cenit y Lake Internacional School, debido a que estos se dedican a brindar servicios educativos similares, cuentan con notables similitudes como su tamaño organizacional, precios en matrícula y mensualidades, sus capacidades de inversión y los recursos disponibles para ofrecer sus servicios. Por tanto, a continuación se presenta un cuadro donde indica los precios por los servicios educativos que brinda los competidores con respecto a EIC Guanacaste

Tabla 8: Precios de servicios educativos de la competencia con respecto a EIC Guanacaste

Competidor	Preescolar			Primaria			Secundaria		
	Matrícula	Kinder	Preparatoria	Matrícula	Grado 1º a 3º	Grado 4º a 6º	Matrícula	Grado 7º-9º	Grado 10º a 12º
EIC Guanacaste	170.500,00	170.000,00	175.000,00	187.000,00	210.000,00	225.000,00	198.000,00	250.000,00	265.000,00
Academia Teocali	200.000,00	220.000,00	230.000,00	200.000,00	230.000,00	250.000,00	200.000,00	270.000,00	300.000,00
Costa Rica International Academy	150.000,00	178.000,00	178.000,00	150.000,00	250.000,00	250.000,00	150.000,00	275.000,00	275.000,00
Sistema Educativo CENIT	No disponible			No disponible			No disponible		
Lake Internacional School	180.000,00	140.000,00	140.000,00	180.000,00	220.000,00	220.000,00	180.000,00	250.000,00	250.000,00

Fuente: Información extraída de la página web de cada uno de los competidores.

Cada una de las empresas que ofrecen los servicios de educación privada, posee una ventaja competitiva que la destaca de las demás empresas competidoras, ya sea en la calidad del servicio brindado, el servicio al cliente, los precios, o por el prestigio que poseen en el mercado. Sin embargo, el factor clave de estas empresas es comprender los gustos y las necesidades de los diferentes tipos de clientes que pueden acceder a los servicios que ofrecen, para así poder adaptarse a ellos y poder satisfacer sus necesidades. Por tanto, es importante conocer el tipo de cliente al que se desea brindar el servicio y concretar el segmento al que se desea atacar.

Además, es importante mencionar que aquellas empresas que ofrezcan servicios diferenciados están destacando el nombre de su organización de entre

los competidores directos, es decir, se le está demostrando al consumidor que los hace únicos con resto de las empresas. La diferenciación puede llegar a ser una importante ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo y por ende la rivalidad entre lo competencia ya no es tan riesgosa.

Por otra parte, la posible inestabilidad de ventas hace que las empresas con mayor poder en el mercado tomen decisiones que impactan a compañías menores, como por ejemplo pueden reducir los precios de sus matrículas y mensualidades para que los consumidores las prefieran, lo cual también genera una ventaja competitiva entre las empresas competidoras.

Por lo tanto, la rivalidad entre empresas competidores que tiene EIC Guanacaste es de un nivel intermedio, esto debido a que en el mercado solo se compite con aquellos que representan un riesgo directo para la empresa, los cuales solo son cuatro centros educativos. El riesgo más importante que se presenta dentro de esta fuerza es la similitud con los competidores en capacidad, ya que al tener una competencia directa reducida obliga a la institución estar pendiente de los cambios en las estrategias para poder realizar los cambios necesarios y así seguir estando dentro del sector competitivo.

Entrada potencial de nuevos competidores

El ingreso al sector de la educación privada se ve afectado por barreras de entrada significativas, ya que no cualquier empresa puede entrar en el sector si no cuenta con un capital de trabajo que le permita realizar una inversión en la infraestructura del inmueble, los costos por los salarios del profesorado y la posible escasa de demanda que se puede considerar inelástica por las cuotas elevadas que se cobran en los otros centros educativos ya establecidos en el mercado.

No obstante, entre otras barreras de entrada que pueden complicar los ingresos de nuevas empresas se destacan:

- Falta de experiencia para competir en el mercado. Al no tener gran conocimiento del tipo de mercado en que se desarrollan, se pueden tomar decisiones inadecuadas que repercuten en las actividades que realizan.
- Poder de las empresas competidoras existentes en el mercado. En la provincia de Guanacaste existen centros educativos privados que cuentan con experiencia de más de 34 años, por tanto estos tienen más poder de realizar inversiones en distintos proyectos o incluso ofrecer precios más competitivos que los que ofrecerían las empresas entrantes.
- La confianza de los padres de familia. Dentro de este aspecto, se encuentra el reto que tienen los nuevos competidores en demostrar la calidad de sus servicios a nivel de las instituciones que llevan una trayectoria importante.
- Costos fijos. Al entrar al mercado, las empresas deben cubrir sus costos fijos, que en la mayoría de los casos son muy elevados, los cuales limitan sus ingresos.
- Requisitos previos que son solicitados por MEP. Dentro de estos se pueden encontrar la patente municipal, en las diferentes municipalidades de Guanacaste exigen a todas aquellas personas físicas o jurídicas que ejerzan cualquier actividad lucrativa el pago de impuesto por patente. También se debe presentar el permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud.
- Los centros educativos privados dependen de la Dirección de Educación Privada (DEP), perteneciente al Ministerio de Educación Pública (MEP). Esta entidad gubernamental solicita gran cantidad de requisitos, dentro de las cuales se encuentran: el programa de estudios de la oferta educativa, el calendario escolar, distribución de las horas lectivas semanales, la nómina de todos los colaboradores, la aprobación por parte de esta misma entidad en donde se aprueba la infraestructura del inmueble, entre otros requisitos.

EIC Guanacaste al ser una empresa con pocos años de estar en el sector educativo, se ve afectada por muchas barreras que complican su situación en este mercado, como lo son los costos fijos elevados, el poder de las empresas competidoras y las empresas con gran prestigio en la provincia, por lo que es necesario que la empresa identifique las nuevas empresas que pueden entrar al sector y simultáneamente vigile las estrategias de los centros educativos existentes con el fin de capitalizar las fortalezas y las debilidades que posee y enfrentar las situaciones que se le presenten de la mejor manera.

Desarrollo potencial productos sustitutos

EIC Guanacaste ofrece servicios educativos mixtos con un programa bilingüe iniciando desde el nivel de pre-kínder hasta la secundaria, en donde además se logran desarrollar habilidades que le ayuden al estudiante a comprender el mundo y a como desenvolverse fácilmente en él. También, se ofrecen otros beneficios en áreas como el arte, la música, la tecnología y los deportes.

Sin embargo, este servicio puede ser sustituido por la educación virtual, el avance que ha tenido la tecnología ha abierto la posibilidad de que las personas puedan llegar a acceder a una educación sin importar el lugar en donde se encuentren. Los posibles beneficios que trae este tipo de educación son adaptar las clases según la disponibilidad de la persona, un trato personalizado que permita la retroalimentación del estudiante y un ahorro de dinero.

Por otra parte, se encuentran los intercambios en el extranjero, ya que este le permite al estudiante poder combinar el aprendizaje y dominio del idioma del país destino, con el estudio académico.

Para EIC Guanacaste la manera de reducir la amenaza de sustitutos es enfatizar que la educación virtual reduce el factor socializador que adquieren los estudiantes al acudir físicamente en la institución, además la educación presencial le permite a los estudiantes involucrarse en otras actividades colectivas

extracurriculares que la educación virtual no le ofrece. Así mismo, el estudiante tiene una interacción directa con los profesores, situación que no sucede en la educación en línea.

Poder de negociación de los proveedores

EIC Guanacaste no tiene proveedores cuyo poder afecte al servicio educativo. El carácter de este producto es intangible y no depende de materias primas que condicionen su valor final.

Para la empresa EIC Guanacaste se considera que tiene una gran cantidad de alternativas para adquirir los productos necesarios en sus actividades, como por ejemplo: uniformes, libros, productos de limpieza, suministros de oficina y mantenimiento para la infraestructura. Sin embargo, desde el inicio de sus operaciones, la empresa ha establecido buenas relaciones con algunos proveedores, lo cual permite que se realicen negociaciones entre ambas partes, y con esto se obtienen beneficios para la empresa y la lealtad de esta para adquirir los productos que requiere con esos proveedores.

Sin embargo, la empresa puede investigar otros proveedores, conocer sus características, ofertas y otros elementos importantes, que le permitan identificar si existen proveedores con mejores propuestas de valor que ofrezcan mayores beneficios que los que ofrecen sus proveedores actuales.

Poder de negociación de los clientes

Dentro del sector educativo se considera cliente o consumidor tanto al alumno, quien es el que recibe el servicio educativo, así como al padre de familia que decide sobre los menores a su cargo.

El poder de los compradores que deriva de su volumen de compra es nulo en el sector educativo, ya que no existe la posibilidad de que pueda adquirir mayor cantidad de servicio.

Otro factor importante, es la importancia que tiene el servicio para los consumidores y la falta de información que tiene sobre el mismo. Generalmente, la información que posee el cliente es la ofrecida por el mismo centro educativo, es por esta razón que una buena reputación es un factor importante para la institución

En cuanto al precio que se establece por la matrícula y mensualidades es establecido por la competencia y los costos fijos que deben ser cubiertos por EIC Guanacaste, por tanto, el consumidor o cliente no tiene poder de negociación, principalmente el poder del consumidor reside en la posibilidad de escoger el centro educativo privado que elija para sus hijos.

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter realizado, se determina que la principal fuerza que afecta a la empresa es la rivalidad entre empresas competidoras, ya que EIC Guanacaste cuenta con cuatro centros educativos que ofrecen servicios muy similares y por tanto se debe de establecer la lealtad por parte de sus clientes para que estos no se vean tentados a escoger a otras instituciones y el poco conocimiento de los clientes sobre la empresa, esto debido a que solo tiene cinco años en el mercado y no se han realizado esfuerzos suficientes de mercadeo que permitan que la empresa sea reconocida por las personas de la provincia de Guanacaste. Por tanto, la empresa puede superar esa situación de debilidad a partir de una ventaja competitiva que la diferencie de sus competidores y así poder atraer a clientes potenciales y a mantener con los que se cuentan.

4.2. Análisis del entorno interno

4.2.1. Cultura Organizacional de EIC Guanacaste

Para conocer las fortalezas y debilidades que posee, es necesario realizar un análisis de su entorno interno. Para esto se debe entender la cultura organizacional de la empresa, y conocer las características principales de cada una de sus funciones administrativas.

Por lo tanto, a continuación se presentan el análisis los resultados a la encuesta aplicada a los 65 colaboradores de la empresa. (Ver apéndice 2)

Colaboración

Los colaboradores de EIC Guanacaste cuando ingresaron por primera vez a la institución el 97% de ellos se sintieron cómodos y bienvenidos de formar parte de la organización, lo cual es fundamental en la motivación y en el acople dentro del ambiente laboral. De igual forma, el 91% de los colaboradores sienten que cuentan con la colaboración de las personas que conforman el mismo departamento, esto permite que exista un ambiente de solidaridad y confianza entre compañeros de trabajo. Por último, el 94% de los entrevistados consideran que existe un buen ambiente de trabajo en la institución.

De acuerdo a lo anterior, se puede establecer que una fortaleza para EIC Guanacaste radica en que los colaboradores presienten un ambiente laboral cómodo y acogedor.

Comunicación

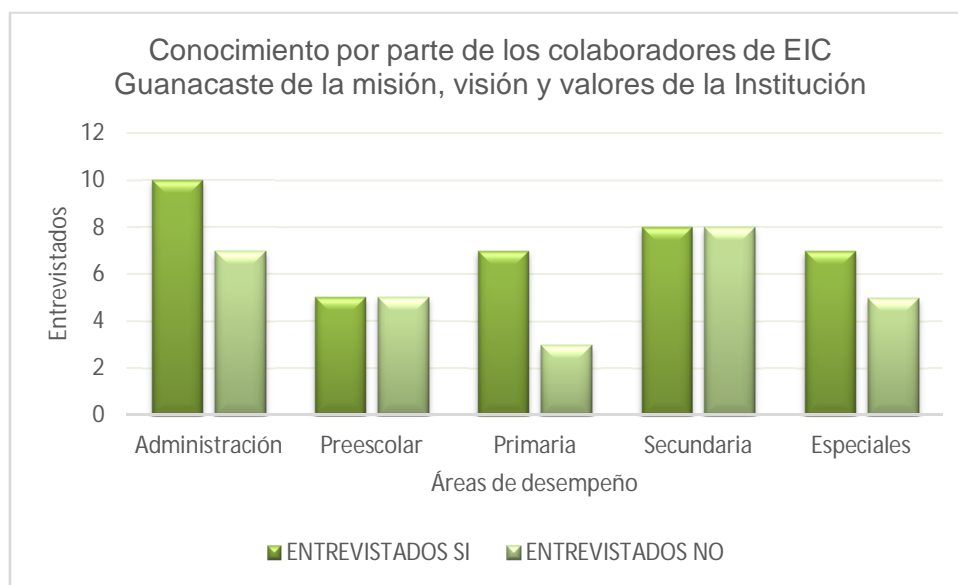
Tabla 9: Conocimiento por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste de la misión, visión y valores de la institución

Conocimiento por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste de la misión, visión y valores de la Institución

ÁREA DE DESEMPEÑO	ENTREVISTADOS		PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
Administración	10	7	15%	11%
Preescolar	5	5	8%	8%
Primaria	7	3	11%	5%
Secundaria	8	8	12%	12%
Especiales	7	5	11%	8%
TOTAL	37	28	57%	43%

FUENTE: Pregunta #4 de la encuesta de clima organizacional para EIC Guanacaste 2016

Gráfico 1: Conocimiento por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste de la misión, visión y valores de la Institución



De los colaboradores de EIC Guanacaste entrevistados el 57% de ellos dicen tener conocimiento de la misión, la visión y los valores de institución, sin embargo el restante 43% de los entrevistados no tienen conocimiento de estos aspectos importantes de la institución. Esto puede significar que al no conocer la misión, la visión y los valores los colaboradores no tienen claro cuáles son las principales metas y los valores que quiere alcanzar la institución educativa

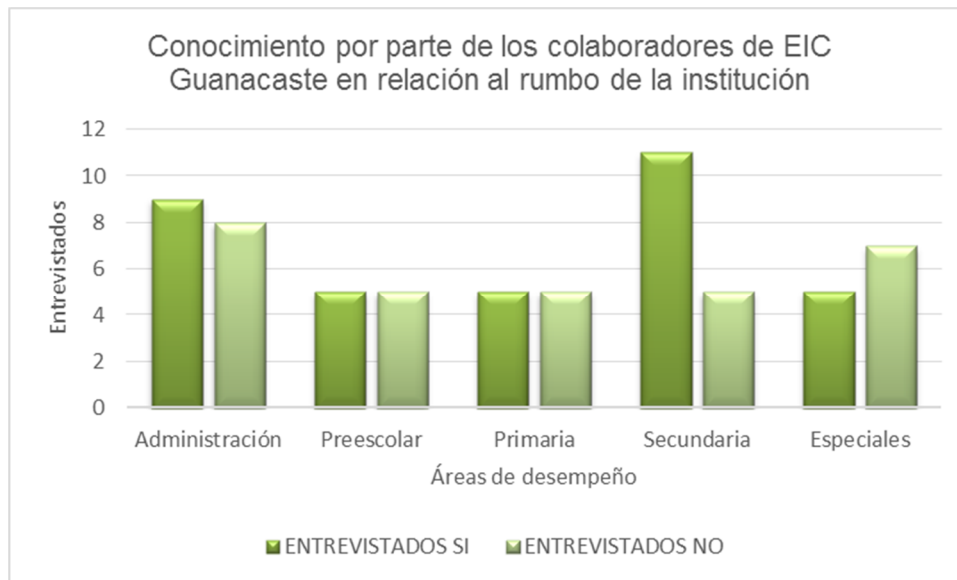
Tabla 10: Conocimiento por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste en relación al rumbo de la institución

Conocimiento por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste en relación al rumbo de la institución

ÁREA DE DESEMPEÑO	ENTREVISTADOS		PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
Administración	9	8	14%	12%
Preescolar	5	5	8%	8%
Primaria	5	5	8%	8%
Secundaria	11	5	17%	8%
Especiales	5	7	8%	11%
TOTAL	35	30	54%	46%

FUENTE: Pregunta #5 de la encuesta de clima organizacional para EIC Guanacaste 2016

Gráfico 2: Conocimiento por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste en relación al rumbo de la institución



De igual manera, del total de los entrevistados el 54% indica conocer hacia dónde va la compañía, no obstante el restante 46% de los colaboradores desconocen el rumbo de EIC Guanacaste, lo que genera que estas personas no tengan claro cuáles son los objetivos que debe perseguir la institución.

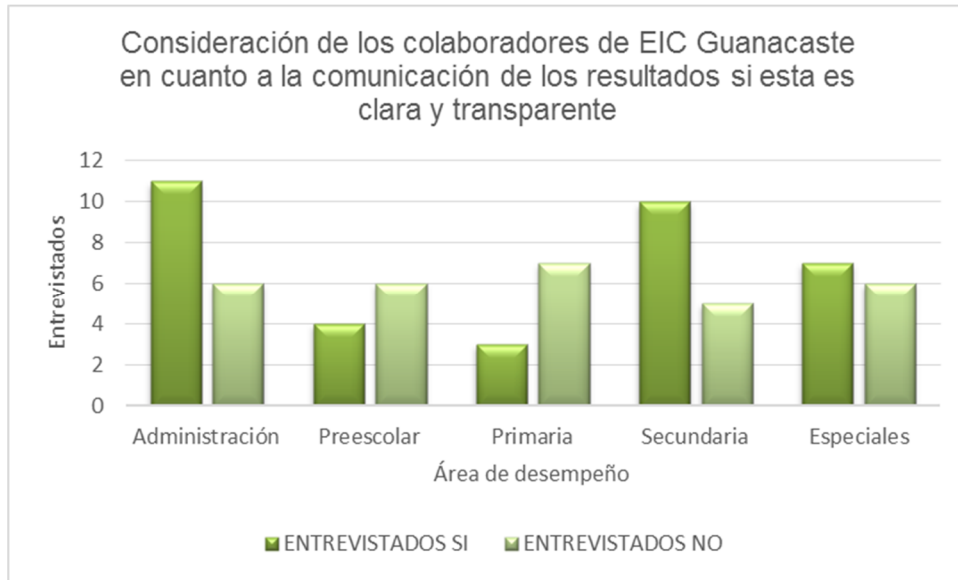
Tabla 11: Consideración de los colaboradores de EIC Guanacaste en cuanto a la comunicación de los resultados si esta es clara y transparente

Consideración de los colaboradores de EIC Guanacaste en cuanto a la comunicación de los resultados si esta es clara y transparente

ÁREA DE DESEMPEÑO	ENTREVISTADOS		PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
Administración	11	6	17%	9%
Preescolar	4	6	6%	9%
Primaria	3	7	5%	11%
Secundaria	10	5	15%	8%
Especiales	7	6	11%	9%
TOTAL	35	30	54%	46%

FUENTE: Pregunta #6 de la encuesta de clima organizacional para EIC Guanacaste 2016

Gráfico 3: Consideración de los colaboradores de EIC Guanacaste en cuanto a la comunicación de los resultados si esta es clara y transparente



De igual modo, del total de los entrevistados el 54% indica que la comunicación de los resultados de la institución es clara y transparente, sin embargo el restante 46% de los colaboradores de EIC Guanacaste no perciben que haya una comunicación clara y transparente en cuanto al resultado.

Del total de los entrevistados el 69% considera que se escucha su opinión y se hace partícipe en la toma de decisiones, por tanto indica que una gran cantidad de los colaboradores sienten que son parte importante dentro de la organización lo cual genera que estos estén dispuestos a generar ideas o soluciones que favorezcan al desarrollo de la institución.

Por lo tanto, según lo mencionado anteriormente se puede recalcar que en EIC Guanacaste existe una debilidad en cuanto a la comunicación por parte de la institución de la misión, la visión, valores y comunicación de resultados. Esto indica que a pesar de que más de la mitad de los entrevistados indicó tener conocimiento de estos aspectos, una parte importante de los colaboradores de la

empresa desconocen los objetivos que quiere alcanzar la institución y el rumbo de la misma.

Condiciones de trabajo

En relación a la disposición de materiales y recurso para la realización del trabajo el 98% de los colaboradores mencionó tener acceso a estos, lo cual indica que los colaboradores cuentan con los recursos necesarios para poder generar un buen desempeño en sus labores.

Así mismo, el 89% de los entrevistados consideran que el espacio, el ruido, la temperatura e iluminación de las infraestructuras de trabajo, les permiten desarrollar su trabajo con normalidad, así como sentirse más cómodos dentro de la institución lo que permite que sean más productivos en las labores que desarrollan.

Según lo mencionado anterior, EIC Guanacaste cuenta con una infraestructura y recursos y materiales necesarios para que los colaboradores se desempeñen adecuadamente dentro de sus labores lo cual beneficia es desempeño y la productividad de los colaboradores.

Liderazgo

De los entrevistados el 100% dicen mantener una buena relación con su responsable, lo cual permite que los colaboradores se sientan cómodos a la hora de relacionarse con sus encargados directos.

En relación a la preocupación de las necesidades e intereses por parte de los responsables de los colaboradores el 94% indicó que existe un alto nivel por el cual los responsables se interesan por conocer cuáles son las principales necesidades e intereses, así como mantener un buen clima laboral según lo indicó el 95% de los entrevistados, ambos sumamente importantes para generar un ambiente de confianza y motivación para los trabajadores.

Aspectos generales

De los entrevistados el 98% indicó sentirse orgulloso de pertenecer a la institución, lo cual indica que hay un sentimiento de pertenencia y lealtad por parte de los colaboradores, lo cual genera que el 97% de los colaboradores recomienden a otras personas la institución para laborar.

Por otra parte, los colaboradores en un 95% que las personas con las se relacionan a nivel laboral actúan con respeto y forma ética, lo que genera un ambiente de confianza y profesionalismo que permite resolver los problemas que surgen entre los grupos de trabajo de manera óptima según el 97% de los entrevistados.

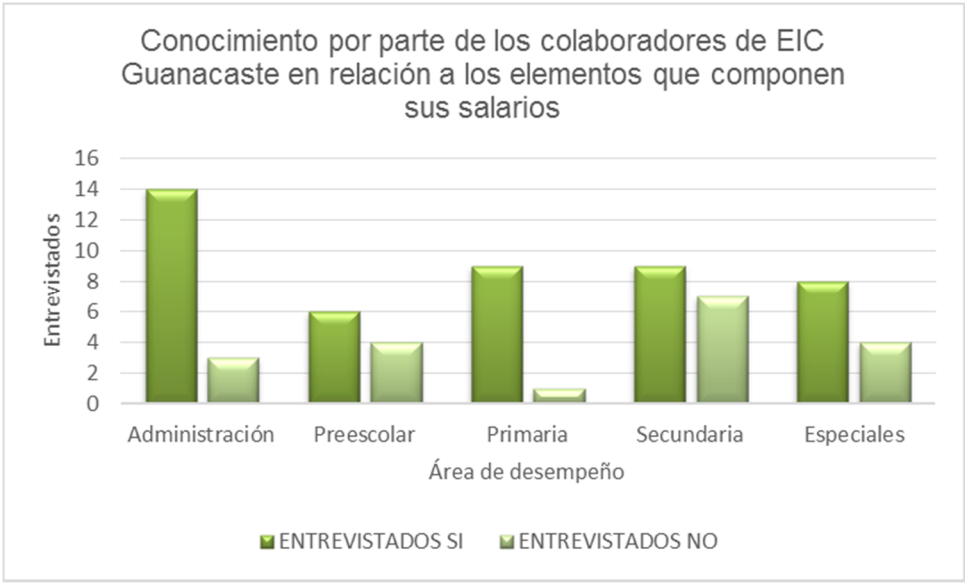
Tabla 12: Conocimiento de los componentes del salario por parte de los colaboradores de EIC

Conocimiento por parte de los colaboradores de EIC
Guanacaste en relación a los elementos que componen sus
salarios

ÁREA DE DESEMPEÑO	ENTREVISTADOS		PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
Administración	14	3	22%	5%
Preescolar	6	4	9%	6%
Primaria	9	1	14%	2%
Secundaria	9	7	14%	11%
Especiales	8	4	12%	6%
TOTAL	46	19	71%	29%

FUENTE: Pregunta #16 de la encuesta de clima organizacional para EIC Guanacaste 2016

Gráfico 4: Conocimiento de los componentes del salario por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste



Así mismo, solo el 71% de los colaboradores indicaron conocer los elementos que componen su salario, lo que indica que no todos los miembros de la organización conocen cuales son las deducciones que se le aplican a sus salarios.

Dentro de la encuesta realizada al total de los colaboradores de EIC Guanacaste, se realizaron tres preguntas de respuesta abierta (Ver apéndice 2), en el caso de la primera pregunta solo respondieron 28 personas del total, para la segunda fueron 29 personas y para última tan solo 21 personas.

Tabla 13: Uso y disponibilidad de la tecnología en EIC Guanacaste

Consideración por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste en relación al uso y disponibilidad de la tecnología en la institución

ÁREA DE DESEMPEÑO	Características del equipo y tecnología			Total de entrevistados
	Disponible	Problemas de red	Inadecuado	
Administración	6	3	2	11
Preescolar	2	0	1	3
Primaria	8	3	1	10
Secundaria	2	0	2	3
Especiales	1	0	0	1
TOTAL	19	6	6	28
PORCENTAJE	68%	21%	21%	100%

Fuente: Pregunta abierta #1 de la encuesta de clima organizacional para EIC Guanacaste 2016

La tecnología en la institución principalmente en cuanto a disponibilidad de equipo y plataformas de comunicación el 21% del total de los 28 entrevistados, indicó que existen problemas con el internet y en cuanto a la necesidad de realizar mejoras y actualizaciones de los equipos el 21% de los 28 entrevistados consideró que es necesario para un mejor desempeño laboral. Por otra parte, el 68% de los mismos 28 entrevistados, indicó que existe una buena disponibilidad de equipo que se adapta a las necesidades de los estudiantes.

En cuanto a la oferta de un trabajo en donde el salario es igual o similar el 79% de los 29 colaboradores que dieron respuesta a la pregunta, no considerarían dejar la institución, mientras que el 14% de los mismos, lo consideraría siempre y cuando la oportunidad sea en un centro educativo administrado por el MEP, esto indica que la mayoría de los colaboradores se sienten conformes con lo que la institución les ofrece actualmente.

Tabla 14: Posibles mejoramientos del clima organizacional

Consideración por parte de los colaboradores de EIC Guanacaste en relación a los posibles cambios para el mejoramiento del clima organizacional en la institución

ÁREA DE DESEMPEÑO	Posibles mejoras						Total de entrevistados
	MC	MS	MTE	NC	MC	IT	
Administración	0	0	2	3	0	1	6
Preescolar	1	1	1	0	1	0	3
Primaria	2	1	0	4	1	1	8
Secundaria	1	0	0	2	1	0	4
Especiales	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	4	2	3	9	3	2	21
PORCENTAJE	19%	10%	14%	43%	14%	10%	100%

Fuente: Pregunta abierta #1 de la encuesta de clima organizacional para EIC Guanacaste 2016

Simbología

MC:Mejorar la comunicación

MS:Mejorar salarios

MTE: Más trabajo en equipo

NC:Ningun cambio

MC:Más capacitaciones

IT:Igualdad de trato

Finalmente, las principales observaciones de los 21 colaboradores de EIC Guanacaste consideran como necesarias para mejorar el clima organizacional son: talleres y capacitaciones en temas de trabajo en equipo en un 14%, de igual forma el mejorar la comunicación ya que un 19% de los 21 colaboradores indicó que existe una brecha entre los docentes y la administración, lo cual obstaculiza el desempeño de la institución. Aunque, el 43% de los mismos 21 colaboradores indicó que existe un buen clima laboral que genera un ambiente sano y agradable para trabajar.

Lo mencionado anteriormente, para EIC Guanacaste las principales fortalezas se concentran en que sus colaboradores desarrollaron un sentido de pertenencia con la institución al sentirse orgullosos de pertenecer a la organización y de

preferir su puesto de trabajo actual sobre otras ofertas de trabajo similares. Así mismo, los colaboradores perciben un ambiente laboral de confianza y profesionalismo en el cual se sienten identificados.

Por otra parte, las principales debilidades que se presentan en EIC Guanacaste son que una porción de los colaboradores desconocen cómo está constituido su salario, así como que existen problemas importantes en cuanto al internet y al equipo de la institución el cual se encuentran desactualizados o en mal estado.

Como resultado del análisis del clima organizacional para EIC Guanacaste se determina que existe un adecuado ambiente de trabajo, en cual los colaboradores se sienten cómodos e identificados, aunque existe un pequeño grupo de estos que consideran que pueden realizarse algunas mejoras para que sea el ideal.

4.2.2. Análisis de las funciones administrativas de EIC Guanacaste

Gerencia

La administración de EIC Guanacaste está conformada por el gerente general el cual tiene a su cargo la asistente administrativa, la encargada de admisiones de los estudiantes, el encargado de cobros y la recepción, así mismo, del área de la docencia están el director de primaria y el director de secundaria

El gerente general realiza las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar. Además, de estas actividades también realiza las siguientes funciones:

- Trámites propios de la empresa. Realiza los trámites necesarios en las diferentes entidades, ejemplo: solicitud de préstamos bancarios, trámites municipales, INS, entre otras instituciones.

- Pago a los proveedores. Realiza los pagos a los diferentes proveedores según las solicitudes de pago que son emitidas por la contabilidad externa de la institución.
- Autorización de pago de la planilla laboral. Se encarga de autorizar el pago mensual de los salarios a los colaboradores de la institución.
- Seguimiento y control de los procesos contables. Se encarga de controlar, revisar y aceptar las funciones de revisión y registro de los ingresos mensuales que obtiene la institución, el análisis de los pagos semanales correspondientes a los servicios públicos y proveedores, la confección de la planilla mensual de los colaboradores y la confección de los estados financieros, los cuales son realizados por la firma contable que se contrató para la Institución.
- Control de las cuentas bancarias de la empresa. Mantiene el control de cada cuenta bancaria de la empresa al ser el único al tener acceso a estas.
- Administración del personal. Se encarga de realizar las actividades de reclutamiento, entrevista y selección, y así poder escoger la persona más calificada para de la institución.

En cuanto a las funciones que realiza la asistente de administración se mencionan a continuación:

- Coordinación con distintos proveedores. Coordina, con cada proveedor para disponer de los servicios o productos que ofrecen a la empresa.
- Cotización y compra de productos o servicios. Realiza la lista de los bienes o servicios que se necesitan y cotiza precios con los distintos proveedores para determinar cuál de ellos ofrece las mejores condiciones.
- Registro y control de la planilla. Lleva el seguimiento de las vacaciones del personal, horas extras, incapacidades y otras de deducciones relacionadas a la planilla de la institución.

- Coordinación de agenda. Encargada de llevar control y organizar la agenda del gerente general.

Dada la gran cantidad de funciones que realiza el gerente general, el desarrollo de las actividades de la administración del negocio, se ven impactadas negativamente, ya que algunas se realizan de una manera ineficiente y otras no se realizan.

En este sentido, se puede identificar que la función de planificación no es adecuada, ya que no hay objetivos que definan lo que la empresa desea alcanzar, y no hay una estrategia clara que siga la organización. En cuanto a la organización, se determina que hay muchas deficiencias, ya que hay un recargo de funciones en el área administrativa, y la empresa no se encuentra organizada eficientemente para cumplir con cada una de las actividades necesarias para su buen desempeño.

No obstante, la actividad de dirección se realiza de una manera más adecuada que las demás, ya que existen buenos canales de comunicación entre los miembros y se resuelven los conflictos de manera apropiada.

En cuanto al control, este no se realiza adecuadamente, ya que no se controlan las labores que realizan cada uno de los colaboradores. Además al no existir objetivos claramente definidos, ni metas que se desean alcanzar, no se puede controlar si la empresa los cumple o si deben corregir, modificar o eliminar.

Si bien la empresa no cuenta con sistemas de incentivos o recompensas para los colaboradores, el tener un ambiente laboral agradable y canales de comunicación adecuados, permiten que estos se sientan cómodos con sus labores y su espacio de trabajo.

Marketing

Dentro de las funciones de marketing que se realizan en la empresa se destacan, la publicidad, las relaciones con los clientes y los proveedores, la fijación de precios del servicio y las ventas de los mismos.

Sobre la publicidad de la empresa, la mayor actividad es a través de las redes sociales, principalmente se utiliza un perfil en Facebook, la cual lleva a tener un contacto más cercano con los clientes y constantemente se incluyen fotografías sobre las diferentes actividades académicas y recreativas que desarrolla la institución para los estudiantes, las giras educativas en el extranjero e información específica para los diferentes niveles académicos.

Dado a que la página de Facebook de EIC Guanacaste es una de las principales formas que utiliza la institución para su publicidad y comunicación, es importante realizar un análisis de los principales aspectos técnicos y de publicación de la página, lo cual permitirá determinar si la página está cumpliendo con su cometido, así como determinar los principales cambios por realizar.

De esta forma, el análisis de la página de Facebook de EIC Guanacaste con ayuda de la herramienta Funpage Karma determino que: en relación a los aspectos generales la página se encuentra en la categoría de productos y compañía de educación, presenta un total de 2.9k (K=1000) seguidores, con una evolución semanal de 0.48%, con mínimo una aplicación al día, así como una actividad de los fans del 0.65% diario y con una respuesta del 0.65% a las publicaciones realizadas en la página. La página cuenta con un índice de rendimiento del 38%, este índice es un indicador importante para el éxito de las páginas de Facebook.

Ahora bien en relación al contenido de la página y a las publicaciones, el análisis destaca que los videos y las imágenes tienen un mayor efecto sobre los seguidores ya que son los aspectos con mayor respuesta, mientras que las preguntas de los fans y los estados son los de respuesta más baja; de igual

manera destaca que las publicaciones breves y concisas son quienes tienen mayor respuesta, así como que el “me encanta” es la reacción dominante más utilizada por los fans.

Así mismo, el análisis destaca que de los días de la semana la institución realiza más publicaciones los días miércoles y viernes (7 y 8 respectivamente) en donde la mayor actividad de respuestas se presentan en ambos días entre las seis y las ocho de la noche, mientras que los lunes y sábados son los de menor publicación (1 y ninguna) y de menor respuesta. De igual forma, la página de Facebook utiliza con mayor frecuencia la publicación de imágenes, seguido por los videos y de último los estados, en donde a pesar de ser las imágenes las más frecuentes, son los videos los que generan mayores respuestas por parte de sus fans.

Por otra parte, el análisis destaca que de los 2.901 fans que posee la página 2.743 se concentran en Costa Rica, aunque los restantes 158 se distribuyen en diversos países del mundo como en Estados Unidos (58), Nicaragua (6) y Argentina (6) principalmente, entre otros.

Es importante recalcar que este análisis destaca que el número de fans que adquiere la página es a un ritmo muy lento, siendo de únicamente dos fans en un periodo de un día. Esto es un indicador muy importante, ya que demuestra el alcance de la página hacia nuevas personas y posibles clientes.

Ahora bien, a partir de este análisis realizado a la página de Facebook de EIC Guanacaste se pueden destacar cuales son las principales faltas o aspectos importantes por mejorar. De forma inicial la página brinda información relevante acerca de las fechas importantes como las de matrícula, así como los montos de pago para nivel educativo, sin embargo cabe destacar que los administradores no brindan información acerca de los cursos o actividades extracurriculares que brinda la institución, lo que podría dificultar a los posibles clientes conocer acerca de la oferta educativa que ofrece la institución.

En relación a las publicaciones, anteriormente se mencionó que aquellas que eran breves y concisas son las que presentan una mejor respuesta por parte de los seguidores, sin embargo los video publicados en la página tienden a ser de muy largas duraciones lo que podría ocasionar una disminución en las respuestas al generar que los fans pierdan el interés debido a su duración, de igual forma las publicaciones de una misma actividad tienden a ser repetitivas, lo que puede generar que las respuestas de los seguidores no sean concretas, por lo que se recomienda que en una única publicación se reúnan todas las imágenes más relevantes de las actividades.

Finalmente, se destaca que existe una muy baja interacción entre el administrador de la página y sus seguidores, lo que genera una sensación de poco interés por parte de la institución de comunicarse con aquellas personas que responden a las diferentes publicaciones. Cabe recalcar que una de las principales funciones de la página es servir como un instrumento de comunicación y al no existir esta interacción se está generando una falla en su objetivo, así mismo la página también es el principal medio de publicidad de la institución y si bien sus dirigentes realizan publicaciones en relación a las actividades realizadas, esta van más dirigidas a las personas relacionadas a la institución como los estudiantes o los padres y no tanto a la atracción de nuevos posibles clientes.

Así mismo, EIC Guanacaste cuenta con una página web en donde se puede obtener información de los servicios que ofrece la institución, sin embargo esta es poco atractiva a la vista. Por lo tanto, ambas herramientas han permitido atraer clientes y la venta del servicio educativo porque los clientes han accedido al menos en la página web o al perfil de la empresa.

No obstante, en la empresa reconocen que muchos clientes no utilizan las redes sociales, por lo tanto realizan la publicidad de la empresa mediante otros medios como lo es la recomendación de boca en boca, la cual permite transmitir información a un receptor sobre el servicio educativo que posee la institución; esta herramienta de mercadotecnia es recompensada a los padres de familia por parte

de la institución, la cual consiste en aplicar un bono de entrada de ¢100.000 siempre y cuando por la recomendación de la institución a otro padre de familia y estos hayan matriculado al niño (os) en EIC Guanacaste. Cabe destacar que este medio ha sido de gran importancia para la empresa, ya que ha generado muchas de sus ventas.

En cuanto a la relación de la empresa con sus clientes, se puede identificar que la misma es satisfactoria, ya que estos consideran que el servicio educativo que ofrece la escuela tiene una alta calidad y por tanto se adapta a las necesidades de los clientes.

Por su parte la buena relación de la empresa con sus proveedores, permite que se den negociaciones que generan beneficios para ambas partes. Dentro de esos beneficios se puede incluir la lealtad de la empresa con los proveedores, la posibilidad de pagar los bienes o servicios requeridos a un plazo adecuado y los descuentos en los precios de los servicios o productos.

En cuanto a las ventas, la empresa tiene como meta percibir por mes al menos ¢82 millones, pero actualmente no se cumple esa meta, esto a que no todos los padres de familia cancelan la cuota mensual a tiempo o en el mes que corresponde. Esto hace que la empresa no genere las utilidades esperadas, debido a que se deben cubrir los gastos administrativos, académicos y financieros, y al no recaudar la meta establecida para los ingresos, esos gastos reducen las utilidades de la institución.

Por último, se incluye la fijación del precio del servicio brindado por la institución, los cuales se fijan considerando los costos directos como lo son los salarios de los colaboradores de la institución. Pero además, se consideran costos indirectos como lo son los materiales didácticos, suministros de oficina y mantenimientos varios. Por consiguiente, a este cálculo se le asigna un margen de utilidad del 10%. En cuanto al aspecto de la cuentas por cobrar, se comparan los

estados financiero del 2014, 2015 y el corte a julio 2016; el resultado de analizar la razón financiera de la rotación de las cuentas por cobrar (ver apéndice 4) es la siguiente: en el año 2014 la empresa cobró 1.08 veces al año, lo que indica la existencia de problemas en la recuperación de las cuentas por cobrar en este período, sin embargo para el año 2015 a las cuentas por cobrar le toma 12.87 veces al año en convertirse en efectivo para EIC Guanacaste, por lo tanto se observa la gran mejora en las políticas de cobro y para el año 2016 al mes de julio las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo en 10,30 veces, es decir, se realiza en un promedio mensual el cobro en 1.03 veces.

El análisis de esta función, permite determinar la necesidad que tiene la empresa de aumentar sus esfuerzos de mercado, principalmente en la parte publicitaria, ya que la empresa cuenta con 5 años de experiencia en el mercado en comparación con otras institución con una mayor trayectoria y la empresa no está cumpliendo sus expectativas de ventas lo cual repercute en las utilidades que genera.

Finanzas y Contabilidad

El análisis de las actividades financieras y contables de EIC Guanacaste, muestran que la empresa presentó un crecimiento tanto en sus ventas como en sus gastos operativos, ya que al comparar los estados financieros del año 2014 con el año 2015 se refleja que las ventas fueron menores en el 2014 teniendo una tasa de crecimiento porcentual anual en ventas totales de 10% y al verse aumentados en un 163% los gastos de operación de la compañía, afectó las utilidades siendo su tasa de crecimiento porcentual anual en utilidades del -91%. Mientras que para julio 2016, la empresa presentó una crecimiento porcentual en ventas totales de un 0.50%, sin embargo de igual manera, el aumento de los gastos operativos en julio 2016 afectó las utilidades siendo su tasa de crecimiento porcentual anual en utilidades del -45%.

Además se muestra que la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo fue mayor en el 2014 siendo de 0,79 y de 0,44 en los años 2015 y a julio 2016. También la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas fue mayor en el año 2015 comparada con el año 2014, ya que fue de 0,38 y 0,27 respectivamente. En los apéndices 5 se puede observar las razones con sus respectivos resultados.

Asimismo, el margen de utilidad bruta presentó un crecimiento del 9% para el período 2014-2015, lo cual indica que para el año 2014 el margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias era de 7%, y para el año 2016 este disminuye en un 5%. Sin embargo, el margen de utilidad neta tuvo variaciones siendo de un -35% para el año 2014, sin embargo para el 2015 los costos de la venta por servicio representaban un 84% de los ingresos y estos al tener un incremento importante, genera un margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias por la venta de un -3%. En el apéndice 6 se muestra las razones de crecimiento elaboradas.

Al igual que en el análisis de las funciones de marketing, en este análisis se identifica la necesidad que tiene la empresa para realizar acciones que permitan incrementar las ventas de la empresa, reducir sus costos y así generar las utilidades esperadas.

4.2.3. Análisis de la 7s de Mckinsey

Estrategia (strategy)

En la empresa EIC Guanacaste no se han establecido objetivos claros que sean de conocimiento de cada uno de los miembros, ya que los objetivos que se desean alcanzar y las medidas de acción para cumplirlos, generalmente son del conocimiento del gerente general. Esto ha hecho que su gerencia no haya

realizado esfuerzos para hacer explícita su estrategia y comunicarla al resto de la compañía.

No obstante, con la información brindada por el gerente general de la empresa, se puede determinar que como parte de la estrategia aplicada se busca constantemente mantener o aumentar los estudiantes matriculados cada año. Además, como parte de la estrategia la empresa busca adaptarse a los gustos y preferencias con los servicios que ofrece la empresa, lo cual ha permitido que la institución sea elegida por distintos clientes en lugar de las empresas competitivas.

Estructura (structure)

La empresa EIC Guanacaste posee una forma de organización centralizada, ya que la toma de decisiones es realizada por el gerente. Así mismo, la empresa cuenta con un organigrama en donde se muestra las funciones, los departamentos, como se relacionan estos y la subordinación dentro de la organización.

Sistemas (systems)

La empresa tiene debilidades en sus sistemas los cuales impactan negativamente a la empresa y le impiden desarrollarse de la manera más eficiente y eficaz que desea. A continuación se explican los procesos de mayor impacto para la empresa.

- Presupuesto. Actualmente EIC Guanacaste no realiza un presupuesto de capital al iniciar su periodo lectivo, lo cual conlleva a que no se tenga un control para hacer frente a los cambios y de no poder controlar y comparar los resultados en un área específica.
- Capacitación. EIC Guanacaste no cuenta con un sistema de capacitaciones hacia su personal, por tanto esto puede traer

consecuencias en la satisfacción de clientes, la calidad del servicio educativo ya que no se aprovecha al máximo el potencial de los colaboradores de la empresa.

- Plataforma de comunicación. Actualmente una gran mayoría de centros educativos privados cuentan con una plataforma personalizada que permite mejorar la comunicación entre el padre de familia, el estudiante, el profesor docente y la institución, en aspectos como el cronograma de fechas relevantes, reporte de notas, una comunicación directa entre el padre de familia y el docente en cuanto al avance del estudiante, conocer el monto de las mensualidades pendientes, entre otros. . En el caso de EIC Guanacaste no cuenta con dicha plataforma, a pesar de ser una debilidad importante para la institución, actualmente la empresa no cuenta con el capital necesario para satisfacer esta necesidad.
- Sistema de pago vía internet. De igual manera EIC Guanacaste no cuenta con un sistema bancario que le permita al padre de familia realizar los pagos de matrícula y mensualidades. Actualmente, se trabaja mediante el modo de transferencia entre cuentas o transferencias SINPE.

Personal (staff)

EIC Guanacaste cuenta con un total de 65 colaboradores los cuales se dividen en por dos áreas, la primera corresponde a parte administrativa de la institución y está conformada por 17 personas, donde se ubican las labores como la gerencia, secretariado, cobros y mantenimientos para la infraestructura; para estas últimas tres labores la institución solicita el nivel de bachillerato escolar como requisito mínimo en cuanto a la escolaridad de la persona. La segunda área, se encuentran el personal docente conformado por 48 profesionales universitarios de acuerdo a sus especialidad.

En cuanto al proceso de reclutamiento de los colaboradores de la empresa, se lleva a cabo desarrollar un grupo de candidatos que cuenten con las características del puesto a buscar. Durante este proceso, el gerente busca que las personas reclutadas en la empresa tengan un conocimiento de la empresa y de sus miembros ya que estos tendrán más éxito dentro de la misma.

Estilo (style)

El estilo de la empresa, se refleja en el gerente general, ya que él al realizar sus funciones refleja la formalidad, el compromiso, y la responsabilidad a sus clientes, lo cual permite que los mismos confíen en el servicio que ofrece la empresa.

En la empresa se han creado buenos canales de comunicación, y ambientes de confianza entre los colaboradores que permiten que se den intercambios de opiniones y consejos entre las partes de una manera adecuada sin que se generen conflictos y por la atención personalizada que se ofrece a cada uno de los clientes, la empresa genera vínculos satisfactorios que contribuyen a crear negociaciones entre ambos, y permiten que los clientes recomienden los servicios a otras personas.

Habilidades (skills)

La mayor habilidad que tiene la empresa es el servicio educativo mixto y bilingüe que ofrece y de beneficios extracurriculares en la malla educativa en áreas como la tecnología, el arte, la música y el deporte, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes considerando los gustos y preferencias de los mismos.

Esto permite que los clientes se sientan satisfechos con los servicios que se brindan. Es importante destacar que la institución realizar el “open house”, para poder dar a conocer a sus clientes el servicio y los beneficios de matricular al niño (a) en la institución.

Por otra parte, se puede destacar que la empresa tiene habilidad para establecer negociaciones con los proveedores, con lo cual ha obtenido grandes beneficios respecto a créditos, plazos, descuentos y servicios que impactan positivamente en las actividades de la empresa.

Valores compartidos (shared values)

La empresa EIC Guanacaste posee distintos valores que identifican a la institución y en la se ven reflejados sus colaboradores.

A continuación se muestran los valores de la empresa.

- Excelencia. Es el valor que muestra la actitud excepcional de la empresa para enfrentar situaciones que impacten las actividades y a sus clientes.
- Creatividad. Refleja la búsqueda de distintas alternativas que mejoren la forma de realizar las actividades de la empresa.
- Integridad. Se fomenta las buenas prácticas y costumbres entre colaboradores y hacia sus clientes.
- Respeto. Actitudes que se tienen entre todos los colaboradores de la empresa y de las actitudes hacia los clientes, con el fin de mejorar día a día el servicio que se brinda.

Al realizar cada uno de los análisis anteriores, se logra identificar las fortalezas más importantes que posee la empresa, y las debilidades que afectan su desarrollo en el mercado. En el apéndice 3 se muestra la matriz de la evaluación

de los factores internos de la empresa, la cual resume las principales fortalezas y debilidades que posee y su resultado muestra que la empresa debe realizar acciones que son necesarias para aprovechar las fortalezas y corregir las debilidades que posee, ya que no está respondiendo satisfactoriamente a esos factores.

4.3. Análisis FODA

La empresa ICS Guanacaste cuenta con una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que fueron identificadas en la elaboración de los análisis del entorno externo, entorno interno, y en las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

En la siguientes tabla 15 y 16 se resumen las principales fortalezas y debilidades y oportunidades y amenazas, respectivamente, encontradas en la empresa EIC Guanacaste:

Tabla 15: Principales fortalezas y debilidades de la empresa EIC Guanacaste

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente laboral agradable que fomenta la confianza en los miembros de la organización ▪ Adecuados canales de comunicación entre los miembros de la organización . ▪ Poder de negociación con proveedores más importantes ▪ Imagen corporativa establecida ▪ Personal docente y administrativo calificado ▪ Sentimientos de lealtad y pertenencia por parte de los colaboradores hacia la institución ▪ Servicio educativo bilingüe que se ajusta a los gustos y preferencias de los clientes ▪ Infraestructura , recursos y materiales que permiten un mejor desempeño de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización centralizada ▪ Colaboradores desconocen los objetivos metas de la empresa ▪ El 29% de los colaboradores desconocen la composición de sus salario ▪ Problemas con la velocidad del internet, equipos tecnológico desactualizados o en mal estado ▪ Recargo de funciones en el gerente administrativo ▪ Falta de incentivos hacia los colaboradores ▪ Control ineficiente de las actividades de los colaboradores ▪ La institución no cuenta con una plataforma personalizada de comunicación entre el padre de familia, estudiante, profesor y la institución. ▪ No se cuenta con una plataforma de pago vía internet ▪ El perfil de Facebook de la institución posee bajo rendimiento y una página web desactualizada

Fuente: Elaborada por Viviam Ramírez Masis. Herramienta Excel 2010

Tabla 16: Principales oportunidades y amenazas de la empresa EIC Guanacaste

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento económico del país 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Gobierno toma decisiones relevantes respecto al Producto Interno Bruto, el déficit fiscal y deuda de Gobierno que impactan a las personas y organizaciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento del ingreso promedio de los hogares en Guanacaste 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasas de impuesto, inflación, interés que afectan la posibilidad de adquirir los servicios de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución del desempleo abierto de un 12,9% a 9,6% en Guanacaste 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variaciones en el tipo de cambio afectan los precios del servicio de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento en el área de turismo del país 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad del Gobierno
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inmigración extranjera en Guanacaste 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dismución de la tasa de natalidad del 2014 al 2015
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opinión y la actitud de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada de nuevos competidores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación a las leyes, códigos y normas del Gobierno
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dismución de la tasa de natalidad del 2014 al 2015 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novedades en plataformas de comunicación para centros educativos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con una página web principal, un perfil de facebook y sistemas financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de pago vía Internet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen nivel de escolaridad en Costa Rica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en la política fiscal y monetaria

Fuente: Elaborada por Viviam Ramírez Masis. Herramienta Excel 2010

CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.1. Modelo de negocios

El modelo de negocios propuesto para EIC Guanacaste está dividido en nueve módulos que muestra aspectos como el segmento del mercado, la propuesta de valor para dicho segmento, los canales para llegar al cliente, la relación que se establezcan con el cliente, los ingresos que genera la compañía, los recursos y las actividades claves que requiere para crear valor, los aliados clave y la estructura de costo, los cuales se explican a continuación:

Segmento de mercado

EIC Guanacaste dirigirá el servicio educativo para las familias con hijos de edades entre los 5 y los 17 años de clase media-alta en la provincia de Guanacaste en la zona de Liberia.

Propuesta de valor

La propuesta de valor que se ofrece a los clientes incluye un servicio educativo que promueva el aprendizaje por medio de una malla curricular bilingüe, a través de la garantía del inglés como segundo idioma permitiendo así satisfacer la actual demanda de manejo y fluidez de este idioma. Así mismo, el desarrollo de valores cristianos que busquen promover en los estudiantes los valores que se han perdido en la sociedad actual, y de esta forma se les permita fomentar dichos valores en las actividades de la vida diaria tanto fuera como dentro de la institución y así formar personas de bien para la sociedad. De igual manera, brindar una amplia gama de actividades extracurriculares que le permitan al estudiante poder desarrollar habilidades en el campo del deporte y de la música, así como de la oportunidad de conocerse así mismos al desenvolverse en un ambiente de su propia lección. Finalmente, la institución les brinda a los estudiantes la

oportunidad de poder conocer nuevas culturas a través de las oportunidades de realizar intercambios y campamentos al extranjero.

Canales

Los principales canales que se emplean para la de comunicación con los padres de familia, son las redes sociales, especialmente el perfil de Facebook, en donde se publica información y fechas relevantes, así como actividades extracurriculares que brinda la institución. Además, EIC Guanacaste cuenta con una página web en donde se encuentra información general sobre la institución, así como los beneficios que obtienen los estudiantes en cada nivel académico. Así mismo, la institución en vísperas del periodo de matrícula realiza un “Open House”, actividad que le permite informar al padre de familia sobre el programa escolar, el recurso humano con el que cuenta y la infraestructura de la institución.

Relación con los padres de familia

La relación que se espera con los padres de familia es “Ganar-Ganar”, esto con el objetivo de que ambas partes (padres de familia-institución) busquen alcanzar los más altos niveles de educación y de compromiso que lleven a desarrollar estudiantes con altos estándares, permitiendo así que el padre genere sentimientos de confianza y lealtad hacia la institución y permita así el reconocimiento de la misma entre terceras personas.

Ingresos

La principal fuente de ingresos de la institución es el cobro del servicio educativo de forma mensual el cual puede realizarse a través de pago en efectivo, cheque, tarjetas de crédito o débito, transferencias bancarias y depósitos bancarios. Así mismo, se brinda la opción de pago anual que de igual manera se puede realizar por los métodos mencionados anteriormente, con la ventaja de que

el padre de familia recibirá un descuento del 10% sobre el total del pago. De igual manera, la institución recibe ingresos por el cobro de matrícula al inicio de cada año lectivo. Otra fuente de ingresos corresponde al cobro mensual de las actividades extracurriculares que ofrece la institución.

Recursos claves

Dentro de los recursos claves de la institución, uno de los principales es la infraestructura la cual debe de estar en buenas condiciones y contar con todos los servicios necesarios para el desempeño de la actividad escolar. De igual forma, los equipos tecnológicos tales como computadoras, proyectores, pantallas, routers, equipamientos para los laboratorios, entre otros; son recursos claves importantes para la producción de los servicios.

Así mismo, el personal administrativo y docente calificado que brinde un servicio de calidad son recursos claves para poder crear y entregar valor a los servicios de la institución. Finalmente, el capital brindado por la misma institución es un recurso vital para poder funcionar correctamente y así brindar los servicios educativos.

Actividades claves

Dentro de las actividades claves que le permitan a EIC Guanacaste entregar al cliente la propuesta de valor corresponden a la contratación de profesores con altos niveles de conocimiento tanto en idioma inglés como en el área en que se especializan; en el caso del área administrativa la contratación de colaboradores calificados según el desempeño de sus actividades. De igual forma, otra actividad de vital importancia es el marketing para la promoción de la empresa. Así mismo, la institución debe servir de intermediario entre la empresa encargada de los

intercambios y campamentos y el estudiante, para facilitar este servicio a los estudiantes.

Aliados claves

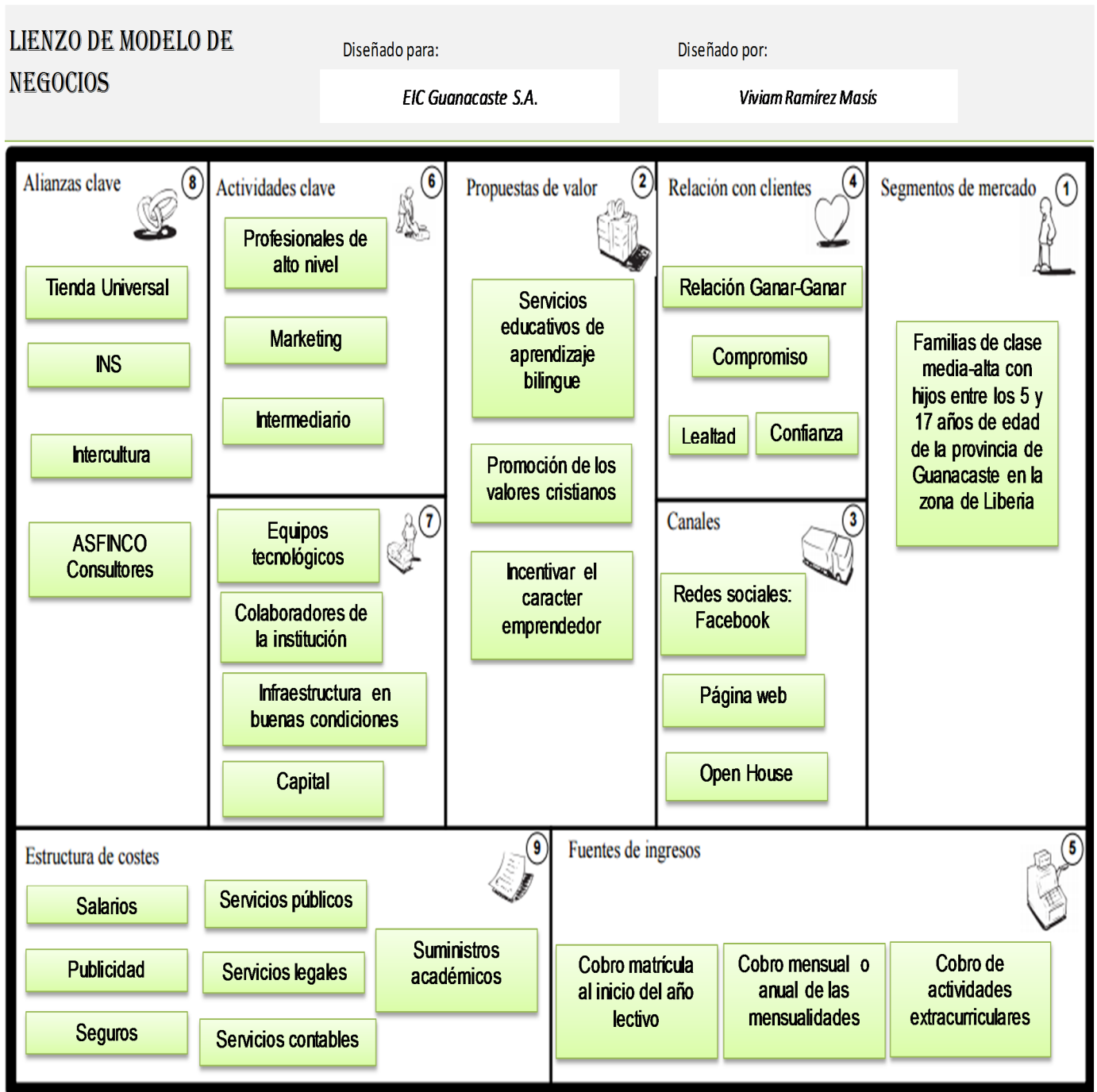
EIC Guanacaste cuenta con alianzas en varias instituciones que permiten potencializar la propuesta de valor y generar beneficios para los clientes. Dentro de las alianzas claves se encuentran la Tienda Universal con la cual los estudiantes obtienen descuentos en la compra de útiles escolares, el INS que más que una alianza es un servicio obligatorio, aunque EIC Guanacaste ofrece una cobertura de seguro total, Intercultura que les permite a los estudiantes la oportunidad de realizar intercambios o campamentos al extranjero y la firma contable ASFINCO Consultores S.A. la cual asesora a la institución en relación a la actividad financiera.

Estructura de costos

La estructura de costos de la empresa se compone de un 53% que corresponde a los costos fijos del total de gastos de la institución, dentro de los cuales se encuentran los gastos por salarios, alquileres, depreciaciones, seguros, servicios profesionales de contabilidad, servicios profesionales en área legal, entre otros. Los costos variables representan el 19% del total de gastos, en los cuales se encuentra los servicios públicos, gastos de publicidad, mantenimientos varios de la institución, suministros y materiales para las actividades académicas, entre otros.

5.2. Lienzo del modelo de negocios

A continuación se presenta el lienzo de modelo de negocio en donde se muestran cada uno de los elementos que componen el modelo de negocio de EIC Guanacaste.



5.3. Estrategias propuestas

Al analizar el entorno externo y el entorno interno de la empresa permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la institución, de esta manera se determina que una de las estrategias que mejor se adecua a su situación actual es la estrategia de penetración de mercado.

Esta estrategia tiene como objetivo incrementar la participación de mercado de los servicios de la institución a través de una intensificación de los esfuerzos de marketing. Si bien la empresa actualmente tiene una imagen corporativa que la representa, las medidas de marketing que se han ejecutado han sido escasas

En primera instancia es necesario que la empresa aumente sus gastos en publicidad, ya que la publicidad es el medio por el cual los clientes pueden conocer la empresa y los servicios que ofrece. Como el canal de comunicación más efectivo de la empresa han sido las redes sociales, específicamente Facebook, se propone que la empresa puede invertir en constantes anuncios publicitarios en esta página. Así mismo, de la colocación de anuncios publicitarios en otras plataformas web, tal como google Adwords y en Youtube ads con el fin de alcanzar atraer una mayor cantidad de posibles clientes.

Estrategias genéricas de Michael Porter

EIC Guanacaste debe implementar la estrategia de diferenciación de servicios con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sobre la competencia, lo que le permitirá que los consumidores prefieran estos servicios sin importar el costo que se les asigne.

De esta manera, la principal acción que debe realizar la institución para lograr desarrollar esta estrategia de diferenciación es la implementación de un idioma adicional. Debido al actual crecimiento de la economía de China y de su relevancia en el comercio internacional en América Latina, se debe tomar en cuenta el

aprendizaje del mandarín como un objetivo lograr satisfacer la creciente demanda, así como, mejorar las oportunidades que puedan alcanzar los estudiantes al graduarse de la institución.

5.4. Propuesta de misión, visión y valores

Misión

La propuesta de misión que se desarrolló para EIC Guanacaste en conjunto con el gerente general es la siguiente:

“La Escuela Internacional Cristiana brinda servicios educativos que promueven el aprendizaje del idioma inglés y el desarrollo de valores cristianos, con el fin de formar ciudadanos responsables, íntegros y emprendedores.

Así mismo, maximiza su rentabilidad y otorga oportunidades de crecimiento a sus colaboradores”

Visión

De igual, la propuesta de visión que se para EIC Guanacaste en conjunto con el gerente general es la siguiente:

“Ser una institución educativa altamente reconocida en la provincia de Guanacaste, al brindar un servicio único y de excelencia en continuo desarrollo”

Valores

En cuanto a los valores cristianos, se adicionó únicamente un valor, el cual se considera como una característica que permitirá que los colaboradores trabajen en conjunto para alcanzar un bien común

A continuación se presentan los valores de la empresa:

Excelencia	Actitud excepcional de la empresa para enfrentar situaciones que impacten las actividades y a sus clientes
Creatividad	Búsqueda de distintas alternativas que mejoren la forma de realizar las actividades de la empresa
Integridad	Fomentar las buenas prácticas y costumbres entre colaboradores y hacia sus clientes
Respeto	Actitudes que se tienen entre todos los colaboradores de la empresa y de las actitudes hacia los clientes
Solidaridad	Sentido de colectividad y capacidad de actuación unitaria entre los miembros

Figura 16: Valores propuestos

5.5. Extracción del ADN de la misión y visión

Misión

A continuación se presenta la extracción del ADN de la misión propuesta para EIC Guanacaste:

Tabla 17: ADN de la misión propuesta para EIC Guanacaste

ADN de la misión de EIC Guanacaste				
	Frase	Significado	Objetivo	Perspectiva
1	La Escuela Internacional Cristiana brinda servicios educativos que promueven el aprendizaje del idioma inglés y el desarrollo de valores cristianos	Brindar en servicio basado en el desarrollo de los valores cristianos y del idioma inglés	Mantener un alto grado de dominio del idioma inglés entre educadores de la institución.	Proceso Interno
			Promocionar actividades extracurriculares que permitan fomentar la aplicación de los valores que posee la institución.	Cliente
			Conocer la satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio brindado.	Cliente
2	Formar ciudadanos responsables, íntegros y emprendedores.	Implementar un carácter emprendedor y fomentar la responsabilidad e integridad del estudiante	Promocionar actividades de emprendedurismo a largo plazo de los años de estudio.	Cliente
3	Maximiza su rentabilidad	Aumentar las utilidades de la empresa	Aumentar las ventas anuales de la empresa.	Financiero
4	Otorga oportunidades de crecimiento a sus colaboradores	Permitir el crecimiento laboral de los colaboradores	Capacitar al personal en distintas áreas de la empresa.	Aprendizaje y crecimiento
			Motivar a sus empleados para que realicen de la mejor manera sus labores.	Aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaborado por Viviam Ramírez Masis. Herramienta de Excel 2010

Visión

A continuación se presenta la extracción del ADN de la visión propuesta para EIC Guanacaste:

Tabla 18: ADN de la visión propuesta para EIC Guanacaste

ADN de la visión de EIC Guanacaste				
	Frase	Significado	Objetivo	Perspectiva
1	Ser una institución educativa altamente reconocida en la provincia de Guanacaste	Obtener un reconocimiento en la provincia de Guanacaste	Incrementar la publicidad de la institución	Financiero
			Promocionar la ventas de la empresa	Proceso
2	Brindar un servicio único y de excelencia en continuo desarrollo	Brindar un servicio de alto nivel único en la provincia de Guanacaste	Diferenciar los servicios ofrecidos del resto de las instituciones educativas competidoras	Proceso
			Desarrollar una plataforma que permita mejorar la comunicación entre el estudiante-padre de familia con la institución	Proceso

Fuente: Elaborado por Viviam Ramírez Masís. Herramienta de Excel 2010

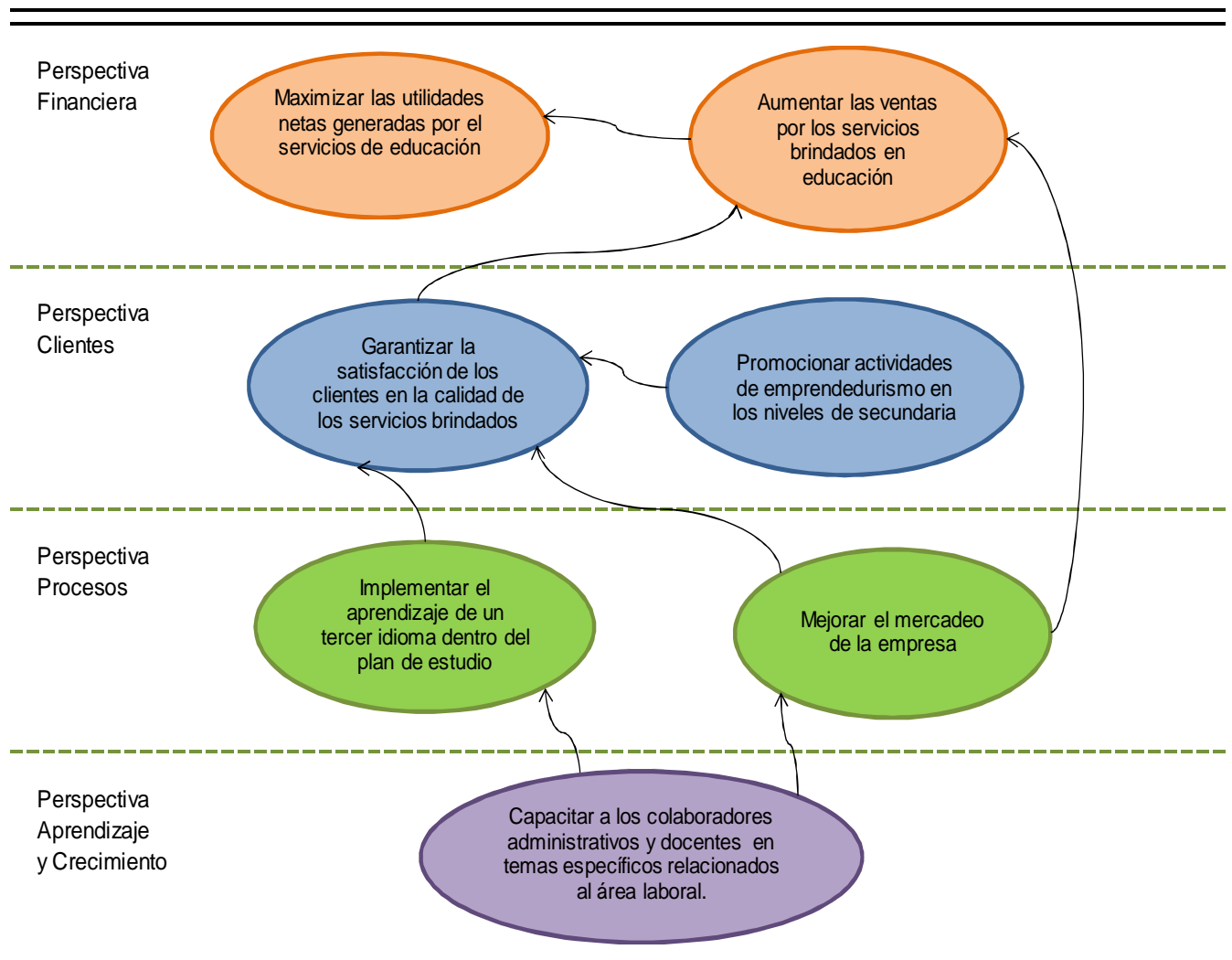
5.6. Objetivos estratégicos

- Maximizar las utilidades netas generadas por los servicios educativos.
- Aumentar las ventas por los servicios brindados en educación.
- Garantizar la satisfacción de los clientes en la calidad de los servicios brindados.
- Promocionar actividades de emprendedurismo en los niveles de secundaria.
- Mejorar el mercadeo de la empresa.
- Implementar el aprendizaje de un tercer idioma dentro del plan de estudio.
- Capacitar a los colaboradores administrativos y docentes en temas específicos relacionados al área laboral.

5.7. Mapa estratégico

Seguidamente, el mapa estratégico propuesto para EIC Guanacaste se presenta a continuación.

EIC Guanacaste S.A. Mapa estratégico



Fuente: Elaborado por Viviam Ramírez Masis. Herramienta Excel 2010

Figura 17: Mapa estratégico

5.8. Balance Scorecard

El plan estratégico propuesto pretende afectar las actividades de EIC Guanacaste a un plazo de dos años iniciando su implementación en enero del año 2017, para finalizar en diciembre del 2018. El cuadro de mando se basa en ocho objetivos estratégicos que se dividen de la siguiente manera: dos corresponden a la perspectiva financiera, dos a la perspectiva de clientes, tres a la perspectiva de procesos y uno a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

5.8.1. Perspectiva financiera

1. Objetivo estratégico:

Maximizar las utilidades netas generadas por los servicios educativos

La empresa puede lograr este objetivo por medio de un control de los gastos administrativos y académicos mediante la elaboración de un presupuesto que le permita determinar cuáles gastos pueden llegar a tener un peso importante sobre las utilidades netas de la empresa y cuáles de ellos pueden ser reajustados.

Para el cumplimiento de este objetivo se proponen una medida que se detalla a continuación:

- La tasa de variación de los gastos del trimestre en el que se transcurre con el gasto del trimestre anterior.

Esta medida permitirá conocer y controlar la variación de los gastos que tenga EIC Guanacaste S.A. La meta de la empresa es que este elemento se disminuya en un 0.5% trimestral, con el fin de maximizar la riqueza de la empresa.

El recurso necesario para este objetivo estratégico es tener un control del presupuesto de los gastos , el cual debe ser revisado de forma trimestral para analizar en qué rubros la empresa está gastando demás y en cuales áreas se pueden realizar ajuste que le permita a la empresa ser más eficiente a la hora de maximizar sus utilidades. El responsable de controlar esa meta es el gerente general.

2. Objetivo estratégico:

Aumentar las ventas por los servicios brindados en educación

La empresa puede alcanzar este objetivo aumentando sus esfuerzos de mercadeo, ya sea incrementando los gastos en publicidad y promoción a través de la utilización de herramientas publicitarias en línea como Google Adwords y Youtube Adds, así como publicidad física utilizando vallas publicitarias en la provincia de Guanacaste en la zona de Liberia, para que las personas conozcan a la empresa y el servicio educativo bilingüe que ofrece.

Para alcanzar el cumplimiento de este objetivo se propone la medida que se detalla a continuación:

- Porcentaje de crecimiento de los estudiantes matriculados en periodo actual con los estudiantes matriculados en el periodo anterior.

Esta medida demostrará el comportamiento de la cantidad de estudiantes matriculados en el periodo actual en relación con los estudiantes matriculados en el año anterior. Con esto se pretende que los esfuerzos que se realicen para aumentar las ventas se reflejen en los resultados de este indicador. La meta de la empresa es tener un porcentaje de crecimiento mayor al 12% comparada con el

año anterior y los responsables de cumplirla serán el gerente general y la persona encargada de las admisiones.

Los recursos necesarios para ejecutar esta medida serán los controles de la cantidad de estudiantes matriculados anualmente que comprenden los periodos del 2016 hasta el 2018, se propone revisarlas cada año con el fin de poder determinar si los esfuerzos que se están realizando para aumentar las ventas son suficientes para cumplir la meta que desea alcanzar.

Si estos resultados son negativos, EIC Guanacaste puede analizar si sus canales de comunicación son los más adecuados para interactuar con los padres de familia, si puede incrementar sus gastos en publicidad o si su propuesta de valor se ha debilitado y debe ser reforzada.

5.8.2. Perspectiva de clientes

1. Objetivo estratégico:

Garantizar la satisfacción de los clientes en la calidad de los servicios brindados

La empresa puede alcanzar este objetivo brindando un servicio educativo de alta calidad que se mantenga sobre las demandas que exige la educación privada en nuestro país, tales como el aprendizaje del idioma inglés como segundo idioma, así como una amplia oferta de actividades extracurriculares, que incluya fútbol, fútbol sala y baloncesto en el área del deporte, en el área de arte actividades relacionadas a las artes plásticas y manualidades, en el campo de la música la oferta de enseñanza del uso de instrumentos como la guitarra y piano y la participación en la banda institucional; y en el área cultural la realización de show de talentos, folklor y teatro que le permitan a los estudiantes tener una amplia gama de opciones para adquirir nuevas habilidades, el cumplimiento de

este objetivo le permitirá a la institución conocer cuáles son las actividades de mayor agrado para los estudiantes y sus padres de familia. De igual forma, la institución debe ofrecer una infraestructura óptima que ofrezca los niveles adecuados de seguridad en cuanto a señalizaciones y el buen estado de la infraestructura, buena iluminación y ventilación, acceso a servicios de agua potable, el buen estado del mobiliario estudiantil, el mantenimiento de las zonas verdes, la suficiencia de espacio y materiales en las aulas esto para garantizar que los estudiantes se desenvuelvan en un ambiente óptimo y que a su vez satisfaga sus necesidades.

Para alcanzar el cumplimiento de este objetivo se propone la medida que se detalla a continuación:

- Porcentaje de satisfacción del cliente

Esta medida le permitirá a la institución conocer cuál es el grado de satisfacción de los padres de familia en relación a los servicios educativos, las actividades extracurriculares actualmente ofrecidas así como el grado de satisfacción de la infraestructura. De esta forma, la institución podrá utilizar las opiniones para determinar cuáles son los servicios de mayor agrado para las familias y cuáles son los que requieren de algún cambio o mejoría. De esta manera se pretende que al mantener altos niveles de satisfacción entre sus clientes estos prefieran la adquisición de los servicios de la institución por sobre sus competidores. La meta de la empresa es alcanzar semestralmente un porcentaje superior al 90% de satisfacción entre los padres de familia.

El recurso necesario para medir este objetivo consiste en la realización de una encuesta semestral sobre la calidad de los servicios, realizada a los padres de familia de cada estudiante, la cual será aplicada al finalizar el curso lectivo a la mitad del año (vacaciones de medio año) y al finalizar el periodo lectivo en

diciembre. Las personas responsables de esta meta son los encargados de admisiones de la institución.

2. Objetivo estratégico:

Promocionar actividades de emprendedurismo en los niveles de secundaria.

EIC Guanacaste puede lograr alcanzar este objetivo al desarrollar un plan de emprendedurismo a través de la contratación de un asesor experto en el área de emprendedurismo que genere un plan que le permita a los estudiantes de secundaria el desarrollo de ideas innovadoras, para las cuales se les enseñe el uso de herramientas tales como mercadeo y contabilidad básico, liderazgo, resolución de problemas de forma innovadora y las estrategias empresariales, lo que permitirá que los estudiantes tengan los instrumentos necesarios para poder generar una idea de negocio y que potencialmente puedan llevar a cabo en un futuro.

Para alcanzar el cumplimiento de este objetivo se proponen dos medidas que se detallan a continuación:

- Contratación de un asesor experto en el área de emprendedurismo.

Esta medida permite que la institución determine si se realizó la contratación de un asesor experto en el área de emprendedurismo. La meta de la empresa es contratar al asesor durante el primer trimestre del 2017.

El recurso para alcanzar esta meta es el capital necesario para contratar al asesor experto en el área de emprendedurismo. El responsable de la meta será el gerente general de la empresa.

- Implementación del plan de emprendedurismo desarrollado por el asesor experto a los estudiantes de secundaria.

Esta medida permitirá conocer si la institución logró implementar el plan de emprendedurismo en los niveles de secundaria. La meta de la institución es que a partir del segundo trimestralmente del 2017 se mejore en un 14% la implementación del emprendedurismo en el plan de estudio, la cual debería estar en su totalidad al finalizar el año 2018.

Los recursos para este objetivo corresponden al capital y el tiempo necesario para la implementación del plan de emprendedurismo. El responsable de este objetivo es el gerente general.

5.8.3. Perspectiva de procesos

1. Objetivo estratégico

Mejorar el mercadeo de la empresa.

EIC Guanacaste puede alcanzar este objetivo mediante el mejoramiento del rendimiento del perfil en la página de Facebook, en aspectos como la respuesta de las publicaciones, el tiempo de respuesta, el alcance de las publicaciones, la interacción con los seguidores y el aumento del número de fans, lo cual permite obtener un mejor alcance e impacto en los seguidores de la página. Así mismo, otra manera de alcanzar este objetivo es mediante el mejoramiento de la imagen de la página web, lo cual permitirá transmitir de una forma más clara y concisa los servicios que ofrece la institución de una forma más atractiva a la vista.

Para lograr cumplir este objetivo se proponen dos medidas que se detallan a continuación:

- El aumento porcentual del rendimiento de la página de Facebook.

Esta medida va a permitir que la institución tenga mayor control sobre el alcance y la efectividad del perfil de Facebook al elevar la cantidad de publicaciones diarias, disminuir el tiempo de respuesta ante las consulta u opiniones de los seguidores, aumentar el número de fans y aumentar el promedio de respuesta de los fans ante las publicaciones individuales, los cuales son aspectos importantes que miden el rendimiento de un perfil. La meta de la empresa es elevar el rendimiento de la página de Facebook en un 3% mensual.

El recurso necesario para cumplir este objetivo consiste en la utilización de la herramienta Fanpage Karma para el análisis del rendimiento del perfil de Facebook. La responsable de cumplir este objetivo es la asistente administrativa.

- Mejoramiento de la imagen de la página web de la institución.

Esta medida permite determinar si la institución realizó las acciones necesarias para el mejoramiento de la imagen de la página web. La meta para EIC Guanacaste es que trimestralmente se mejore en un 25% la imagen de la página web la cual debería estar mejorada en su totalidad para diciembre 2017.

El recurso para este objetivo corresponde a la inversión de capital para realizar las actualizaciones de la imagen de la página web actual. La responsable de este objetivo es la asistente del gerente general.

2. Objetivo estratégico

Implementar el aprendizaje de un tercer idioma dentro del plan de estudio

La institución puede alcanzar este objetivo mediante la implementación dentro del plan de estudio del mandarín como tercer idioma, esto debido a que el reciente crecimiento de la economía y de la influencia de China en Costa Rica creó la necesidad de dominar dicho idioma, por lo tanto la implementación de este idioma dentro del plan educativo permitirá suplir esta necesidad y así como mejorar el curriculum de los estudiantes.

Para cumplir con este objetivo se propone la medida que se detallan a continuación:

- La implementar el mandarín como tercer idioma dentro del plan de estudio.

Esta medida permitirá conocer si la institución logró implementar en el plan de estudio de los estudiantes el idioma mandarín. La meta de la institución es que trimestralmente se mejore en un 12,5% la implementación del mandarín dentro del plan de estudio, la cual debería estar en su totalidad al finalizar el año 2018.

Los recursos para este objetivo corresponden al tiempo necesario para la elaboración e implementación del idioma mandarín en el plan de estudio, así como para la obtención de los permisos pertinentes, de igual forma se necesita de capital para la contratación de profesores que enseñen el idioma. El responsable de este objetivo es el gerente general.

5.8.4. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

1. Objetivo estratégico:

Capacitar a los colaboradores administrativos y docentes en temas específicos relacionados al área laboral.

Para que la empresa pueda alcanzar este objetivo necesita capacitar a sus colaboradores administrativos en aspectos tales como trabajo en equipo, motivación, servicio al cliente y comunicación. Así como la capacitación de los docentes en aspectos como motivación para los estudiantes, métodos de aprendizaje alternativo, liderazgo y acoso escolar. La forma en que se determinarán dichas capacitaciones será según la opinión de los colaboradores administrativos y docentes en relación a las principales de necesidades.

Para lograr este objetivo se proponen dos medidas que se detalla a continuación:

- Número de colaboradores administrativos capacitados / Total de colaboradores administrativos.

Esta medida permite conocer la cantidad de personal administrativo capacitado con el que cuenta la institución. Esto a su vez permite a la institución conocer cuáles son las personas en el área de administración pendientes de capacitar en las áreas de motivación, servicios al cliente, trabajo en equipo y comunicación. La meta de la empresa es capacitar a más del 85% de sus colaboradores administrativos en un tema específico de los mencionados anteriormente en un semestre. Este mecanismo se repite en los siguientes semestres hasta finalizar la capacitación de los temas mencionados anteriormente para el personal administrativo.

El recurso para alcanzar este objetivo es el capital necesario y el tiempo para poder capacitar a los colaboradores del área administrativa en los diferentes temas específicos mencionados anteriormente. El responsable de este objetivo es el gerente general.

- Número de colaboradores docentes capacitados / Total de colaboradores docentes.

Esta medida permite conocer la cantidad de personal docente capacitado con el que cuenta la empresa. Esto a su vez permite a la institución conocer cuáles son las personas en el área de la docencia pendientes de capacitar en las áreas de motivación, métodos de aprendizaje alternativo, liderazgo y acoso escolar. La meta de la empresa es capacitar a más de un 64% de los docentes en un tema específico de los mencionados anteriormente en un semestre. Este mecanismo se repite en los siguientes semestres hasta finalizar la capacitación de los temas mencionados anteriormente para el personal docente.

El recurso para alcanzar este objetivo es el capital necesario y el tiempo para poder capacitar a los colaboradores del área académica en los diferentes temas específicos mencionados anteriormente. El responsable de este objetivo es el gerente general.

5.9. Sistema de control estratégico

Las empresas se encuentran en un entorno en el que su comportamiento dinámico puede incidir sobre ellas, ocasionando cambios tanto en los factores externos como los factores internos de las organizaciones, por lo tanto, es importante realizar un sistema de control que permita a la empresa estudiar la información de un periodo determinado y de poder analizar los logros obtenidos que se propusieron y determinar cuáles de ellos no se han logrado.

El sistema de evaluación posible a utilizar por parte de la institución son los que se presentan a continuación:

Reuniones informativas

Estas reuniones se realizarán con todos los colaboradores de la empresa, en la que el gerente general dará a conocer o informará los objetivos que se quieren alcanzar, es importante que el gerente general deje claro que los indicadores a utilizar son: el porcentaje de crecimiento de los estudiantes matriculados, la tasa de variación de los gastos, el porcentaje de la satisfacción de los clientes, la contratación de un experto en temas de emprendedurismo, el aumento del rendimiento del perfil de Facebook, el mejoramiento de la imagen de la página web, la implementación del mandarín como tercer idioma y la capacitación de los colaboradores. Así mismo en esta reunión se deben resolver cualquier duda que los colaboradores tengan acerca de los indicadores mencionados anteriormente para el alcance de la metas. De igual forma, se debe quedar en claro que los principales encargados de monitorear e implementar estos objetivos son el gerente general, su asistente administrativa y la encargada de admisiones, aunque cabe recalcar que se requiere de la participación de todos los colaboradores para alcanzar de forma satisfactoria estos objetivos.

Por otro lado, es importante informar a los colaboradores las consecuencias positivas que se pueden obtener de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, tales como el aumento de estudiantes matriculados y por tanto de las ventas, la maximización de las utilidades netas, tener un mayor alcance de la publicidad de la institución por medio del manejo eficaz del perfil de Facebook y la página web, por mencionar algunas.

Sin embargo, también es importante informar de las consecuencias negativas que se pueden obtener al no alcanzar los objetivos propuestos en el periodo para el que fueron determinados, estas consecuencias llevarían a un atraso en el alcance de los objetivos propuestos por lo que se debe analizar cuáles fueron los principales factores que evitaron el cumplimiento de los mismos y así poder dar una solución que lleve al cumplimiento de los objetivos

Reuniones de control de resultados

Esta reunión se llevará a cabo con el gerente general y los encargados de la realización de la estrategia.

El fin de esta reunión es monitorear los resultados tomando en cuenta las metas propuestas, con el objetivo de determinar si estas fueron logradas o no. Dicha reunión se realizarán cada cuatro meses, esto para que el gerente tenga un panorama amplio de lo que ocurre en la institución.

Reunión de evaluación y modificación

El objetivo de esta reunión es determinar si existen desviaciones en los indicadores propuestos en la estrategia inicial que no se estén adaptando a los cambios de la empresa. De igual manera, se analizan las fortalezas y debilidades que requieran realizar una modificación de la estrategia para que esta se adapte a las nuevas necesidades de la empresa. Por tanto, esta reunión será realizada de forma anual por el gerente general y los encargados de la realización de la estrategia.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. Para EIC Guanacaste se realizó un análisis PEST del entorno externo del cual se concluye que existen factores políticos que afectan a la institución, como por ejemplo la política fiscal y monetaria o la inestabilidad del gobierno, concluyendo así que las decisiones que tome el Gobierno pueden repercutir generalmente de forma negativa. De igual forma, en cuanto a los factores económicos se concluye que existen factores que impactan de forma positiva a la empresa como el incremento del ingreso promedio de los hogares en Guanacaste y la inmigración extranjera, así como factores económicos que afectan de manera negativa, como las tasas de impuesto y la inflación.

En relación a los factores sociales, como por ejemplo la creación de alianzas estratégicas o el nivel de escolaridad, se puede concluir que estos pueden ser considerados como oportunidades para la institución. Finalmente, existen factores tecnológicos que intervienen en el desempeño de la institución como lo son los sistemas financieros, sistemas de pago vía internet, mercadeo online y las plataformas de comunicación.

De igual forma, en el entorno externo se evaluó el entorno competitivo del cual se determina que los principales centros educativos competidores son: la Academia Teocali, Costa Rica International Academy (CRIA), Sistema Educativo Cenit y Lake Internacional School, debido a que estos se dedican a brindar servicios educativos similares.

Así mismo, se determinó que los centros educativos que brindan servicios de educación privada presentan una mayor dificultad para entrar por primera vez al mercado, ya que estos deben de tener capital suficiente que les permita

invertir en una infraestructura y asumir el costo de los salarios para sus colaboradores y así como la gran cantidad de permisos que se deben realizar para la apertura de un centro educativo privado en Costa Rica. Por otra parte, los posibles servicios sustitutos para EIC Guanacaste son la educación virtual y los intercambios. Ahora bien, en relación al poder de negociación de proveedores y clientes, la institución no cuenta con un proveedor indispensable que afecta el servicio o un cliente con poder de negociación debido a las características de los servicios que brinda la institución.

Por otro lado, del análisis externo de la institución se puede concluir que el clima organizacional de EIC Guanacaste se concentra en el sentido de pertenencia y orgullo de los colaboradores hacia la institución, así como que estos perciben que el ambiente laboral está basado en la confianza y el profesionalismo, sin embargo, también se determinó la falta de conocimiento por parte de una porción de los colaboradores en relación con los objetivos y la constitución de salarios, así como, la indicación de la desactualización de los equipos y problemas con el internet. En relación al análisis de la administración se determinó que la planificación no es adecuada y que la institución no cuenta con una estrategia clara en relación a la organización y al rumbo de la misma.

Por otra parte, en relación al marketing de la empresa se determinó que la institución utiliza el perfil de Facebook como su principal herramienta de publicidad. En cuanto al área de finanzas y contabilidad se determinó que hubo un aumento en las ventas desde el año 2014, aunque el crecimiento de los gastos de operación de la compañía no fue proporcional lo que ocasionó pérdidas para la institución.

2. Se concluye que las principales oportunidades son: contar con una página web principal, un perfil de facebook y sistemas financieros, la creación de alianzas estratégicas, la opinión y actitud de los clientes y el incremento del

ingreso promedio de los hogares en Guanacaste. Las principales amenazas son: las novedades en las plataformas de comunicación para centros educativos, sistemas de pago vía internet y la entrada de nuevos competidores.

De igual forma, las principales fortalezas de la institución son: el sentimiento de lealtad y pertenencia por parte de los colaboradores hacia la institución, servicio educativo bilingüe que se ajusta a los gustos y preferencias de los clientes y contar con personal docente y administrativo calificado. Finalmente, las debilidades corresponden a que una parte de colaboradores desconocen los objetivos y metas de la empresa, problemas con la velocidad del internet, equipos tecnológicos desactualizados o en mal estado, posee un perfil de Facebook con bajo rendimiento y una página web que no tiene atractivo visual, la institución no cuenta con una plataforma personalizada de comunicación entre el padre de familia, estudiante, profesor y la institución y no cuenta con una plataforma de pago vía internet.

3. Se concluye que para que EIC Guanacaste alcance sus metas debe establecer los siguientes objetivos estratégicos: maximizar las utilidades netas generadas por los servicios educativos, aumentar las ventas por los servicios brindados en educación, garantizar la satisfacción de los clientes en la calidad de los servicios brindados, promocionar actividades de emprendedurismo en los niveles de secundaria, mejorar el mercadeo de la empresa, implementar el aprendizaje de un tercer idioma dentro del plan de estudio y por último capacitar a los colaboradores administrativos y docentes en temas específicos relacionados al área laboral.
4. Para EIC Guanacaste se propone que las mejores estrategias para el cumplimiento de los objetivos son la penetración de mercado a través del marketing mediante la utilización de las redes sociales como Facebook y el uso de herramientas como google Adwords y en Youtube ads. Así como, la

estrategia de diferenciación de servicios mediante la implementación de un tercer idioma en el plan de estudio de la institución.

5. A través del desarrollo del cuadro de mando integral para EIC Guanacaste se logró determinar las medidas, las metas, los medios y los recursos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, el cual permitirá a los encargos del logro de dichos objetivos evaluar el avance del cumplimiento de cada uno de ellos. Así mismo, para el control de la estrategia se propone la realización de reuniones informativas para dar a conocer e informar los objetivos por cumplir, las reuniones de control de resultados para monitorear el logro de los objetivos y por último reuniones de evaluación y modificación para la evaluación de las estrategias y los posibles cambios a realizar cuando se presenten desviaciones.

6.2. Recomendaciones

1. EIC Guanacaste debe tomar mayor provecho de los aspectos positivos que ofrece el entorno externo principalmente en relación al reciente crecimiento turístico que ha tenido la provincia de Guanacaste, ya que este crecimiento conlleva a la mayor inversión de nuevos centros turísticos que generan empleos en dicha zona y por tanto esto genera el aumento del ingreso de las familias, lo que lleva a que estas incrementen su poder de adquisición y puedan adquirir servicios de educación privada. En este aspecto, la institución puede aprovechar este crecimiento para identificar y atraer a nuevas posibles familias, dentro del mercado meta, hacia la institución.
2. De igual forma, la institución puede buscar establecer nuevas alianzas con universidades privadas en la provincia de Guanacaste, con el fin de que los estudiantes obtengan beneficios como descuentos en los precios de matrícula o becas en dichas universidades. Otras de las posibles opciones es el establecimiento de una alianza con el Banco Nacional o con algún otro banco

de su elección, para establecer un sistema de pago vía internet para el pago de la matrícula y mensualidades, con el fin de facilitar la realización de estos trámites a los padres de familia.

3. Ahora bien, en relación a los factores internos de la institución se recomienda que el gerente general se comprometa a comunicar y a entablar una actividad grupal para que todos los colaboradores conozcan y aporten sus ideas y opiniones en relación a la misión, la visión y los objetivos de la institución, esto con el fin de que todos ellos conozcan cual es el rumbo y las metas que quiere alcanzar la institución. Así mismo, se debe incentivar a los colaboradores que desconocen de los aspectos importantes de su salario a que tomen conocimientos de los mismos, con el fin de evitar conflictos con la institución.
4. Así mismo, se recomienda realizar un análisis del equipo tecnológico de la institución para determinar cuáles equipos requieren de actualización o de reemplazo, con el fin satisfacer las necesidades de los estudiantes y los colaboradores, de igual manera se recomienda mejorar la velocidad del internet para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y facilitar las labores de los colaboradores.
5. Por otra parte, se recomienda realizar a un corto plazo el desarrollo de una plataforma que mejore la comunicación entre los padres de familia, el estudiante y la institución, esto debido a que una porción importante de centros educativos competidores cuentan con dicha plataforma y por tanto esto genera una desventaja para la institución.
6. De igual manera, es importante recomendar que la institución mejore el rendimiento del perfil de Facebook, así como el mejoramiento de la imagen de la página web de institución, esto con el fin de establecer una comunicación más clara y concisa con los padres de familia, los estudiantes y lo posibles interesados en adquirir los servicios educativos que ofrece EIC Guanacaste.

Así mismo, el mejoramiento de estos dos elementos va a permitir obtener un mayor alcance en la publicidad de la institución.

7. Ahora bien, se recomienda que la institución realice una encuesta a los padres de familia, con el fin de conocer las opiniones o preferencias para realizar mejoras en el servicio que se brinda.

Bibliografía

- A. Boylon. and R. Zmud. (1984). *An Assessment of Critical Success Factor*. Sloan Management.
- Amo, F. (2010). *El cuadro de mando integral*. Madrid: ESIC Editorial.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Biblioteca Virtual EUMEDNET .
- Bravo, J. (1994). *Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- D.Martínez y A. Milla. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Diaz de Santos.
- Daniel Martínez y Artenio Milla. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Diaz de Santos.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hernández, F. (22 de Agosto de 2016). *Sinergium*. Recuperado el 25 de Agosto de 2016, de [http://quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=\(estado%3D3\)+AND+\(estado%3D3\)+AND+\(estado%3D3\)+AND+\(estado%3D3\)&app=exportacion&idregistro=48&var_funcion=muestraFichaPDF](http://quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)&app=exportacion&idregistro=48&var_funcion=muestraFichaPDF).
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Koenes, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Martínez, F. L. (2006). *El modelo de las 7 S de McKinsey*. Recuperado el 20 de 10 de 2016, de <http://www.pacolopez.biz/wp-content/uploads/2008/07/elmodelodelas7sdemckinsey.pdf>
- Niven, P. (2002). *Balance Scorecard step by step*. New York: John Wiley & Son Inc.
- R. Kaplan y D. Norton. (1996). *Mápas estratégicos*. Barcelona: Gestión 200.

- Resetel. (s.f.). *International Christian School Costa Rica*. Recuperado el 14 de agosto de 2016, de <http://icsliberia.org/>
- Robbins, S. (2005). *Administración. Octava edición*. México: Pearson educación.
- Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. México: MacGraw Hill.
- School, I. C. (2013). *ICS Liberia-2016*. Recuperado el 11 de Julio de 2016, de sites.google.com/site/icsliberiacr/home
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica: teorías y casos*. México: MC Graw Hill.
- Yopo, B. (1970). *Organización y administración univertaria*. Buenos Aires: Centro de documentación sobre investigación y enseñanza agropecuaria.
- A. Boylon. and R. Zmud. (1984). *An Assessment of Critical Success Factor*. Sloan Management.
- Academia Teocali. (2016). *Academia Teocali*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016
- Amo, F. (2010). *El cuadro de mando integral*. Madrid: ESIC Editorial.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Biblioteca Virtual EUMEDNET .
- Banco Central de Costa Rica. (2015). *Programa Macroeconómico 2014-2015*. San José, Costa Rica.
- Bravo, J. (1994). *Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- CentralAmericadata.com. (29 de Julio de 2016). *CentralAmericadata.com*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa_Rica_Flujo_de_visitantes_crece_12
- Cerdas, D. (03 de Agosto de 2016). *La Nación*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de http://www.nacion.com/nacional/Desempleo-joven-Costa-Rica-duplico_0_1576442441.html
- Costa Rica International Academy. (s.f.). *CRIA* . Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de <http://criacademy.com/wp-content/uploads/2016/03/CRIA-Fees-schedule-2016-17.pdf>

- Cruz, M. (01 de Noviembre de 2015). *El Financierocr.com*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Guanacaste-chorotega-costa_rica-ingresos-enago-inec_0_839316070.html
- D.Martínez y A. Milla. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Diaz de Santos.
- Daniel Martínez y Artenio Milla. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Diaz de Santos.
- Data, C. A. (07 de Octubre de 2016). *Central America Data*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Central America Data: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa_Rica_039_de_inf_lacin_interanual_a_setiembre_2016
- Hernández, F. (22 de Agosto de 2016). *Sinergium*. Recuperado el 25 de Agosto de 25, de [http://quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=\(estado%3D3\)+AND+\(estado%3D3\)+AND+\(estado%3D3\)+AND+\(estado%3D3\)&app=exportacion&idregistro=48&var_funcion=muestraFichaPDF](http://quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)&app=exportacion&idregistro=48&var_funcion=muestraFichaPDF).
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- IMAGO Costa Rica. (2016). *CATURGA*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://caturgua.com/es/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Características de la población ocupada con empleo formal*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de <http://www.inec.go.cr/empleo/temas-especiales-de-empleo>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2015). *Anuario Estadístico de Turismo 2015*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/informes-estad%C3%ADsticos/anuarios/2005-2015/873-anuario-de-turismo-2015/file.html>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2015). *ICT.go.cr*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-tur%C3%ADsticas/motivos-de-viaje/567-3-2-1-motivo-principal-de-la-visita/file.html>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (19 de Mayo de 2016). *Encuesta Continua de empleo, Indicadores del mercado laboral costarricense, segundo trimestre 2016*. San José, Costa Rica.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Población de 5 años y más por característica migratoria reciente, saldo y tasa de migración neta (2006-2011), según cantón de residencia actual y sexo*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://www.inec.go.cr/poblacion/migracion>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Encuesta Nacional de Hogares julio 2015*. San José, Costa Rica.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2016). *Población ocupada según características del empleo*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://www.inec.go.cr/empleo>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Total de nacimientos por sexo, según provincia, cantón y distrito de residencia de la madre*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de <http://www.inec.go.cr/poblacion/nacimientos>
- Koenes, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- LakeSide International School. (s.f.). *LakeSide International School*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de <http://www.lakeside.school/es/matriculas-y-precios>
- Ministerio de Educación Pública. (17 de Agosto de 2016). *Base de datos 2016 educ privada*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://www.mep.go.cr/faq/cuales-son-centros-docentes-privados-reconocidos-mep>
- Ministerio de Educación Pública. (s.f.). *Solicitud de oficialización, equiparación, certificación y acreditación de la oferta educativa*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de <http://www.mep.go.cr/tramites/solicitud-acreditacion>
- Morales, S. (20 de Enero de 2016). *El Financierocr.com*. Recuperado el 26 de Setiembre de 2016, de El Financierocr.com: http://www.elfinancierocr.com/finanzas/Deficit-fiscal-Costa-Rica-PIB_0_887911206.html
- Morales, S. (19 de Setiembre de 2016). *El Financierocr.com*. Recuperado el 26 de Setiembre de 2016, de El Financierocr.com: http://www.elfinancierocr.com/finanzas/Gastos-Ingresos-fiscales-Gobierno-aumento-agosto_2016-deficit_fiscal_0_1033696623.html

- Niven, P. (2002). *Balance Scorecard step by step*. New York: John Wiley & Son Inc.
- R. Kaplan y D. Norton. (1996). *Mápas estratégicos*. Barcelona: Gestión 200.
- Rica, B. C. (30 de Junio de 2016). *Banco central de Costa Rica*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Revision_PM2016-17.pdf
- Robbins, S. (2005). *Administración. Octava edición*. México: Pearson educación.
- Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. México: MacGraw Hill.
- Rodríguez, R. (25 de Julio de 2016). *La República.net*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de https://www.larepublica.net/noticia/turismo_en_guanacaste_se_reactiva_con_hoteles_y_trafico_aereo/
- Rojas, P. (22 de Marzo de 2015). *crhoy.com Noticias 24/7*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://www.crhoy.com/archivo/desempleo-se-ensana-con-fuerza-y-aprieta-la-region-chorotega-padece-la-tasa-mas-alta-del-pais/nacionales/>
- Román, I., Jorge, V., Jenyfer, L., Dagoberto, M., & Valeria, L. (07 de Julio de 2015). *Estado de la Nación*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Estado de la Nación: <http://www.estadonacion.or.cr/educacion2015/assets/cap-3-ee-2015.pdf>
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica: teorías y casos*. México: McGraw Hill.
- Yopo, B. (1970). *Organización y administración univertaria*. Buenos Aires: Centro de documentación sobre investigación y enseñanza agropecuaria.

APÉNDICES

Apéndice 1: Matriz EFE para la empresa EIC Guanacaste

La matriz de la evaluación de los factores externos se realizó tomando en consideración los 20 factores más importantes que afectan a la empresa. A cada uno de se le asignó una ponderación que osciló entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) que indicó la relevancia de ese factor en el área en la que opera la empresa, y se otorgó una calificación de cómo responde la empresa a ese factor siendo 4 una respuesta superior, 3 respuesta por encima del promedio, 2 respuesta promedio y 1 respuesta deficiente.

Una vez asignadas las ponderaciones y calificaciones para cada factor, se procedió a multiplicarlas entre sí para obtener una puntuación ponderada total para la organización.

Para EIC Guanacaste la puntuación ponderada total fue de 2.07 lo cual indica que la empresa no responde adecuadamente a los factores externos, es decir, no aprovecha de manera eficaz las oportunidades externas, ni minimiza los efectos de las amenazas externas.

A continuación se muestra la información detallada de la evaluación de los factores externos de EIC Guanacaste:

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Valor	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
1. Crecimiento económico del país	0,02	1	0,02
2. Incremento del ingreso promedio de los hogares en Guanacaste	0,06	1	0,06
3. Disminución del desempleo abierto de un 12,9% a 9,6% en Guanacaste	0,03	2	0,06
4. Crecimiento en el área de turismo del país	0,04	1	0,04
5. Inmigración extranjera en Guanacaste	0,05	2	0,1
6. Opinión y la actitud de los clientes	0,09	3	0,27
7. Creación de alianzas estratégicas	0,09	3	0,27
8. Dismución de la tasa de natalidad del 2014 al 2015	0,04	1	0,04
9. Cuenta con una página web principal, un perfil de facebook y sistemas financieros	0,09	4	0,36
10. Buen nivel de escolaridad en Costa Rica	0,06	4	0,24
Amenazas			
11. El Gobierno toma decisiones relevantes respecto al Producto Interno Bruto, el déficit fiscal y deuda de Gobierno que impactan a las personas y organizaciones	0,02	1	0,02
12. Tasas de impuesto, inflación, interés que afectan la posibilidad de adquirir los servicios de la empresa	0,02	1	0,02
13. Variaciones en el tipo de cambio afectan los precios del servicio de la empresa	0,04	2	0,08
14. Inestabilidad del Gobierno	0,02	1	0,02
15. Dismución de la tasa de natalidad del 2014 al 2015	0,04	1	0,04
16. Entrada de nuevos competidores	0,07	3	0,21
17. Adaptación a las leyes, códigos y normas del Gobierno	0,02	1	0,02
18. Novedades en plataformas de comunicación para centros educativos	0,09	1	0,09
19. Sistemas de pago vía Internet	0,09	1	0,09
20. Cambios en la política fiscal y monetaria	0,02	1	0,02
Total	1		2,07

Fuente: Viviam Ramírez Masis. Herramienta de excel 2010

Apéndice 2: Entrevista aplicada a los colaboradores de EIC Guanacaste

COLABORACIÓN

N°	Pregunta	SI	NO
1	Cuando ingresó a la institución se sintió bienvenida		
2	Cuenta con la colaboración de personas del mismo departamento		
3	Considera que existe un buen ambiente de trabajo		

COMUNICACIÓN

N°	Pregunta	SI	NO
4	Conoce la misión, visión y valores de la institución		
5	Conoce hacia dónde va la compañía		
6	La comunicación de los resultados de la compañía es clara y transparente		
7	Se escucha su opinión y lo (a) hacen participe de tomar decisiones		

CONDICIONES DE TRABAJO

N°	Pregunta	SI	NO
8	Dispone de materiales y recursos para realizar su trabajo		
9	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación le permiten desarrollar su trabajo con normalidad.		

LIDERAZGO

N°	Pregunta	SI	NO
10	Mantiene una buena relación con su responsable		
11	Su responsable se preocupa por sus necesidades e intereses		
12	Su responsable se preocupa por mantener un buen clima laboral		

CUESTIONES GERENCIALES

N°	Pregunta	SI	NO
13	Se siente orgulloso (a) de pertenecer a la institución		
14	Las personas con las que se relación actúan con respeto y de manera ética		
15	Recomienda la compañía como lugar para laborar		
16	Recibe información sobre los elementos que componen su salario		
17	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima		

1.¿Cómo siente el uso de la tecnología en la institución? ¿Es adecuado la disponibilidad de equipo y plataformas de comunicación?

2.¿Si le ofrecieran trabajo en otra escuela con un salario igual o similar al que tiene se iría?

3.¿Qué cambiaría para que el clima organizacional mejore?

Apéndice 3: Matriz EFI para la empresa EIC Guanacaste

La matriz de la evaluación de los factores internos se realizó tomando en consideración los 19 factores más importantes que afectan a la empresa. A cada uno de se le asignó una ponderación que osciló entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) que indicó la importancia de ese factor con el éxito de la empresa en la industria, y se otorgó una clasificación siendo 4 una fortaleza importante, 3 una fortaleza menor, 2 una debilidad menor y 1 una debilidad importante.

Una vez asignadas las ponderaciones y calificaciones para cada factor, se procedió a multiplicarlas entre sí para obtener una puntuación ponderada total para la organización.

Para EIC Guanacaste la puntuación ponderada total fue de 2,10 lo cual indica que la empresa tiene debilidades internas importantes que deben ser corregidas.

A continuación se muestra la información detallada de la evaluación de los factores internos de EIC Guanacaste:

FACTORES INTERNOS CLAVES	Valor	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
1. Ambiente laboral agradable que fomenta la confianza en los miembros de la organización	0,03	4	0,12
2. Adecuados canales de comunicación entre los miembros de la organización .	0,03	3	0,09
3. Poder de negociación con proveedores que generan beneficios	0,04	2	0,08
4. Imagen corporativa establecida	0,04	2	0,08
5. Personal docente y administrativo calificado	0,08	4	0,32
6 Sentimientos de lealtad y pertenencia por parte de los colaboradores hacia la institución	0,08	3	0,24
7. Servicio educativo bilingüe que se ajusta a los gustos y preferencias de los clientes	0,09	4	0,36
8. Infraestructura , recursos y materiales que permiten un mejor desempeño de los colaboradores	0,04	3	0,12
Debilidades			
9. Organización centralizada	0,05	1	0,05
10. Colaboradores desconocen los objetivos metas de la empresa	0,08	1	0,08
11. El 29% de los colaboradores desconocen la composición de sus salario	0,05	2	0,1
12. Problemas con la velocidad del internet, equipos tecnológico desactualizados o en mal estado	0,07	2	0,14
13. Recargo de funciones en el gerente general	0,04	1	0,04
14. Falta de incentivos hacia los colaboradores	0,02	1	0,02
16. Control ineficiente de las actividades de los colaboradores	0,05	1	0,05
17. La institución no cuenta con una plataforma personalizada de comunicación entre el padre de familia, estudiante, profesor y la institución.	0,07	1	0,07
18. No se cuenta con una plataforma de pago vía internet	0,07	1	0,07
19. El perfil de Facebook de la institución posee bajo rendimiento y una página web desactualizada	0,07	1	0,07
Total	1		2,10

Fuente: Viviam Ramírez Masis. Herramienta de excel 2010

Apéndice 4: Razones financieras para los periodos terminados 2014, 2015 y corte acumulado a julio 2016.

Razón financiera de rotación de cuentas por cobrar de la empresa EIC Guanacaste según los estados financieros auditados para el periodo fiscal 2014, 2015 y corte a julio 2016

Razón financiera		Fórmula	2014	2015	jul-16
Actividad	Rotación de cuentas por cobrar	Ventas netas/ cuentas por cobrar	1,08	12,87	10,30

Fuente: Viviam Ramírez Masis. Herramienta Excel 2010

Apéndice 5: Razones financieras para los periodos terminados 2014, 2015 y corte acumulado a julio 2016.

Razones financieras de la empresa EIC Guanacaste según los estados financieros auditados para el periodo fiscal 2014, 2015 y corte a julio 2016

Razón financiera		Fórmula	2014	2015	jul-16
Liquidez	Razón Circulante	Activo Circulante/Pasivo Circulante	0,79	0,44	0,44
Liquidez	Rotación de activos totales	Ventas /Total de Activos	0,27	0,38	0,32
Rentabilidad	Margen bruto de utilidad	(Ventas-Costo de bienes vendidos) /Ventas)	7%	16%	11%
Rentabilidad	Margen neto de utilidades	(Ingreso neto/ Ventas)	-35%	-3%	-18%

Fuente: Viviam Ramírez Masis. Herramienta Excel 2010

Apéndice 6: Razones de crecimiento para los periodos terminados 2014, 2015 y corte acumulado a julio 2016.

Razones financieras de la empresa EIC Guanacaste según los estados financieros auditados de los periodos 2014-2015 y julio 2015-julio 2016

Razón financiera		Fórmula	2015	jul-16
Crecimiento	Ventas	$(\text{Ventas año 2} / \text{ventas año 1}) - 1$	10%	0,50%
Crecimiento	Ingresos neto	$(\text{Utilidades año 2} / \text{utilidades año 1}) - 1$	-91%	531%

Fuente: Viviam Ramírez Masis. Herramienta Excel 2010

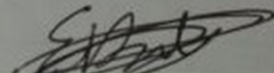
TECNOLOGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE APROBACIÓN

Al ser las 18:00 horas del día martes 22 de noviembre del 2016, en el Salón Ejecutivo de la Escuela de Administración de Empresas de la Sede Central del Tecnológico de Costa Rica, se procedió a la defensa pública y oral del Trabajo Final de Graduación de la estudiante Viviam Natalia Ramirez Masis carné 201136599.

El título del proyecto es: "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA E.I.C.GUANACASTE S.A."

El jurado calificador está integrado por los profesores Lida. Ivannia Orozco Serrano y Lic. Eduardo Brenes Torres quien preside.

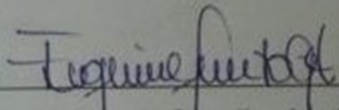
La estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema. Terminada la defensa se determina que la estudiante, **aprobó satisfactoriamente su Trabajo Final de Graduación.**




Firma del Presidente del
Jurado Calificador



Firma del Jurado Calificador



Firma del Coordinador de
Trabajos Finales de Graduación



Firma del Estudiante

