

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIONES
EN ADMINISTRACION, ECONOMIA Y GESTION TECNOLOGICA (CIADEG-TEC)
(2014-2018)**

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

ELABORADO POR:

REBECA BARAHONA CAMPOS

PROFESOR TUTOR:

BERNAL MARTÍNEZ GUTIÉRREZ

I SEMESTRE

CARTAGO, 2014

ACTA DE APROBACIÓN

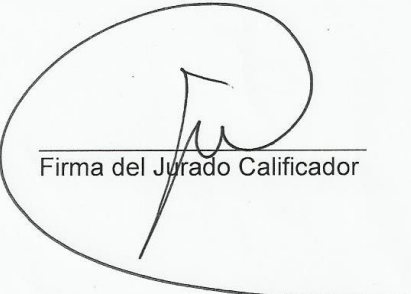
En la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, en la Sede Central, a las dieciséis horas del jueves 12 de junio del 2014, se procedió a la Defensa Oral del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas, de la estudiante Rebeca Barahona Campos.

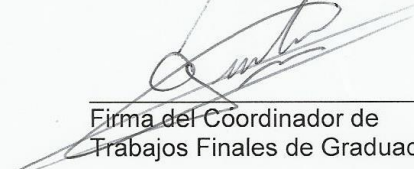
El Jurado Calificador estuvo integrado por el profesor Ronald Brenes Sánchez y el profesor Erick Guillén Miranda

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

Dedicatoria

Para una persona muy especial que ha sido la que me ha impulsado a seguir adelante y dar lo mejor que puedo en cada cosa, él es mi motor y mi fuerza para realizar todas mis metas con la mayor motivación, él es un ejemplo de vida, sabiduría y el que ha propiciado muchas pruebas en la vida de mis padres y de mí, las cuales nos han hecho mejores personas.

Para mi hermano Adrián Barahona ...

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios por permitirme terminar esta etapa de mi vida, a mis padres ya que sin ellos no hubiera logrado todo lo que he hecho en la vida, a mi familia y amigos que han sido parte importante del proceso, y a todos los profesores que me han brindado su apoyo incondicionalmente

ÍNDICE GENERAL

Resumen ejecutivo.....	11
Introducción	13
Capítulo I	15
Generalidades	15
A. Referencia Empresarial	18
1. Antecedentes de la empresa.....	18
Plan Estratégico para fortalecer la investigación en la Escuela	29
2. Misión	33
3. Visión	33
4. Valores	33
5. Estructura organizacional	34
B. Justificación del problema.....	34
C. Planteo del problema.....	35
D. Objetivos del estudio.....	35
Objetivo General.....	35
Objetivos específicos	35
E. Alcances del Estudio	36
F. Limitaciones	36
CAPITULO II	37
MARCO TEÓRICO	37
A. Administración.....	38
1. Definición.....	38
2. Funciones de la Administración.....	38
B. Estrategia.....	39
1. Definición.....	39
2. Fases de la Estrategia	40
C. Administración estratégica	41
1. Definición.....	41
2. Etapas de la Administración Estratégica	41
3. Misión	42
4. Visión	44
5. Valores	44
6. Objetivos	44
7. Factores críticos de éxito.....	46
D. Análisis del entorno externo.....	46
1. Análisis PEST	46

2. Análisis del entorno más cercano: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.	49
3. Macro ambiente	53
E. Análisis del ambiente interno.	55
1. Microambiente	55
2. Evaluación del ambiente interno de una empresa.	57
A. Análisis de las 7 eses.....	57
3. Análisis FODA y MECA	59
4. Creación de valor y generación de ventaja competitiva.....	62
A. Ventaja competitiva	62
B. Cadena de valor	62
F. Benchmarking.....	63
G. Modelos de negocio.	64
H. BALANCE SCORECARD	70
1. Definición del BSC	70
2. Origen del BSC.....	71
3. Ventajas de la utilización del BSC.....	72
4. Procedimiento del BSC	73
5. Mapas estratégicos	75
6. Alineamiento estratégico	76
7. Gestión de la estrategia mediante el Balance Scorecard	77
I. Implementación de la estrategia.....	78
1. Definición.	78
2. Las 10 tareas básicas del proceso de ejecución de la estrategia.....	79
J. Control Estratégico.	81
Concepto de control estratégico.....	81
1. Proceso de control estratégico	81
Capítulo III.....	83
Marco Metodológico.	83
A. Diseño de la investigación.....	84
B. Detalles de la investigación formal a realizar.....	85
1. Propósito de la investigación a realizar.	85
2. Antecedentes del estudio.	85
3. Definición del problema de investigación.	85
4. Necesidades de Información.....	86
C. Fuentes de información a utilizar.....	86
1. Fuentes primarias	86
2. Fuentes secundarias.....	86
D. Metodología aplicada	87
Capítulo IV.....	89

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

Situación Actual	89
A. Análisis PEST.....	90
B. Análisis del entorno cercano.....	91
C. Análisis de las 7-s.	98
1. Estrategia	98
2. Estructura.....	98
3. Sistemas.....	98
4. Estilo	99
5. Personal	99
6. Valores compartidos.....	99
D. Análisis FODA y MECA	100
E. Factores críticos de éxito.....	103
F. Benchmarking.....	106
Capítulo V	124
Propuesta.....	124
Misión y Visión.	125
Valores	127
Modelo de Negocio.....	128
Objetivos estratégicos	131
□ Perspectiva Financiera.....	131
□ Perspectiva Beneficiarios	131
□ Perspectiva de procesos internos.....	132
□ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	132
Mapa estratégico.....	133
Plan de acción.....	140
Conclusiones	149
Recomendaciones	151
Bibliografía	153
Anexos	154
Reglamento del Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica	154
Apéndices.....	165

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura №1 Estructura organizacional del CIADEG-TEC.....	34
Figura №2 Funciones de la Administración.....	38
Figura №3: Patrón de acciones y enfoques de negocios que define la estrategia de una compañía ...	39
Figura №4 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.....	41
Figura №5 Definición del negocio	43
Figura №6 Componentes del macro ambiente de una compañía.	54
Figura№7 Análisis de las 7 eses.....	57
Figura№8 Pasos del análisis FODA	61
Figura№9 Fases de los canales del modelo de negocios.	66
Figura№10 Categorías de los recursos clave del modelo de negocios	68
Figura №11 Ejemplos de perspectivas.....	71
Figura№12 Balanced Scorecard.	77
Figura№13 Plan de acciones para ejecutar la estrategia	79
Figura№14 Herramienta de la Administración Estratégica	87
Figura№15 Fuerzas de Michael Porter.	91
Figura № 16 Resultado del Poder Negociador de los Proveedores.	96
Figura №17 Resultados de la Intensidad de la Rivalidad.	97
Figura№18 Mapa Estratégico.....	133

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro № 1 Proyectos de investigación de la Escuela según áreas temáticas y período	19
Cuadro №2 Profesores en Programa de Doctorado y su condición de estudios.	22
Cuadro №3 Objetivos de mediano y logrados alcanzados al 2009	33
Cuadro №4 Plantilla de análisis PEST.....	49
Cuadro№5 Análisis FODA	60
Cuadro№6 Mecanismo de fijación de precios	68
Cuadro №7 Análisis PEST del CIADEG-TEC.	91
Cuadro№8 Resultados del análisis de Riesgo de las fuerzas de Michael Porter.....	95
Cuadro №9 Análisis FODA Y MECA.....	102
Cuadro№10 Benchmarking.....	123
Cuadro №11 Comparación de misiones y visiones	126
Cuadro №12 Propuesta de misión y visión para el CIADEG-TEC.....	126
Cuadro №13 Modelo de Negocios para el CIADEG-TEC.....	130
Cuadro№14 Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera	136
Cuadro№15 Objetivos estratégicos de la perspectiva clientes.	136
Cuadro№16 Objetivos estratégicos de los procesos internos.....	138
Cuadro№17 Objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento.	139
Cuadro №18 Plan de acción de la Perspectiva Financiera.....	141
Cuadro №19 Plan de acción de la Perspectiva Clientes	142
Cuadro №20 Plan de acción de la Perspectiva Procesos Internos.....	145
Cuadro №21 Plan de acción de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	147

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas
Resumen ejecutivo

La planificación estratégica es un área de relevancia en la administración de empresas, ya que esta se define como la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos y a su vez el éxito de la misma. Fred R. David (2008).

La mayoría de las organizaciones se ven con la necesidad de planear estratégicamente, para lograr sus objetivos. El principal objetivo de estas está en el plano financiero. Para el CIADEG-TEC, el principal objetivo es generar y transferir conocimiento con el fin de contribuir con el desarrollo socio empresarial del país. Sin embargo, debe velar por el cumplimiento de sus objetivos en todos los ámbitos, para lograr un óptimo funcionamiento y desempeño futuro.

El Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica CIADEG-TEC, aplica un modelo de investigación dirigido a identificar y resolver los diversos problemas que enfrentan las empresas a nivel nacional e internacional, mediante estudios de naturaleza científica con la más alta rigurosidad metodológica, un equipo de investigadores con la mejor formación académica y experiencia en la docencia e investigación.

El CIADEG-TEC, actualmente no cuenta con un planeamiento estratégico formal, en la propuesta para su apertura, se definieron una serie de objetivos estratégicos con sus acciones, los cuales se debieron realizar en el periodo del 2009-2013. Consideran que ese periodo ya finalizó, se hace conveniente elaborar un plan estratégico para el Centro.

En la creación del plan estratégico para el Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica se establecieron los objetivos estratégicos con sus respectivas acciones para llevarlos a cabo con éxito.

En la elaboración del plan estratégico se utilizó diversas herramientas para la captación y análisis de la información. Se utilizó como base la metodología para la creación de planes estratégicos, se realizaron ajustes o cambios con otras herramientas. Se hizo un análisis del entorno externo e interno, mediante un análisis PEST, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, el análisis de

las siete eses (7s). Se efectuó un estudio del FODA y el MECA, con lo cual se logró concluir que el Centro tiene muchas fortalezas y oportunidades, y pocas amenazas.

Se establecieron factores críticos de éxito para el CIADEG-TEC, los cuales son esenciales para obtener mejores resultados. Estos factores abarcan contar con un personal a nivel doctoral, recursos financieros suficientes, una serie de productos de calidad, recursos tecnológicos indispensables para un funcionamiento adecuado, asociaciones claves para la colaboración mutua, soporte administrativo el cual ayude a controlar las funciones del Centro, por último una vinculación de la docencia y la extensión con la investigación, los cuales generen beneficios.

Se presenta un plan estratégico proyectado para cinco años, en el cual se definieron aspectos como la misión, visión, valores, se desarrolló un Balanced Scorecard, y un plan de acción para cada objetivo estratégico.

Finalmente se puede percibir la importancia de un plan estratégico para el Centro de Investigación, el cual está alineado con los objetivos de la Escuela de Administración y del Tecnológico de Costa Rica en general.

Palabras claves: planificación estratégica, objetivos estratégicos, análisis del entorno, factores críticos de éxito, plan de acción.

Introducción

La planeación estratégica es importante en cualquier organización, se encarga de definir una dirección específica, comúnmente pronosticada a cinco años, lo cual permite que todas las personas involucradas velen por el cumplimiento de los objetivos, compartiendo una misión, y una visión.

Por medio de un plan estratégico se logra formar un análisis del entorno interno y externo, una revisión de la misión, visión, valores, parte trascendental es el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, debido a estos análisis se despliegan las estrategias que deben seguir las organizaciones para garantizar el éxito.

En la propuesta de la creación del Centro se definieron metas a alcanzar para el periodo del 2009-2013. Actualmente el CIADEG-TEC no cuenta con un plan estratégico para los próximos cinco años, su creación es clave, debido a que el Centro está en pleno desarrollo y crecimiento.

Inicialmente se realizó un análisis del ambiente externo del Centro, lo cual se hizo por medio del estudio de factores del macro ambiente que podría afectar el desempeño de las funciones del CIADEG-TEC. También se procesó la información del entorno interno, obteniendo así información sobre las debilidades y oportunidades el Centro, las cuales pueden generar aspectos positivos y negativos.

Con base en la información analizada por medio de distintas herramientas, se formularon objetivos estratégicos, con sus planes de acción, medidas, recursos y responsables, para obtener mejores resultados en el próximo periodo.

El proyecto como tal concluirá con la formulación del plan estratégico para el CIADEG-TEC, ya que la implementación dependerá del Director de la Escuela y del Director del Centro, lo cual requiere de un tiempo mayor al establecido, y adaptaciones que todos los involucrados deberán llevar a cabo.

El proyecto está compuesto de la siguiente forma:

1. Capítulo I de Generalidades del CIADEG-TEC.
2. Capítulo II Marco Teórico
3. Capítulo III Marco Metodológico
4. Capítulo IV Situación Actual del CIADEG-TEC
5. Capítulo V Propuesta
6. Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones.

El propósito del proyecto fue realizar el plan estratégico del Centro de Investigación en Administración, economía y gestión tecnológica para el periodo del 2014-2018, el cual sirva para enfrentar los desafíos que se presentan en el entorno.

Capítulo I

Generalidades

Breve descripción

El Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica CIADEG-TEC, es un modelo de investigación dirigido a identificar y resolver los diversos problemas que enfrentan las empresas a nivel nacional e internacional, mediante estudios de naturaleza científica con la más alta rigurosidad metodológica y mediante un equipo de investigadores con la mejor formación y experiencia tanto académica como profesional.

En el CIADEG-TEC se busca producir:

- Propuestas de investigación ante diversos organismos.
- Investigaciones aplicadas a empresas (investigación contratada).
- Materiales didácticos.
- Investigaciones sociales.
- Investigaciones científicas.
- Ponencias y publicaciones.
- Libros.

Todos estos productos vendrán a beneficiar al sector empresarial y a la formación académica de los estudiantes de todos los niveles que imparte la escuela.

Perfil de los investigadores:

Los investigadores del Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica, son profesionales con grado de Maestría y Doctorado con especial formación en metodología de la investigación, más de cinco años de experiencia en el desarrollo de actividades docentes, extensión e investigación y experiencia laboral en el mercado empresarial.

Importancia del centro:

El CIADEG-TEC, es el modelo mediante el cual la Escuela de Administración de Empresas está llamada a la creación de nuevo conocimiento, que debe ser transferido a las empresas en Costa Rica para el mejoramiento de sus procesos y sistemas de gestión tendientes a aumentar la productividad y contribuir con el crecimiento de nuestro país.

Permite además el aumento en las publicaciones tanto de artículos como de libros y la participación de los académicos en eventos mundiales de negocios aumentando sus capacidades y habilidades, dando como resultado mejores docentes, transfiriendo los resultados de investigación hacia la docencia.

Líneas

Emprendimiento y Pymes:

Se realizan estudios científicos asociados a descubrir las dinámicas mundiales y nacionales para el fortalecimiento de la cultura emprendedora y el establecimiento de modelos para el desarrollo de las actitudes requeridas para la generación de iniciativas sociales, empresariales y personales.

Innovación y Gestión de la Tecnología:

Se estudian los modelos de innovación, metodologías y mecanismos que utilizan las empresas para desarrollar proyectos y servicios innovadores, características y naturaleza de las innovaciones y cómo desarrollar propuestas que estimulen la innovación empresarial en Costa Rica propuestas para guiar a las organizaciones hacia la creación de nuevos conocimientos en productos y procesos, medición del impacto de la innovación y creación de conocimiento en el desarrollo económico y así entender de qué manera se puede medir el crecimiento empresarial basado en la innovación científica.

Economía experimental:

Su objetivo es realizar investigaciones que comprendan la realidad económica de las decisiones sobre los mercados, el consumo o las creencias a partir de modelos teóricos sencillos y controlables

TICs aplicado a procesos empresariales

Realizan investigaciones sobre cómo influyen las TICs en el desarrollo de las organizaciones, cómo evaluar el impacto de la aplicación de modelos tecnológicos desde la perspectiva operativa y estratégica y sus efectos en el crecimiento organizacional.

Disponible

en:

A. Referencia Empresarial

1. Antecedentes de la empresa.

La Escuela de Administración de Empresas ha venido implementando un conjunto de esfuerzos para promover y fortalecer la actividad de investigación. Es notable el cambio mostrado desde los últimos cuatro años, en el que se nota un incremento sustancial en la formulación de propuestas de investigación y en el número de investigaciones aprobadas tanto en la Vicerrectoría de Investigación como por fondos del Sistema en CONARE; así como reconocimientos recibidos por investigadores de la Escuela por los resultados de sus proyectos de investigación

La Escuela de AE ha mostrado dos etapas diferentes en la actividad de la investigación. Una primera fase se ubica desde su creación hasta el año 2005, período en el cual la actividad académica prácticamente giraba alrededor de la docencia, lo cual se puede notar en la limitada cantidad de proyectos de investigación que se habían logrado desarrollar con la VIE. Posterior al año 2005 y hasta la fecha, han sucedido una serie de factores que han coadyuvado a un incremento sustancial en la actividad de investigación de la Escuela de AE, a saber:

- a) el proceso de acreditación del bachillerato en Administración de Empresas Diurna Cartago, cuya visita de los pares externos en el año 2005 hicieron la observación de la poca actividad de investigación de los profesores de la Escuela, así como de los estudiantes; situación que provocó la definición de un plan de mejora en esta área y;
- b) en segundo término, el Programa de Doctorado con la Universidad de Valencia, que inició en el mes de enero del 2005 y que forma parte de la cooperación bilateral Universidad de Valencia y el TEC, ha permitido que más de una veintena de profesores de tiempo completo y tiempo parcial, iniciaran sus estudios doctorales en Dirección de Empresa.

Proyectos de investigación de la Escuela según áreas temáticas y período

Áreas temáticas	Antes del 2006	2006	2013
Emprendedurismo y Pymes	5	4	
Finanzas	4	1	
Turismo		3	
Estrategia		2	
Innovación		2	
Internacionalización		2	
Productividad		2	
TICs		2	
Recursos Humanos		1	
Total	9	19	44

Fuente: Comité Técnico de Investigación de Administración Empresas.

Cuadro № 1 Proyectos de investigación de la Escuela según áreas temáticas y período

De las recomendaciones del proceso de acreditación, la Escuela de AE logró modificar su plan de estudios de bachillerato diurno, incorporando un curso denominado “Metodología de la Investigación”, con lo cual los estudiantes tienen la oportunidad de contar con los conocimientos y herramientas básicas para el planteamiento de investigaciones cuantitativas y cualitativas.

Como producto del doctorado, los profesores cuentan con un cúmulo de conocimientos y herramientas en metodología de investigación, que les ha permitido nutrirse del estado del arte y de las principales líneas de investigación en diferentes campos de las ciencias de la administración de empresas, varios de ellos han llevado a cabo pasantías doctorales en la Universidad de Valencia, lo que les ha permitido mantener un vínculo y roce con expertos internacionales (tanto los doctores de la Universidad de Valencia, como el caso del Dr. Anoop Maddok, experto en el tema de internacionalización), muchos de ellos han presentado ponencias en Congresos Internacionales en México, España y Colombia, y lo más importante, han presentado un número importante de propuestas de investigaciones

ante la Vicerrectoría de Investigación. Para julio del 2010, un total de tres docentes han obtenido el título de Doctorado, tras las defensas de sus tesis doctorales.

Hubieron 33 trabajos de investigación realizados por los profesores que están en sus estudios del doctorado, tanto generación 2005 como generación 2008, para obtener su licencia para desarrollar sus tesis doctorales. Cada uno de estos doctorandos generó alrededor de 5 artículos en los cursos de los módulos del doctorado, lo cual nos arroja en un número de aproximadamente 85 artículos en distintos temas, los cuales fueron revisados por los profesores de estos cursos. Un aspecto que deseamos destacar es el hecho de que otros 23 profesores de la UCR, UNA y UNED están en el programa doctoral de la generación 2008, lo cual implica un recurso humano potencial para emprender proyectos de investigación interuniversitarios.

Existe un listado de los proyectos de investigación que han llevado a cabo profesores investigadores de la Escuela de AE, en los últimos tres años, muchos de ellos, profesores del doctorado. Recalcamos que la Vicerrectoría ha premiado la labor de investigación de cinco de nuestros investigadores: el Máster Juan Carlos Leiva, el Máster Manrique Hernández, el Máster Alejandro Masis, el Doctor Ronald Mora y el Doctor Ricardo Monge, en lo referente a mejores propuestas de investigación e investigaciones destacadas. Así mismo, la Escuela de AE cuenta con un profesor con grado de Doctor en Economía, desde hace más de 14 años, y con una amplia experiencia en materia de investigación, tanto a nivel local como internacional; hoy día ostenta el grado de consultor internacional del BID, Banco Mundial y CEPAL; quien cuenta, además, con dos libros publicados por la Editorial Tecnológica y financiados por organismos internacionales; y quien ha recibido en el año 2006 el premio al profesor con mayor cantidad de publicaciones realizadas entre 2005 y 2006, de la Escuela de AE.

Actualmente se cuenta con el siguiente personal:

Profesores en Programa de Doctorado y su condición de estudios

Nombre Completo y estado de actividad en programa doctoral	Grados académicos actuales	Jornada actual en AE	
		Tipo de Nombramiento	Tipo de Nombramiento
Con Doctorado Finalizado			
1. Mora Esquivel Ronald	Doctor y MBA	1 TC	Propiedad en AE
2. Rodríguez Mora Hannia	Doctora y MBA	0.25 TC	Definido, por recargo
3. Torres Carballo Federico	Doctor y MBA	1 TC	Propiedad en AE
En Fase de tesis doctoral			
4. Araya Leandro Arnoldo	Doctor y MBA	0,75 TC	Interino en AE
5. Barrantes Hidalgo Antonio	Doctorando y MBA	1 TC	Propiedad en AE
6. Grettel Brenes Leiva	Doctora y MBA	1 TC	Propiedad en AE
7. Cubillo Salas Gustavo	Doctor y MBA	1 TC	Propiedad en AE
8. Garita Pacheco Luis Alejandro	Doctorando y MBA	1 TC	Propiedad en AE
9. Halabi Vargas Tomás	Doctorando y MBA	0.25 TC	Definido, interino, recargo
10. Leiva Bonilla Juan Carlos	Doctor y MBA	1 TC	Propiedad en AE
11. Martínez Gutiérrez Bernal	Doctorando y MBA	0.25 TC	Definido, por recargo
12. Martínez Villavicencio José	Doctor y MBA	1 TC	Propiedad en AE
13. Masis Arce Alejandro	Doctor y MBA	1 TC	Propiedad en AE
14. Rodríguez Barquero Rony	Doctorando y MBA	1 TC	Propiedad en AE
En Fase del D.E.A.			
15. Acevedo Whitford Oscar	Estudiante del Doctorado y MBA	1 TC	Propiedad en AE

Escuela de Administración de Empresas

16. Chacón Oscar	Navarro	Estudiante del Doctorado y MBA	1 TC	Propiedad en AE
17. Jaubert William	Solano	Estudiante del Doctorado y MBA	0.5 TC	Definido, interino
18. Siles Berman	Ortega	Estudiante del Doctorado y MBA	0.5 TC	Definido, interino

Nota aclaratoria: D.E.A.= Diploma de Estudios Avanzados

Fuente: Propuesta de apertura del Centro de Investigación.

Cuadro №2 Profesores en Programa de Doctorado y su condición de estudios.

Otra iniciativa que destacamos es el lanzamiento de la revista TEC EMPRESARIAL como mecanismo de difusión de resultados de investigación y experiencia académica de nuestros profesores. Hasta el momento contamos con un total de doce números desde su lanzamiento en el año 2006. Se una lista de las publicaciones de la revista TEC Empresarial en que han participado tanto profesores como profesores-investigadores de la Escuela de AE, como un medio para divulgar varios de sus trabajos doctorales o de proyectos de investigación. Así mismo, hemos contado con publicaciones de profesores de universidades extranjeras, lo cual nos da una proyección internacional. Adicionalmente, al día de hoy la revista TEC Empresarial ha logrado indexarse en tres índices de calidad internacional: Latindex, Dialnet y CLASE, lo cual nos ubica como una revista de divulgación internacional.

A la par de estos esfuerzos, la comisión de investigación de la Escuela de AE, como ente coordinador de este esfuerzo, elaboró un plan estratégico de acción que constituye uno de los principales insumos del presente documento.

En el ámbito de políticas y directrices institucionales, se debe recordar que en el mes de julio del 2007 se celebró la Asamblea Plenaria del III Congreso Institucional del ITCR. En este evento, la Asamblea Institucional Representativa, ampliada, acordó un conjunto de directrices que orientan la construcción del modelo académico y organizacional del ITCR en los próximos años. Una de los acuerdos aprobados en dicha Asamblea, con carácter vinculante, se lee en el artículo 5 del documento modelo académico, el cual establece que “en el Instituto Tecnológico de Costa Rica la investigación se considera la actividad fundamental del quehacer institucional y desarrollo académico, la cual siguiendo un proceso sistemático y riguroso, permite la generación de conocimiento y la producción educativa, científica y tecnológica. Está orientada principalmente a la solución de problemas prioritarios del país y comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida del pueblo costarricense y la edificación de una sociedad más justa y solidaria.”

Por otro lado, el Centro de Investigación de la Escuela de AE que se propone en este documento, se enmarcará dentro de las políticas generales 2.1 y 2.2 de investigación y extensión, aprobadas por la Asamblea Institucional Representativa.

Con respecto a la Política General 2.1, la misma establece que “se desarrollarán proyectos de investigación y extensión innovadores y de impacto, científico y tecnológico, conforme a los fines, principios y valores institucionales”. Dentro de esta Política General, la Institución ha definido tres Políticas Específicas, que serán guía para el quehacer del Centro de Investigación propuesto por la Escuela de AE, están son: la 2.1.1 que establece lo siguiente “se implementarán estrategias que impulsen el proceso de innovación, así como el impacto científico y tecnológico en los proyectos de investigación y extensión”; la 2.1.2 que indica que “se fortalecerán las iniciativas que incluyan temáticas de alta pertinencia social en los proyectos de investigación y extensión”, y lo establecido por la 2.1.3, de que “se impulsará la transferencia de conocimiento y procesos tecnológicos a los grupos beneficiarios acorde con las políticas de propiedad intelectual institucionales”.

En cuanto a la Política General 2.2, el Centro propuesto tomará como referente este lineamiento que señala lo siguiente, “se mejorará la gestión de fondos tanto internos (y) externos para el fortalecimiento de la investigación, como eje central de la academia y la extensión, e instrumento para la transferencia de sus resultados”, lo mismo que establece la Política Específica 2.2.1, de que “se gestarán fondos externos para el impulso de los proyectos de Investigación y Extensión en coordinación con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales”.

Con todos estos antecedentes presentados, la Escuela de Administración de Empresas, a tono con lo establecido en el III Congreso Institucional, las Políticas Generales y Específicas Institucionales, y como parte de su proceso de acreditación y mejoramiento continuo, sus esfuerzos por crear una masa crítica de profesores con grado de doctorado, lo mismo que sus esfuerzos por generar en los últimos años un mayor número de propuestas de investigación; ha definido que la investigación se constituya en un eje fundamental de su accionar para los próximos años. Se recalca que la dirección de la Escuela de AE y el Comité Técnico de Investigación, de manera permanente motivan, estimulan y proporcionan los recursos disponibles para el desarrollo de los procesos de investigación requeridos, con la intención de crear una cultura de investigación y un modelo científico y pertinente hacia las necesidades del sector empresarial costarricense.

Dentro de este contexto se considera que la creación de un Centro de Investigación que fomente tanto el trabajo interdisciplinario de investigadores de distintas disciplinas de la Dirección de Empresas como el trabajo multidisciplinario en otras disciplinas de las ingenierías, constituye un elemento primordial que permitirá el fortalecimiento de la investigación y su relación con la docencia y la extensión y la atención de las necesidades de organizaciones del sector productivo, mejorando los procesos de vinculación empresarial. El elemento que permitirá fomentar estos encuentros disciplinarios serán las cuatro líneas de investigación que ha aprobado el Consejo de Escuela de AE, a saber: 1) Emprendedurismo y PyMES; 2) Innovación y Gestión de la Tecnología; 3) Economía Experimental; y 4) Tecnologías de Información y comunicación, aplicado a procesos empresariales.

La escogencia de estas áreas de interés es acorde a los aspectos en los cuales la Escuela de AE ha generado experiencia académica valiosa o presenta importantes potencialidades. Por ejemplo en lo relativo a Economía Experimental uno de los investigadores de la Escuela de AE obtuvo su Diploma de Estudios Avanzados con un proyecto en este campo y ha generado muy buenos contactos con el Laboratorio de Investigación en Economía Experimental (LINEEX: www.uv.es/lineex/) de la Universidad de Valencia, para constituirnos en aliados estratégicos en esta línea de investigación. Este Centro es uno de los pioneros en Europa y se ha constituido en uno de los líderes mundiales en dicha materia. Además, contamos con dos académicos, con nombramiento en propiedad, con formación en la disciplina económica (uno a tiempo completo y otro a medio tiempo, ambos con formación doctoral) que se ha integrado al trabajo de investigación en esta línea y otros académicos, nombrados a tiempo parcial con tiempo definido, que podrían generar propuestas de investigación en esta línea.

En el campo del espíritu emprendedor contamos con un amplio antecedente. Como parte de sus actividades de fomento al espíritu emprendedor, desde hace cinco años la escuela realiza la Feria de Ideas de Negocios y el Concurso Nacional Emprendedor como sus principales actividades en pro del emprendimiento empresarial. La primera es para alumnos y se estima en 150 los que participan en la fase final y en 400 en su primera convocatoria cada año. En cuanto al concurso se reciben unos 90 proyectos por año, este no es exclusivo para alumnos como si lo es la feria. Por otro lado, se cuenta con un Centro de Incubación de Empresas, como una experiencia de impulso y apoyo a ideas de negocios que han resultado en casos de éxito muchas de las empresas graduadas.

Asimismo, en el ámbito internacional, la Escuela de AE forma parte de la Red Motiva de Universidades Iberoamericanas interesadas en la temática, también cuenta con una estrecha relación con el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento de Argentina, en la cual, uno de nuestros profesores-investigador cursó su maestría académica y en este momento, dos egresados de nuestra carrera la han cursado (ambos casos con beca completa por parte de la UNGS: www.ungs.edu.ar).

A su vez, la Escuela de AE pertenece a dos organizaciones internacionales de las más prestigiosas en el campo de la administración de empresas, ALAFEC (Asociación

Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración) y CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración). En ambas organizaciones existe una excelente oportunidad para el desarrollo de trabajos de investigación conjuntos con más de 200 universidades adscritas en ambas organizaciones, tanto de la región latinoamericana, el norte de América (Estados Unidos y Canadá) y Europa. Así mismo constituyen una plataforma para el crecimiento en movilidad de profesores y estudiantes, así como la oportunidad de publicaciones de investigaciones a nivel internacional.

Por su lado el tema de Tecnologías de Información y Comunicación aplicado a procesos empresariales se ha venido trabajando desde hace seis años, especialmente en alianza con la Comisión Asesora en Alta Tecnología (CAATEC: www.caatec.org). En este sentido las labores han sido mayoritariamente de docencia y extensión, aunque alguna investigación elemental se ha generado. El Centro de Incubación de Empresas (CIE-TEC) en conjunto con la Fundación CAATEC ha desarrollado en los últimos años actividades de enseñanza en el uso de tecnologías de información a pymes costarricenses, con el fin de que estas sean más competitivas en el mercado y ofrecer mejoras significativas a sus clientes.

En el año 2005 se inició un proyecto denominado e-Incubación de Infodev, CAATEC, CIE-TEC el cual fue financiado por la fundación Kellogg, en el cual se impartieron conocimientos básicos en áreas particulares de la administración como: administración básica, mercadeo, contabilidad, finanzas y entorno económico, teniendo todos como eje principal el uso de tecnologías.

En el año 2009 se inicia una nueva investigación, referente al tema de incubación debido a que la población actual que el CIE-TEC trabaja es el de un profesional con una alta educación académica. Sin embargo, para el proyecto denominado Bancarización de remesas, democratización financiera y nuevas oportunidades de inversión: Los casos de Costa Rica y Nicaragua, que se desarrolla en la zona norte de Costa Rica, la población a trabajar posee una educación primaria, con lo cual se dificulta el proceso de aprendizaje. Finalmente, el CIE-TEC posee un programa de capacitaciones continuas para sus incubados como para empresas Pymes que deseen actualizar sus conocimientos en el área en que se desenvuelven.

Se cuenta con un profesor, nombrado a medio tiempo completo, que ha desarrollado toda una experiencia en el tema de las TICs en Costa Rica, con publicaciones a nivel local e internacional. Asimismo, uno de los profesores de la Escuela está desarrollando una investigación nacional sobre las Tecnologías de Información y Comunicación aplicadas al desarrollo de la actividad docente y de investigación. En el año 2007 la Escuela de AE, en conjunto con la Escuela de Computación se inició la Licenciatura en Administración de Tecnologías de Información con el objetivo de preparar profesionales con el liderazgo, los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes que les permitan planificar, administrar y desarrollar el uso intensivo de las tecnologías de información en las organizaciones, como elemento fundamental para garantizar la competitividad mediante un proceso continuo de modernización e innovación sostenible, utilizando prácticas éticas, técnicas y ambientales de clase mundial.

El tema de innovación es un tema nuevo, desde el punto de vista de la experiencia en la Escuela de AE. Sin embargo, este tema cobra vigencia, especialmente por la proyección e importancia que se le está brindando en el contexto nacional, la estrategia Siglo XXI y el potencial de trabajos inter y multidisciplinarios que puede desarrollar la Escuela de AE con otros investigadores de Escuelas del TEC, en campos como computación, biotecnología, electrónica, entre otras. Actualmente, la Escuela de AE y la Escuela de Producción Industrial se encuentran trabajando en una propuesta encaminada a desarrollar una Maestría en Gestión de la Innovación Empresarial.

Finalmente no puede dejar de mencionarse la valiosa experiencia acumulada de la Escuela de AE en la venta de servicios, ya sea en modalidad de capacitación ejecutiva, seminarios abiertos al público, capacitación a la medida, asesoría y consultoría, entre otros. Enfocados en temas importantes de la administración en general, pero debidamente validados por el sector empresarial, la Escuela de AE posee un equipo de trabajo dedicado exclusivamente a estas labores. Se ha logrado que se reconozca a la escuela y al TEC como los líderes nacionales en esta materia.

En cuanto a los impactos de la generación de un Centro como el acá propuesto, pueden resumirse de la siguiente forma. Desde el punto de vista económico se visualiza al Centro de Investigación como una entidad generadora de información, transferencia de resultados

y buenas prácticas en los campos descritos, de forma tal que las empresas e instituciones, tanto locales como de la región, puedan beneficiarse de dichos insumos. El trasfondo de lo descrito es el mejoramiento de la capacidad de gestión de las empresas e instituciones con el correspondiente beneficio que esto generaría en la economía en general.

Además en el campo del emprendimiento las labores de investigación que se generen, unidas a las iniciativas del Programa de Emprendedores y del Centro de Incubación de Empresas, pueden permitir sentar las bases para una eficaz concepción de nuevos actores empresariales que vengan a dinamizar la economía mediante innovación y competitividad.

Por otro lado el Centro de Investigación propuesto está plenamente alineado con algunas de las políticas nacionales imperantes en la temática. Por ejemplo en el tema de emprendimiento y PyMEs forma parte de la agenda de desarrollo nacional, estableciéndose para ello una serie de acciones que propicien el desarrollo de dicho sector (véase www.meic.go.cr). Así mismo, la Escuela de AE forma parte de la Comisión Nacional de PyMEs, como representante del sector universitario costarricense y participa activamente en el desarrollo de proyectos nacionales como el Observatorio de Mipymes.

La orientación estratégica propuesta para el Centro de Investigación hace énfasis en las tecnologías de información y comunicación aplicadas a procesos empresariales por lo que se garantiza un impacto no solo en la gestión de las empresas sino también en el campo tecnológico. Diversos autores, entre ellos la Comisión Asesora en Alta Tecnología, han trabajado este tema y con ella el TEC ha realizado proyectos conjuntos de extensión y vinculación. Igualmente en el campo de las tecnologías de información, nuestro país cuenta con una organización que reúne a empresas a un conjunto de compañías del área de software, hardware, telecomunicaciones (Cámara de Empresas de Tecnologías de Información y Comunicación, Camtic) con la cual se podrían establecer vínculos colaborativos en materia de investigación y extensión; asimismo existe una iniciativa y esfuerzo de instituciones de gobierno y sector privado para establecer acercamientos y agendas de trabajo que permitan diseñar políticas de fomento para este sector (Ver www.micit.go.cr).

Otro impacto importante que se espera de un Centro de esta envergadura es la generación de propuestas de políticas públicas o insumos para la generación de ellas por parte de otros actores del contexto. En este sentido los temas seleccionados como prioridad, garantizan un enfoque de resultados y propuestas en temas atinentes al accionar del TEC y, por ende, se espera que generar un valor agregado relevante.

Un Centro de Investigación como el planteado es único en su campo, por la combinación de áreas de interés que se proponen. Se ha revisado en Internet y no se halló un centro que se especialice y combine estos elementos y prioridades de investigación. Observamos un potencial de encadenar y crear sinergias entre las cuatro líneas de investigación estratégicas señaladas y las disciplinas “tradicionales” que involucra la ciencia de la administración de empresas –finanzas, mercadeo, recursos humanos, por citar algunas-. Es decir, no se pretende crear una unidad paralela que solamente vea las cuatro líneas de investigación únicamente, al contrario, busca unir esfuerzos entre disciplinas y múltiples disciplinas entre los académicos de la Escuela de AE y otras Escuelas del ITCR para que combinen su experiencia y formación con estas cuatro áreas innovadoras que se especializará el Centro de Investigación.

Plan Estratégico para fortalecer la investigación en la Escuela

El Comité Técnico de Investigación de la Escuela de Administración de Empresas propuso un plan estratégico para promover e impulsar la actividad de investigación en su Escuela, el cual fue avalado por el Consejo de Escuela. Como parte de este proceso, y orientado a la creación de un centro de investigación, se plantearon un conjunto de factores críticos que permitieran desarrollar y promover actividades de investigación. Estos factores críticos, sobre los cuales ha estado trabajando el Comité Técnico de Investigación de la Escuela son:

1. La conformación de un equipo de investigadores con grado de doctorado, dominio del idioma inglés y capacidad para gestionar redes de conocimiento.
2. La gestión para la consecución de recursos, tanto económicos como no económicos, para una gestión sostenible de la investigación.
3. La creación de asociaciones estratégicas para la producción académica conjunta.
4. La vinculación de la docencia y la extensión con la investigación.

5. La creación del soporte administrativo institucional para desarrollar la investigación.

A pesar de no contar con un centro de investigación, el Comité Técnico de Investigación ha realizado esfuerzos en materia de investigación, conforme al plan estratégico. Para cada uno de los factores críticos se identificaron un conjunto de objetivos de mediano plazo, con un alcance de logro de cinco años (2010-2013).

El siguiente cuadro muestra los objetivos de mediano plazo, lo mismo que los principales logros alcanzados hasta el año 2009:

Objetivos de mediano y logrados alcanzados al 2009

Factor crítico de éxito	Objetivos Mediano Plazo:	Lo logrado hasta ahora:
1. Conformar un equipo de investigadores con grado de doctorado, dominio del idioma inglés y capacidad para gestionar redes de conocimiento.	Al final del próximo quinquenio contar con 10 profesores-investigadores que hayan aprobado el test TOEIC con alto dominio del idioma inglés, y 9 profesores-investigadores hayan logrado una pasantía internacional para perfeccionar el idioma inglés.	En el 2009 cuatro profesores de la Escuela de AE se matricularon en el nivel básico de inglés, teniendo aprobados 5 niveles y 5 profesores en el nivel intermedio de inglés que cuentan con 9 niveles aprobados, proyectos que financia CONARE. Se tiene proyectado que estos 9 profesores finalicen hasta el módulo 18 de inglés, al año 2011. No se ha logrado en el 2009 alguna pasantía extranjera para perfeccionar el inglés.
	Al final del próximo quinquenio conformar, al menos, un equipo de ocho investigadores activos en las líneas de investigación de la Escuela (al menos 2 en las 4 líneas de investigación).	En el año 2009 se logró presentar una propuesta de investigación, se presentaron 2 informes finales de investigación a la VIE y se tienen por finalizar 2 informes de proyectos de investigación para el mes de diciembre.
	Al final del próximo quinquenio presentar, al menos, 10 ponencias en Congresos o Seminarios Internacionales.	En el año 2008, un total de 9 profesores en Congresos Internacionales: siete presentaron ponencias en Congresos en México y dos en Congresos en España En el año 2009, un total de 11 profesores, uno en un Congreso en Perú, cinco en un Congreso en Colombia, dos en Congreso en Ecuador y tres en Congreso en Valencia, España.

	Al final de próximo quinquenio producir y publicar al menos 9 artículos en revistas indexadas, diferentes al TEC Empresarial.	
	Al final del próximo quinquenio lograr al menos una pasantía anual en investigación por parte de investigadores de nuestra Escuela.	En el año 2009 se llevaron a cabo gestiones con la FCA de la UNAM para una pasantía de un mes de un profesor de la FCA en el TEC y de un profesor del TEC hacia la FCA de UNAM, pero no se ha logrado concretar. Es posible que se concrete en noviembre del 2009. En Brasil con la Universidad Positivo y en Colombia con la Universidad Libre se han desarrollado contactos y se han presentado las propuestas para intercambios futuros.
Factor crítico de éxito	Objetivos Mediano Plazo:	Lo logrado hasta ahora:
2. Gestionar la consecución de recursos, tanto económicos como no económicos, para una gestión sostenible de la investigación.	Al final del próximo quinquenio lograr que tres entes (locales o internacionales) financien investigaciones en las líneas definidas por la Escuela.	Al 2009 se logró que una propuesta de investigación nueva cuente con financiamiento del BID y 2 proyectos activos del 2009 cuentan con financiamiento de Fondos del Sistema CONARE.
	Al final del próximo quinquenio contar con un espacio físico para el centro de investigación y un laboratorio de computadoras.	En el mes de octubre del 2009 se inició la remodelación del edificio de AE que tiene un espacio físico para un centro de investigación en un tercer piso y un laboratorio de computadoras en la planta baja que se dedicará a Economía Experimental, así mismo, tendrá una sala de teleconferencia.
	Al final del próximo quinquenio tener acceso a las bases de datos más importantes en la materia.	Al 2009 los profesores cuentan con el acceso a tres importantes bases de datos (Ebsco, Emerald y Springerlink) y a su vez, con el doctorado con la U. Valencia pueden acceder 2 bases de datos importantes: AbiInform y Elsevier.

Factor crítico de éxito	Objetivos Mediano Plazo:	Lo logrado hasta ahora:
3. Crear asociaciones estratégicas para la producción académica conjunta.	Al final del próximo quinquenio concretar alianzas internacionales para la investigación.	<p>En el año 2008 se logró un contacto con el Dr. Javier Jasso, Director del Departamento de Investigación de la Facultad de Contabilidad de la UNAM, con quien se está en contacto para tratar de establecer pasantías de investigación, posibilidades de investigaciones conjuntas y publicaciones conjuntas, que se espera concretar en el 2010.</p> <p>En el año 2009 la Escuela de AE logró incorporarse en CLADEA, lo cual permitirá el desarrollo de trabajos conjuntos con más de 200 universidades miembros de esta organización.</p> <p>El hecho de ser miembro activo de ALAFEC, desde el año 2003, nos permitió el contacto con la UNAM y otras universidades miembros.</p>

Factor crítico de éxito	Objetivos Mediano Plazo:	Lo logrado hasta ahora:
4. Crear el soporte administrativo institucional para desarrollar la investigación.	Al final del próximo quinquenio contar con políticas y normativas para la administración de las plazas dedicadas a la investigación.	Al 2009 se cuenta con un apoyo de la VIE de 5 cuartos de tiempo para investigación y adicionalmente la Escuela estará asignando tres plazas para el desarrollo del Centro de Investigación.
	Al final del próximo quinquenio contar el modelo administrativo y financiero para la gestión del CIADEG-TEC.	En el año 2008 el Consejo de Escuela aprobó las cuatro líneas de investigación estratégicas, asignando un gestor responsable de cada una de ellas.
Factor crítico de éxito	Objetivos Mediano Plazo:	Lo logrado hasta ahora:
5. Vincular la docencia y la extensión con la	Al final del próximo quinquenio lograr que las investigaciones que se	Al 2009 se cuenta con __ informes finales de investigación, presentados ante la VIE, sin embargo debemos mejorar la aplicación de

investigación	ejecuten anualmente, estén generando materiales didácticos para la docencia	estos materiales en la docencia, situación que se implementará a partir del 2010.
	Al final del próximo quinquenio propiciar la generación de proyectos de investigación por parte de los estudiantes.	Al 2009 no se ha logrado la generación de proyectos de investigación por parte de estudiantes, sin embargo, si se ha logrado que estudiantes participen como asistentes en proyectos de investigación de la Escuela.

Fuente: Propuesta de Apertura del CIADEG-TEC

Cuadro №3 Objetivos de mediano y logrados alcanzados al 2009

2. Misión

El Centro cuenta con la siguiente misión: “Somos un centro de investigación en ciencias administrativas y económicas, orientado a la búsqueda de información oportuna, pertinente y suficiente para satisfacer las necesidades de las organizaciones nacionales e internacionales, creando y transfiriendo el conocimiento mediante el uso de la tecnología y un equipo de investigadores con carácter inter, multi y transdisciplinario , propiciando el crecimiento de la academia en su gestión científica y el desarrollo nacional, bajo estándares de calidad internacional”.

3. Visión

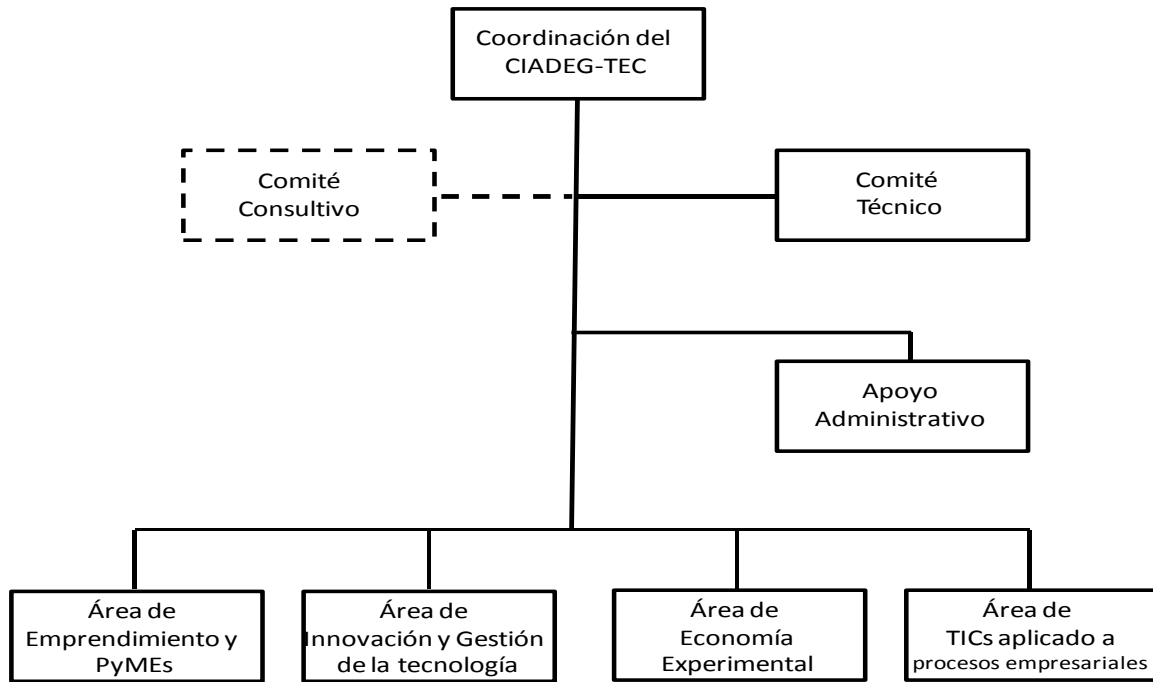
Actualmente se tiene esta visión: “Ser el centro de investigación en las ciencias administrativas y económicas de mayor referencia de la Región con un enfoque metodológico innovador y vinculado efectivamente con el entorno”.

4. Valores

Actualmente el CIADEG-TEC no tiene definidos los valores

5. Estructura organizacional

A continuación se presenta la estructura del CIADEG-TEC, este no presenta un encabezado con datos como lo son la fecha de diseño, autor, número de versión, simbología, que son antecedentes indispensables en un organigrama.



Fuente: Propuesta de apertura del CIADEG-TEC.

Figura Nº1 Estructura organizacional del CIADEG-TEC

B. Justificación del problema.

En la Administración de empresas existen cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar. Con estas podemos observar que la más importante es la planificación, cuando realizamos una buena planificación las demás funciones darán buenos resultados

Debemos tener las herramientas necesarias, para poder tomar buenas decisiones en un futuro, por lo tanto la elaboración de un plan estratégico es precisa, para velar por el cumplimiento de los objetivos y así todos tengan un norte definido.

Actualmente, El Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC), se encuentra en un momento clave para implementar un plan estratégico, ya que los objetivos planteados en la propuesta de apertura del Centro, ya no están vigentes, es necesario para satisfacer sus necesidades y mejorar la toma de decisiones.

La importancia radica en realizar mejores prácticas con el fin de cumplir su misión, mantener y fortalecer sus logros, fundamentados con acciones, tareas y decisiones intrínsecas de un plan estratégico.

Al efectuar este proyecto, se espera recabar la información necesaria para emitir las recomendaciones y conclusiones que permitan a cualquier interesado tomar mejores decisiones y a la vez ser más eficientes y eficaces sobre el Centro de Investigación.

C. Planteo del problema.

¿Cuáles son los elementos que debe considerar un plan estratégico para el Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC) para el periodo 2014-2018?

D. Objetivos del estudio.

Objetivo General

- Elaborar un plan estratégico para el Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC) para el periodo 2014-2018.

Objetivos específicos

- Generar un diagnóstico de la situación actual del Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC).

- Realizar un análisis del entorno interno y externo para presentar un plan estratégico acorde al Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC).
- Diseñar el plan de acción de los objetivos estratégicos definidos para el Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC).

E. Alcances del Estudio

Para la construcción de este proyecto se deberá contar con la participación de los miembros del Comité Técnico del CIADEG-TEC, así como con el apoyo del Director del Centro, el cual es clave en el desarrollo.

Este proyecto pretende brindar al Centro de Investigación un plan estratégico para el periodo 2014-2018. En este se establecerán objetivos estratégicos y se plantearán planes de acción para lograrlos. Además se desarrollará una serie de productos como el Balance Scorecard, modelo de negocios, benchmarking, para así comprender el funcionamiento absoluto del CIADEG-TEC.

F. Limitaciones

Con el avance del proyecto no se presentaron limitaciones mayores, debido a que se recibió la colaboración de los participantes del Centro durante la elaboración del plan estratégico. También se obtuvo la información requerida sin ningún contratiempo por parte del Director del CIADEG-TEC.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A. Administración.

1. Definición.

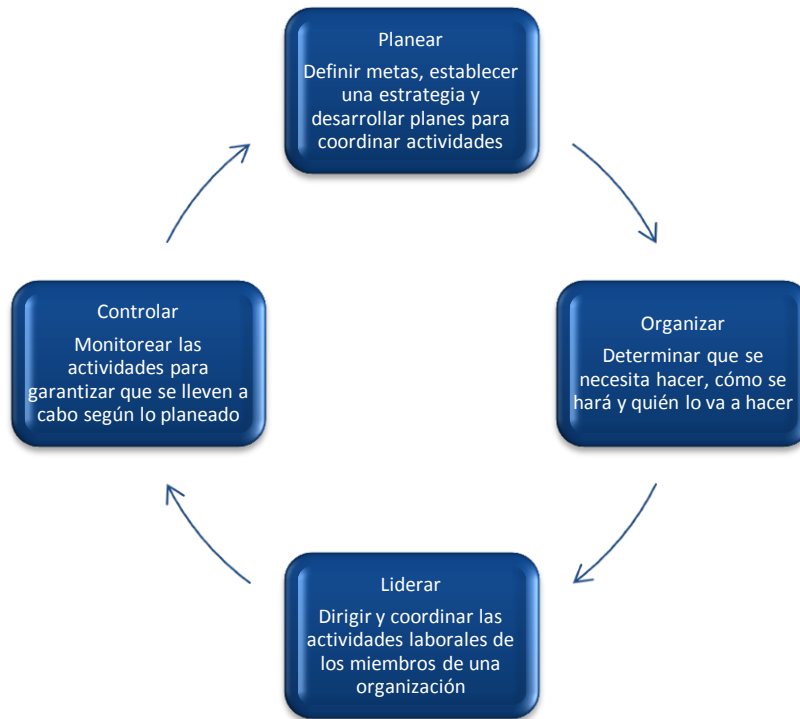
La administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas.

Definiendo como **proceso** al conjunto de actividades en curso y relacionadas entre sí.

También es importante saber que la **eficiencia** significa hacer las cosas de manera correcta y producir lo máximo a partir de una cantidad mínima de insumos, mientras que la **eficacia** significa hacer las cosas de manera correcta, tener los medios para lograr resultados y metas organizacionales (Robbins, Stephen P.; Decenzo, David A.; Coulter, Mary, 2013).

2. Funciones de la Administración.

Las cuatro funciones administrativas:



Fuente: (Robbins, Stephen P.; Decenzo, David A.; Coulter, Mary, 2013).

Figura №2 Funciones de la Administración.

B. Estrategia

1. Definición

La estrategia de una compañía es el plan de acción que la administración aplica para obtener una posición en el mercado, realizar sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño deseadas. (Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J., 2012).

Se debe identificar la estrategia de una compañía: ¿Qué se debe buscar?



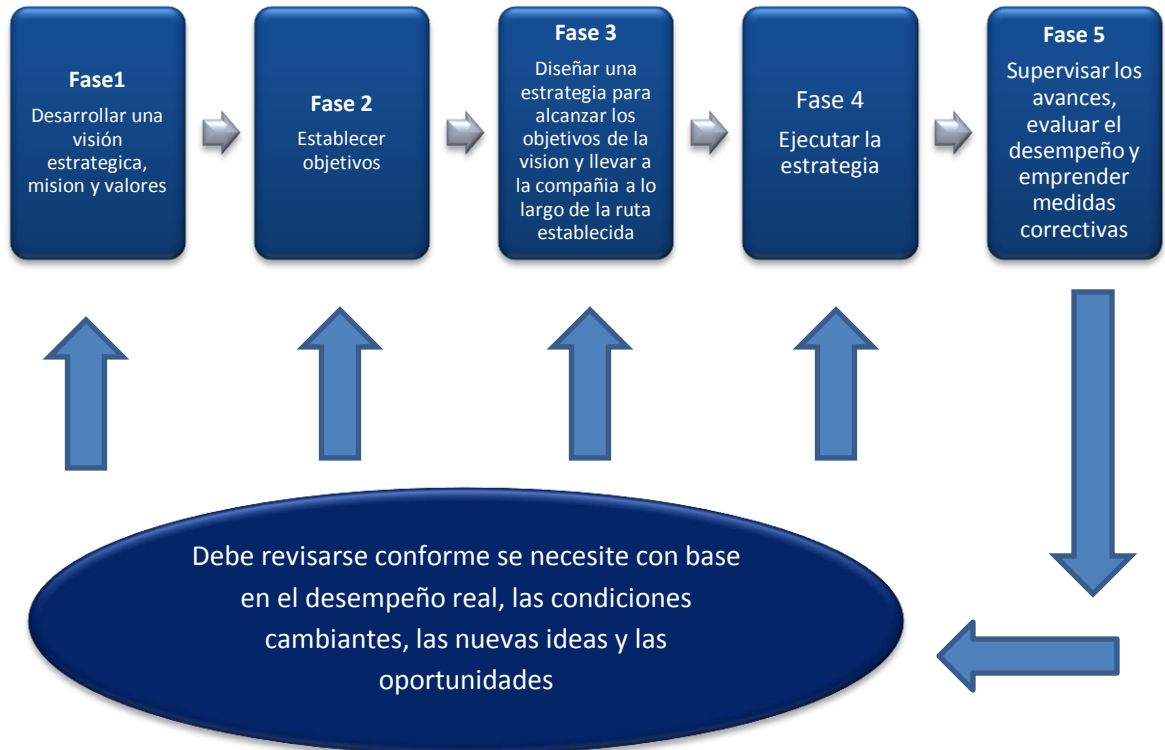
Fuente: (Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J., 2012).

Figura №3: Patrón de acciones y enfoques de negocios que define la estrategia de una compañía

El concepto de estrategia se halla estrechamente relacionado con el modelo de negocios de la compañía. El **modelo de negocios** es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Los dos elementos del modelo de negocios de una compañía son: 1. Propuesta de valor para el cliente, 2. Su fórmula de utilidades. El objetivo de este en una organización es si su propuesta de valor se ejecuta de manera rentable para el cliente. Lo importante es: 1. Proveer valor a los clientes y 2. Generar suficientes ingresos para cubrir los costos y arrojar utilidades atractivas.

2. Fases de la Estrategia

Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia:



Fuente: (Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J., 2012).

Figura №4 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia

C. Administración estratégica

1. Definición

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Esta se enfoca en integrar: la administración, el marketing, las finanzas, y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar y crear diferentes oportunidades. La planeación estratégica a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy. Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de futbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. (David, Fred R., 2008)

2. Etapas de la Administración Estratégica

- i. Formulación: en esta etapa se incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor

fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil.

- ii. Implementación: cuando se implementa una estrategia se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. Esta etapa de acción que implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.
- iii. Evaluación: esta es la etapa final de la administración estratégica. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación estratégica son: 1. revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. Medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia siempre es necesaria, ya que el éxito genera problemas nuevos y diferentes. (David, Fred R., 2008)

3. Misión

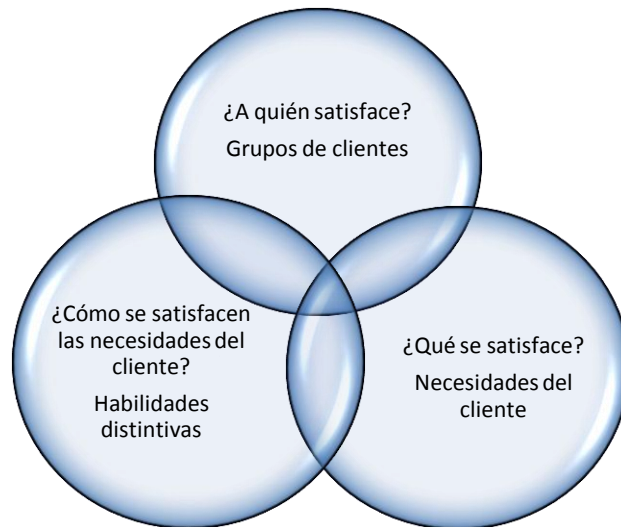
La misión es el contenido que deben cumplir sus productos, servicios y agentes humanos para alcanzar sus objetivos. Debe estar definida en términos del sentido de existencia organizacional para servir a los clientes, quienes al estar satisfechos adquirirán sus productos y recomendarán a la empresa.

Las siguientes preguntas ayudan a definir la misión de la empresa: 1. ¿En qué negocio se está? 2. ¿Quiénes son los clientes?, 3. ¿Qué les proporciona?, 4. ¿Qué valor agregado reciben los clientes sobre los productos que ofrece la competencia?,

5. ¿Cómo se distingue la empresa y porque es única? (Hernández, S. Rodríguez, G., 2012)

Para Charles W.L Hill & Gareth R. Jones el primer componente de la exposición de una misión es definir con claridad el negocio de la organización. Definir su actividad involucra esencialmente responder estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debería ser? Las respuestas varían, dependiendo de si la organización es una empresa especializada o diversificada.

Definición del negocio



Fuente: Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones (2000).

Figura №5 Definición del negocio

4. Visión

La visión es el conjunto de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, a partir de la dirección que lleva, la posición que pretende ocupar y las capacidades que planea desarrollar. Es dar dirección a la acción colectiva. Es la luz que ilumina el camino y le da sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocios. Hernández, S. Rodríguez, G., (2012)

Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende. (Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J., 2012).

5. Valores

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determino que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria .La mayoría de las organizaciones identifican de cuatro a ocho valores esenciales. (Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J, 2012).

6. Objetivos

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten

efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros. (David, Fred R., 2008)

Los objetivos son metas de desempeño de una organización, es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Se requieren dos tipos: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Por tanto los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero y los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. (Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J., 2012)

Establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantean como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el **plan estratégico** para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica.

Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. Una compañía manifiesta un propósito estratégico cuando persigue sin descanso un objetivo estratégico excepcionalmente ambicioso y se compromete a hacer todo lo necesario para alcanzarlo. (Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J., 2012).

7. Factores críticos de éxito.

Los factores principales de éxito de una industria son los factores competitivos que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades, competitivas, y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte a uno débil, y en ocasiones entre pérdida y ganancia. La comparación entre los elementos de la estrategia de una empresa con los factores críticos de éxito de su industria, determina el éxito financiero y competitivo que tendrá la compañía. Se deben separar los factores más importantes de los menos importantes. Estos varían de industria en industria ya que los impulsores de cambios y las condiciones competitivas no son estáticos. Los factores básicos de éxito de la industria se deducen siempre de las respuestas a las mismas tres preguntas.

- a- ¿Con qué base los compradores del producto de la industria eligen entre las marcas competidoras de los vendedores?
- b- Por la naturaleza de la rivalidad competitiva y de las fuerzas competitivas en el mercado, ¿Qué recursos y capacidades competitivas necesita una empresa para tener éxito en el mercado?
- c- ¿Qué deficiencias es casi seguro que pongan a una empresa en una desventaja competitiva significativa?

D. Análisis del entorno externo

1. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

El análisis PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El PEST funciona como un marco para analizar una situación, como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa,

propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para: la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuarlo antes del análisis FODA.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales. Este mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo potencial de negocios y lo adecuado de su acceso. Utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas. La plantilla de análisis se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores.

Es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizará el análisis PEST: en un taller, en un ejercicio de equipo o como una actividad delegada. El asunto del análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado.
- Un producto viendo su mercado.
- Una marca en relación con su mercado.
- Una unidad de negocios local.
- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial.
- Una sociedad potencial.
- Una oportunidad de inversión.

Plantilla de análisis PEST

Políticos	Económicos
<ul style="list-style-type: none"> • Asuntos Ecológicos/ambientales • Legislación actual en el mercado local. • Legislación futura • Legislación Internacional • Procesos y entidades regulatorias • Políticas gubernamentales • Periodo gubernamental y cambios • Políticas de comercio exterior • Financiamiento e iniciativas • Grupos de cabildeo y de presión • Grupos de presión internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica local • Tendencias en la economía local • Economía y tendencias en otros países • Asuntos generales de impuestos • Impuestos específicos de los productos y servicios • Estacionalidad y asuntos climáticos • Factores específicos de la industria • rutas del mercado y tendencias de distribución • Motivadores de los clientes/ usuarios • Intereses y tasas de cambio
Sociales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de estilo de vida • Demografía • Opinión y actitud del consumidor • Punto de vista de los medios • Cambios de leyes que afecten factores sociales • Imagen de la marca, la tecnología y la empresa • Patrones de compra del consumidor • Moda y modelos a seguir • Grandes eventos e influencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos tecnológicos competidores • Financiamiento para la investigación • Tecnologías asociadas/ dependientes • Tecnologías/ soluciones sustitutas • Madurez de la tecnología • Capacidad y madurez de la manufactura • Información y comunicación • Mecanismos/ tecnología de compra

<ul style="list-style-type: none">• Acceso y tendencias de compra• Factores étnicos y religiosos• Publicidad y relaciones publicas	<ul style="list-style-type: none">• Legislación tecnológica• Potencial de innovación• Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes• Asuntos de propiedad intelectual
--	---

Fuente: Allan Chapman (2004), Análisis DOFA y análisis PEST.

Cuadro Nº4 Plantilla de análisis PEST

2. Análisis del entorno más cercano: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, ha sido la herramienta analítica comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Existen cinco fuerzas básicas para analizar la competencia:

1. La amenaza de nuevos entrantes: esta hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. Existen seis fuentes principales de barreras de entrada:

- Economías de escala: Estas se refieren a la posible reducción de los costos cuando aumenta la escala de producción, es decir, el número de unidades producidas. El costo de una unidad de producto desciende cuando se incrementa el volumen total de producción posible en un determinado periodo de tiempo.
- Diferenciación del producto: Cuando los competidores existentes se benefician de una fuerte imagen de marca y de la lealtad de los clientes, la diferenciación crea una barrera de entrada al forzar a los entrantes a gastar mucho para vencer la lealtad de los consumidores.

Escuela de Administración de Empresas

- Necesidades de capital: la necesidad de invertir muchos recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, especialmente si el capital es requerido para publicidad o investigación y desarrollo arriesgada o no recuperable.
- Costos de cambio de proveedor: esta barrera se crea si existen costos adicionales que deben asumir los compradores al cambiar de un proveedor de productos o servicios a otro
- Acceso a los canales de distribución: La necesidad por parte de un nuevo entrante de asegurar la distribución de su producto, puede crear una barrera de entrada.
- Desventajas en costos independientes de escala: algunos competidores actuales pueden poseer ventajas que son independientes del tamaño o a las economías de escala. Esto puede ocurrir por: la propiedad del producto, el acceso favorable a las materias primas, los subsidios del gobierno, las políticas gubernamentales favorables.

2. El poder de negociación de los clientes: los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad, más servicios y llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros. Estas acciones disminuyen la rentabilidad del sector. Un grupo de compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- Se encuentra concentrado o su compra supone un gran volumen de las ventas del vendedor.
- Los productos que compra del sector son estándares o indiferenciados.
- Los compradores tienen pocos costes de cambio.
- Los compradores obtienen pocos beneficios.

- Los compradores plantean una verdadera amenaza de integración hacia atrás.
- El producto del sector no juega un papel relevante en la calidad del producto o servicio del comprador.

3. El poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector amenazando con subir precios o reducir la calidad de los productos o servicios adquiridos. Un grupo de proveedores será poderoso en las siguientes circunstancias:

- El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías y se encuentra más concentrado.
- El grupo de proveedores no se encuentra obligado a luchar contra productos sustitutos para vender al sector.
- El sector no es un importante cliente del grupo proveedor.
- El producto del proveedor constituye un suministro importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores son diferenciados o han creado costes de cambio.
- El grupo de proveedores plantea una verdadera amenaza de integración hacia adelante.

4. La amenaza de productos y servicios sustitutos: Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutos. Estos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden provechosamente cargar. Cuanto más atractiva sea la relación calidad/ precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector. Los productos sustitutos

Escuela de Administración de Empresas

que merecen mayor atención son aquellos que, 1. Se encuentran sujetos a tendencias que mejoran su relación calidad/precio con relación al producto de nuestro sector o que, 2. Son producidos por sectores que obtienen elevados beneficios.

5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector. La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con una oportunidad para mejorar su posición. La rivalidad intensa es el resultado de varios factores interrelacionados, incluidos los siguientes:

- Competidores numerosos o equilibrados
- Crecimiento sectorial lento.
- Costos fijos o de almacenaje elevados.
- Ausencia de diferenciación o de costos de cambio
- Capacidad sectorial excedentaria
- Altas barreras de salida

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas, determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado.

3. Macro ambiente

i. Factores Económicos

Algunos indicadores que se pueden tomar en cuenta en lo económico, pueden ser el tipo de interés, los índices de desempleo, el índice de precios al consumo, el producto interno bruto, y la renta neta disponible. (Dess G, Lumpkin G, 2003)

ii. Factores Sociales/culturales

Las fuerzas socioculturales influyen los valores, las creencias y el estilo de vida en la sociedad. Las tendencias influyen significativamente el comportamiento de las personas. Conforme salen cosas nuevas, las personas se van envolviendo en un entorno en el cual afecta el ritmo de vida que llevan. (Dess G, Lumpkin G, 2003)

iii. Factores Políticos/ Legales

Los procesos políticos y la legislación, influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Algunos elementos importantes del campo político /legal pueden ser las reformas penales. (Dess G, Lumpkin G, 2003)

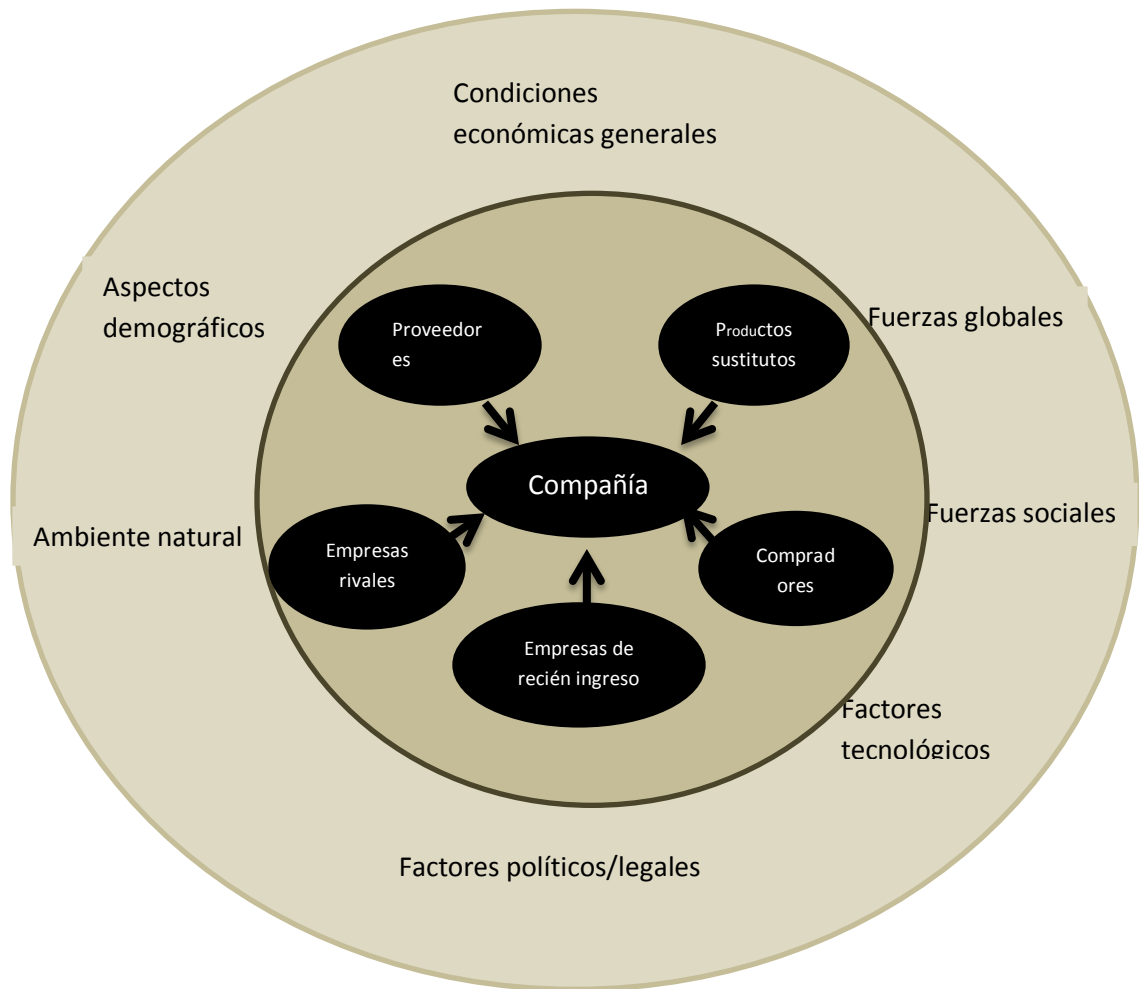
iv. Factores Tecnológicos

Los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar límites de los sectores existentes. (Dess G, Lumpkin G, 2003)

v. Demográficas

La demografía es el elemento del entorno general más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. Incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos.

4. Componentes del macro ambiente de una compañía



Fuente: Arthur, A. Thompson, M. Peteraf, A. (2012). Administración Estratégica.

Figura Nº6 Componentes del macro ambiente de una compañía.

E. Análisis del ambiente interno.

1. Microambiente

Este se compone de algunos actores que se mencionarán a continuación:

a. Identificación de las fortalezas internas.

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Estas dependerán de sus recursos y capacidades, si superan las cuatro pruebas de ventaja competitiva sustentable se cuentan entre las mayores fortalezas de una empresa.

Una competencia es una actividad interna que desempeña una empresa con habilidad, una capacidad. Una competencia esencial es una actividad interna desempeñada de manera hábil que es central para la estrategia y competitividad de la empresa. Una competencia distintiva es una actividad que una empresa desempeña mejor que sus rivales, esta califica como fortaleza competitivamente superior. Las diferencias conceptuales entre una competencia, una competencia esencial y una competencia distintiva atienden a que no todas las fortalezas y activos competitivos de una empresa son iguales.

b. Identificación de las debilidades y deficiencias competitivas

Una debilidad o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal, o una condición que la coloca en desventaja con el mercado. Las debilidades de una empresa son, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una forma u otra. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas.

c. Identificación de las oportunidades comerciales

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. No se puede idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales, evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una.

Las grandes oportunidades o de oro aparecen con mucha frecuencia en mercados emergentes y cambiantes, suele ser difícil adentrarse en la neblina del futuro y notarlas mucho antes que otras compañías.

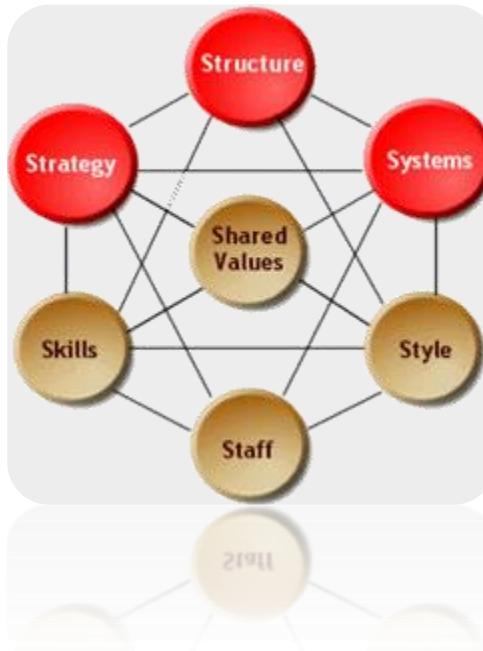
Al evaluar las oportunidades comerciales de una empresa y clasificar su atractivo, se debe ser consciente de no ver toda oportunidad de la industria como una oportunidad de la empresa. Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen el mejor crecimiento y rentabilidad, presentan el mayor potencial de ventajas competitivas.

d. Identificación de las amenazas externas a la rentabilidad futura

Algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afectan más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones.

2. Evaluación del ambiente interno de una empresa.

A. Análisis de las 7 eses



Fuente: Robert S. Kaplan (2005). *How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model*. (VOL. 33 NO.3, pp. 41-46).

Figura Nº7 Análisis de las 7 eses

1. Estrategia: el posicionamiento y las medidas adoptadas por una empresa en la anticipación y respuesta ante los cambios en el entorno externo, destinadas a lograr una ventaja competitiva.
2. Estructura: la forma en que las tareas y las personas son especializados y divide, y la autoridad se distribuye, cómo se agrupan las actividades y relaciones de subordinación, los mecanismos por los cuales las actividades de la organización están coordinados
3. Sistemas: Los procedimientos formales e informales que se utilizan para gestionar la organización , incluyendo los sistemas de control de gestión , la medición del desempeño y sistemas de recompensa , la planificación, los sistemas de asignación de presupuesto y de recursos, y los sistemas de información de gestión

4. Personal: Las personas, sus antecedentes y competencias, cómo los reclutas organización, selecciona, capacita, socializa, gestiona las carreras, y promueve los empleados

5. Habilidades: las competencias distintivas de la organización, lo que hace mejor a lo largo de las dimensiones, como las persona, las prácticas de gestión, procesos, sistemas, tecnología y relaciones con los clientes.

6. Estilo / cultura: el estilo de liderazgo de los directivos - la forma en que gastan su tiempo, lo que centran la atención en, ¿qué preguntas le piden los empleados, cómo toman decisiones ; también la cultura organizacional, los valores dominantes y las creencias, las normas, el consciente y actos simbólicos inconscientes tomadas por los líderes (títulos de trabajo , códigos de vestimenta , comedores ejecutivos, jets corporativos, reuniones informales con los empleados)

7. Valores compartidos: el núcleo o conjunto fundamental de valores que son ampliamente compartidos en la organización y sirven como principios rectores de lo importante, la visión, la misión y los valores de los estados que proporcionan un amplio sentido de propósito para todos los empleados.

Después de una búsqueda de la estructura organizativa perfecta, los autores y otros, llegaron a la conclusión de que la estructura por sí sola no puede resolver el problema de la forma de coordinar la asignación de recursos, incentivos y acciones a través de las grandes organizaciones. El modelo 7s postula que las organizaciones tienen éxito cuando logran una armonía integral entre los tres discos de la estrategia , la estructura, los sistemas , y cuatro Ss suave de las habilidades , el personal, el estilo y los objetivos de ordenadas súper (ahora conocidos como valores compartidos).

Fuente: Robert S. Kaplan (2005). *How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model*. (VOL. 33 NO.3, pp. 41-46).

3. Análisis FODA y MECA

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.

Basar la estrategia de una empresa en su recurso competitivo más valioso y sus fortalezas de capacidad mejora la probabilidad de éxito comercial.

¿Qué buscar al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa?

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias y capacidades que correspondan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria • Condición financiera sólida: amplios recursos financieros para crecer • Fuerte imagen de marca • Base de clientes atractiva • Posesión de tecnología/habilidades tecnológicas superiores/patentes importantes • Capital intelectual superior • Capacidad de innovación • Capacidades para un buen servicio al cliente • Superior calidad de producto • Amplia cobertura • Alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias que no se ajustan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria • Falta de atención a las necesidades del cliente • Pocos recursos financieros • Capacidades de innovación débiles • Productos con atributos mediocres • Línea estrecha en comparación con los rivales • Marca o reputación débil • Rezago en calidad del producto, IyD o conocimiento tecnológico • Profunda falta de administración • Capital intelectual inferior • Abundancia de problemas internos • Competencias esenciales sin el desarrollo suficiente o sin demostrar

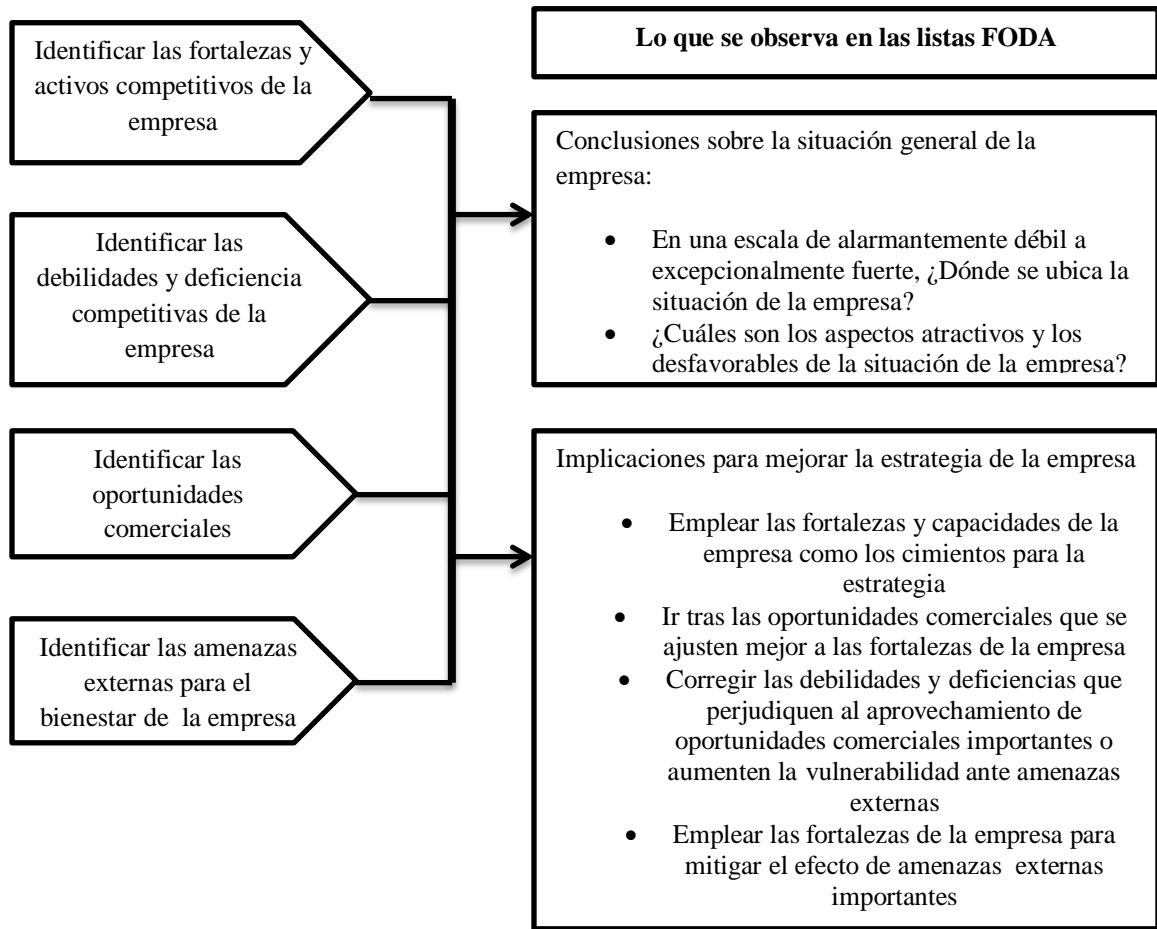
<ul style="list-style-type: none"> • Productos diferenciados al de los rivales • Recursos difícil de copiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna competencia distintiva • Recursos fáciles de copiar • Ningún rumbo estratégico claro
Oportunidades comerciales potenciales	Amenazas externas potenciales para la rentabilidad futura de una empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda • Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales • Expansión a nuevos mercados geográficos • Expansión de la línea de productos • Usar habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa • Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas • Aperturas para explotar nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente intensidad de la competencia • Descensos de crecimiento • Probable entrada de nuevos competidores • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores • Cambio de las necesidades y gustos • Condiciones económicas adversas • Cambios de tecnología • Políticas comerciales restrictivas • Nuevos requisitos regulatorios

Fuente: (Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J., 2012).

Cuadro Nº5 Análisis FODA

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; las dos partes más importantes son: llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes para defenderse de las amenazas externas.

Pasos del análisis FODA: identificar los cuatro componentes del FODA, llegar a conclusiones y traducirlas acciones estratégicas.



Fuente: Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J., (2012).

Figura Nº8 Pasos del análisis FODA

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia, confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales (Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J., 2012).

4. Creación de valor y generación de ventaja competitiva

A. Ventaja competitiva

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o superar esta ventaja.

B. Cadena de valor

La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas. Las actividades primarias de la cadena de valor son:

- Manejo de la cadena de abastecimiento: Actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía, y artículos consumibles de las máquinas expendedoras, recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios.
- Operaciones: Actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final (producción, ensamblado, empaque, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, aseguramiento de la calidad, protección ambiental).
- Distribución: Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecimiento y soporte de una red de distribuidores).
- Ventas y marketing: Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad, promoción, investigación, planeación de mercado y soporte para los distribuidores.
- Servicio: Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, entrega de refacciones, mantenimiento, reparación, asistencia técnica, atención a los compradores y quejas.

Los análisis de la cadena de valor y el benchmarking sirven para descubrir y fortalecer ventajas competitivas. Las actividades que generan valor de una empresa ofrecen una ventaja competitiva de las siguientes formas:

1. Contribuyen a una mayor eficiencia y menores costos en relación con los competidores.
2. Ofrecen una base para la diferenciación, de modo que los clientes no hallen problema en pagar relativamente más por los bienes y servicios de la empresa.

Una empresa que efectúa un trabajo de primera clase en la administración de las actividades de su cadena de valor, en relación con sus competidores está en buenas posibilidades de conseguir ganancias a partir de su ventaja competitiva.

Obtener una ventaja competitiva basada en costos, requiere acciones determinadas por parte de la directiva para realizar de forma eficiente las actividades de la cadena de valor. Estas acciones deben ser constantes y persistentes, e involucrar todas y cada una de las actividades de la cadena de valor. La meta debe ser una reducción de costos continua, no una medida esporádica.

Hay tres áreas principales en el sistema de la cadena de valor general de una empresa donde los administradores pueden mejorar su eficiencia y eficacia:

- Los segmentos de actividad propios de la compañía.
- La parte de la cadena de valor de la industria de los proveedores.
- La porción del canal de distribución de la cadena.

F. Benchmarking

Es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus mejores prácticas.

Los objetivos del benchmarking son identificar las mejores prácticas para desempeñar una actividad, saber cómo otras compañías redujeron sus costos o mejoraron sus resultados en el desempeño de las actividades de benchmarking y emprender acciones para mejorar la

competitividad de la empresa siempre que estos indicadores revelen que sus costos y resultados de desempeño de una actividad sean inferiores al promedio de otras empresas (competidoras o no)

La parte difícil del benchmarking no es decidir hacerlo, sino como obtener información sobre las prácticas y costos de otras compañías. En ocasiones es posible recopilar información de informes publicados, grupos comerciales y empresas de investigación, y de análisis, clientes y proveedores de la industria. Otras veces pueden arreglarse visitas de cortesía a las instalaciones de compañías competidoras o no competidoras para observar como hacen las cosas, preguntar, comparar prácticas y procesos, quizás intercambiar datos sobre productividad, niveles laborales, requisitos de tiempo y otros componentes de costos. Algunas organizaciones de consultoría, han aprovechado y han investigado datos de otras empresas en las cuales han hecho estudios y publicado resultados, sin mencionar nombres específicos.

G. Modelos de negocio.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir los ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicara en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder A & Pigneur Y, 2010).

Los nueve módulos:

1. Segmentos de mercado: En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier negocio y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Las empresas deben seleccionar con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los

que no tendrán en cuenta. Con esto se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si: sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente, son necesarios distintos canales de distribución para llegar a ellos, requieren un tipo de relación diferente, su índice de rentabilidad es muy distinto, o si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Existen varios segmentos de mercado, por ejemplo el *mercado de masas* que se centra en el público general y no distinguen segmentos de mercado, *nichos de mercado* atienden segmentos específicos y especializados, *mercado segmentado* que distingue varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes, *mercado diversificado* este atiende dos segmentos de mercado que no están relacionados que presentan necesidades y problemas muy diferentes, y las *plataformas multilaterales* que se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

2. Propuesta de valor: Este módulo describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa, su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.

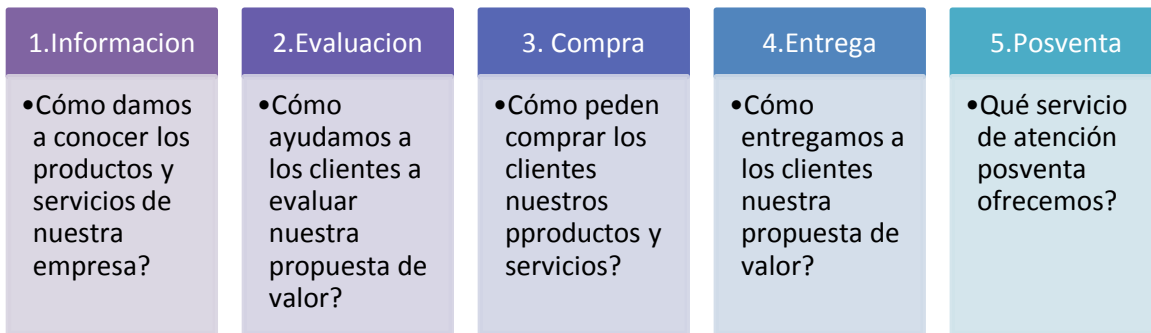
Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos y cualitativos. La novedad, la mejora del rendimiento, la personalización, precio, diseño, marca, status, reducción de costes, de riesgos, accesibilidad y comodidad pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

3. Canales: los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen las siguientes funciones:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales tienen cinco fases distintas:



Fuente: Osterwalder A & Pigneur Y, (2010).

Figura No 9 Fases de los canales del modelo de negocios.

4. Relaciones con clientes: Este módulo describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de ventas.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en una empresa, que mantiene con un segmento de mercado determinado:

- Asistencia personal.
- Asistencia personal exclusiva.

- Autoservicio.
- Servicios automáticos.
- Comunidades.
- Creación colectiva.

5. Fuentes de ingresos: flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

- Venta de activos.
- Cuota por uso.
- Cuota de suscripción.
- Préstamo/ alquiler/ leasing.
- Concesión de licencias.
- Gastos de corretaje.
- Publicidad.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales:

Mecanismos de fijación de precios			
Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del</i>	El precio depende de la cantidad o la	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del

<i>producto</i>	calidad de la propuesta de valor		momento de la compra
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subasta</i>	El precio se determina en una licitación

Fuente: Osterwalder A & Pigneur Y, (2010).

Cuadro Nº6 Mecanismo de fijación de precios

6. Recursos clave: Describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:



Fuente: Osterwalder A & Pigneur Y, (2010).

Figura Nº10 Categorías de los recursos clave del modelo de negocios

7. Actividades clave: se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción.
- Resolución de problemas.
- Plataforma/ red.

8. Asociaciones clave: Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas son cada vez más importantes para estos.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Existen cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones

- Optimización y economía de escala.
- Reducción de riesgos e incertidumbre.
- Compra de determinados recursos y actividades.

9. Estructura de costos: describe en los que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el

Escuela de Administración de Empresas

mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo.

Los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio, pero se deben de distinguir dos amplias clases de estructuras: según costos y según valor.

Características de las estructuras de costos:

- Costos fijos
- Costos variables
- Economías de escala
- Economías de campo

H. BALANCE SCORECARD

1. Definición del BSC

Es un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medida de cuatro perspectivas. La descripción se puede referir a la actividad actual de la empresa o a sus objetivos para el próximo período. (Olve N. Petri C, Jan R, Sofie R, 2004)

Un CMI básico, con ejemplos de contenidos típicos de cada una de las cuatro perspectivas.



Fuente: (Olve N. Petri C, Jan R, Sofie R, 2004)

Figura Nº11 Ejemplos de perspectivas

2. Origen del BSC

El concepto de cuadro de mando integral (CMI), también conocido como balance scorecard, apareció a principios de los años 90. En el año 2000, algunos estudios indicaban que una mayoría de empresas de EEUU, el Reino Unido y Escandinavia usaban el cuadro de mando o, al menos, tenían la intención de hacerlo breve. Otros estudios, como el de herramientas de gestión de Bain, indicaban una disminución en el uso que bajaba hasta el 36%, aunque con un alto porcentaje de satisfacción con la herramienta. El número de programas informáticos para cuadros de mando actualmente en el mercado va en aumento y actualmente sobrepasa los 100. En solo diez años, la idea del CMI ciertamente ha dejado su marca.

Al mismo tiempo hay informes de altas tasas de fracaso. Hemos visto a empresas abandonar sus esfuerzos por implantar o aplicar el cuadro de mando, mientras que

otras luchan contra la percepción de que el CMI es simplemente otra moda de tres letras propagada por los consultores, como antes con TQM (Total Quality Management o gestión de la calidad total), BPR (Business Process Reengineering o reestructuración del proceso empresarial) y ABC (Activity-Based Costing o coste basado en la actividad). Pero ¿Fueron realmente fracaso? Es probable que ahora haya menos proyectos de BPR o de ABC que hace 10 o 15 años, pero partes importantes de su filosofía se han integrado en las prácticas habituales de la gestión moderna.

Se debe tomar en cuenta que el CMI se lleva sus años para poder decir que han reformado sus sistemas de control y así poder obtener buenos resultados. (Olve N. Petri C, Jan R, Sofie R, 2004)

3. Ventajas de la utilización del BSC

Un cuadro de mando es un formato genérico fácil de entender que sirve para describir las ambiciones y logros de una organización o empresa. Ha demostrado ser útil para:

- Comunicar intenciones estratégicas, permitiendo que jefes y empleados materialicen las estrategias planificadas
- Discutir actividades motivadas por metas estratégicas, en lugar de necesidades actuales como el desarrollo de competencias, las relaciones con clientes o la tecnología de la información y cuál será su compensación en el futuro.
- Supervisar y recompensar dichas actividades
- El CMI sirve para guiar y centrar todas las actividades
- El CMI es un formato atractivo para discutir actividades humanas cuando existe la necesidad de comunicar ideas sobre causas, efectos y prioridades, o de comprobar lo que se ha conseguido hasta el momento.

4. Procedimiento del BSC

Cada organización es única y por lo tanto sigue su propio camino para la construcción de un cuadro de mando integral. En Apple y AMD, por ejemplo, una financiación o de desarrollo de negocios ejecutivo, íntimamente familiarizado con el pensamiento estratégico del grupo de alta dirección, construyó el cuadro de mando inicial sin extensas deliberaciones. En Rockwater, sin embargo, la alta dirección aún tenía que definir de forma pronunciada la organización es la estrategia es el éxito.

Empresas como Rockwater pueden seguir un plan de desarrollo sistemático para crear el cuadro de mando integral y promover el compromiso con el cuadro de mando entre los altos directivos y de nivel medio. Lo que sigue es un perfil típico de un proyecto:

1 .Preparación: La organización debe definir en primer lugar la unidad de negocio para el que un cuadro de mando de alto nivel es el adecuado. En general, un cuadro de mando es apropiado para la unidad de negocio que tiene sus propios clientes, canales de distribución, instalaciones de producción y medidas de desempeño financiero.

2. Entrevistas: primera ronda. Cada gerente senior de la unidad de negocio -por lo general entre 6 y 12 ejecutivos reciben material de apoyo sobre el cuadro de mando integral , así como los documentos internos que describen la empresa es la visión , misión y estrategia. El facilitador cuadro de mando lleva a cabo entrevistas de aproximadamente 90 minutos cada uno de los altos directivos para obtener su entrada en la empresa es objetivos estratégicos y las propuestas provisionales para las medidas de cuadro de mando integral. El facilitador también puede entrevistar a algunos accionistas principales para aprender acerca de sus expectativas para las unidades de negocio es el rendimiento financiero, así como algunos clientes clave para aprender acerca de sus expectativas de rendimiento para los proveedores de alta clasificación.

3. Taller Ejecutivo: Primera Ronda. El equipo directivo se reúne con el facilitador para someterse al proceso de elaboración del cuadro de mando. Durante el taller, el grupo debate las declaraciones de misión y estrategia propuestas hasta que se alcance un consenso. Posteriormente, el grupo se mueve de la declaración de la misión y la estrategia para responder a la pregunta, si tengo éxito con mi visión y estrategia, ¿cómo va mi rendimiento difieran de los accionistas; para los clientes, porque los procesos internos del negocio, porque mi capacidad de innovación, crecer y mejorar? Las cintas de video de entrevistas con representantes de los accionistas y de los clientes se pueden mostrar para proporcionar una perspectiva externa a las deliberaciones. Después de los factores de éxito claves definidas, el grupo formula un cuadro de mando integral preliminar que contendrá las medidas operacionales para los Objetivos estratégicos. Con frecuencia, el grupo propone mucho más que cuatro o cinco medidas para cada perspectiva. En este tiempo, la reducción de la elección no es crítica, aunque votos de paja se pueden tomar para ver si algunas de las medidas propuestas son vistas como de baja prioridad por el grupo.

4. Entrevistas: segunda ronda. Los facilitadores opiniones, consolida, y documenta la salida del taller ejecutivo y entrevistas cada alto ejecutivo sobre el cuadro de mando integral tentativa. El facilitador también busca opiniones sobre cuestiones relacionadas con la aplicación del cuadro de mando

5. Taller Ejecutivo: segunda ronda: un segundo taller, con la participación del equipo de la alta dirección, sus subordinados directos, y mayor número de mandos intermedios, debates de la organización es la visión, declaraciones de estrategia, y el cuadro de mando provisional. Los participantes, de trabajo en grupo, comentar sobre las medidas propuestas, vinculan los diversos programas de cambio en marcha de las medidas, y comienzan a desarrollar un plan de implementación. Al final del taller, se les pide a los participantes a formular objetivos de estiramiento para cada una de las medidas propuestas, como los porcentajes específicos de mejora

6. Taller Ejecutivo : Tercera Ronda : El equipo directivo se reúne para llegar a un consenso final sobre la visión , los objetivos y las medidas desarrolladas en los dos primeros talleres , desarrollar objetivos de extensión para cada medida en el cuadro de mando , y para identificar los programas de acción preliminares para alcanzar los objetivos. El equipo debe ponerse de acuerdo sobre un programa de ejecución, incluida la comunicación de la tarjeta de puntuación de los empleados, la integración de la tarjeta de puntuación en una filosofía de gestión, y el desarrollo de un sistema de información para apoyar la tarjeta de puntuación.

7 .Implementación: Un equipo recién formado se desarrolla un plan de implementación para el cuadro de mando, incluyendo la vinculación de las medidas a las bases de datos y sistemas de información, la comunicación del cuadro de mando integral en toda la organización, y fomentar y facilitar el desarrollo de indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas. Como resultado de este proceso, por ejemplo, un nuevo sistema de información ejecutiva que vincula métricas unidad de negocios de alto nivel a través de la tienda flor y medidas operativas específicas del sitio se podría desarrollar.

8. Periodo de Evaluación: Cada trimestre o mes, un libro azul de la información sobre las medidas de cuadro de mando está preparado tanto para la revisión por la dirección superior y la discusión con los directores de las divisiones y los servicios descentralizados. Las métricas de cuadro de mando se revisan anualmente como parte de los procesos de asignación de planificación estratégica, el establecimiento de metas y recursos.

5. Mapas estratégicos

El mapa estratégico proporciona un marco para vincular los activos intangibles a la creación de valor para los accionistas a través de cuatro perspectivas interrelacionadas. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, como el retorno de la inversión, el valor del accionista, la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos y los costos unitarios más bajos. La perspectiva del cliente define la propuesta de valor de la

organización tiene la intención de utilizar para generar ventas y la lealtad de los clientes objetivo. Esta propuesta de valor constituye el contexto en el que los activos intangibles crean valor.

La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que crean y entregan la diferenciación propuesta de valor al cliente. En la base de la hoja, tenemos la Leasing y perspectiva de crecimiento, el cual identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos en esta perspectiva identifican qué se requieren puestos de trabajo, que los sistemas, y qué tipo de clima para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos intangibles deben ser integrados y alineados con los procesos internos críticos.

6. Alineamiento estratégico

La sinergia es el objetivo general de diseño de la organización. Organizaciones consisten en numerosos sectores, unidades de negocio y departamentos especializados, cada uno con su propia estrategia. Para el desempeño organizacional para ser más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar vinculadas e integradas.

La sociedad define los vínculos que esperan crear sinergias y garantiza que esos vínculos en realidad ocurren, una tarea, sin embargo, que es más fácil decirlo que hacerlo.

Las organizaciones están tradicionalmente diseñadas alrededor de las especialidades funcionales, como finanzas, manufactura, marketing, ventas, ingeniería y compras. Cada función tiene su propio cuerpo de conocimientos, lenguaje y cultura. Silos funcionales surgir y convertirse en un importante obstáculo para la implementación de la estrategia, como la mayoría de las organizaciones tienen grandes dificultades para comunicarse y coordinar a través de estas funciones especiales.

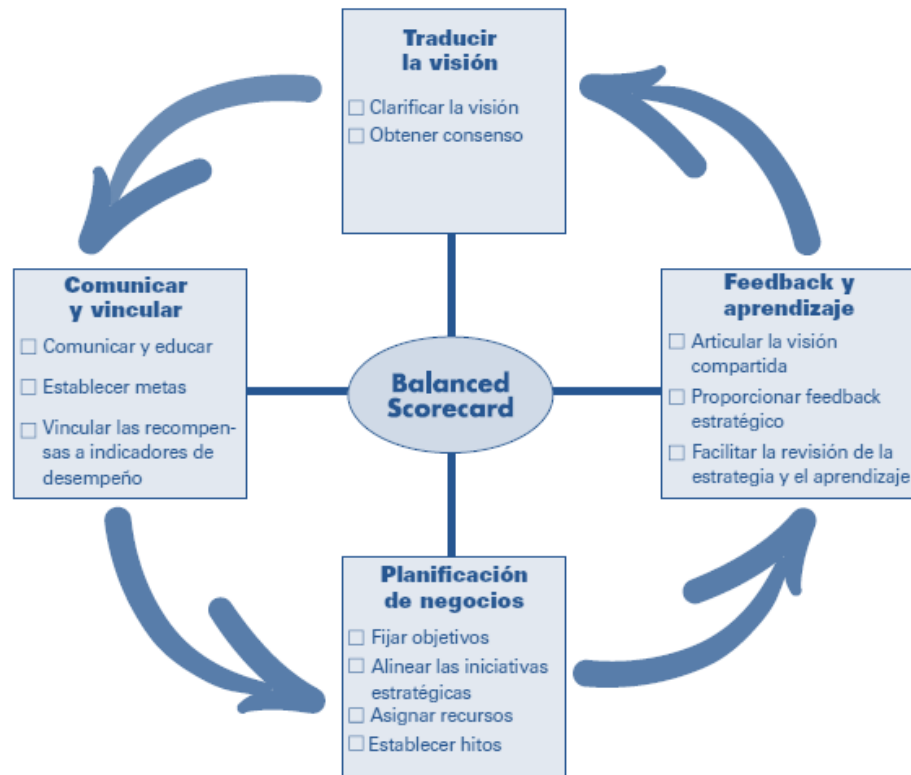
Organizaciones basada en la estrategia, sin embargo, romper esta barrera. Ejecutivo sustituir las estructuras formales de comunicación con los temas estratégicos y prioridades que permitan un mensaje coherente y conjunto coherente de prioridades

para ser utilizados a través de diversas y dispersas unidades organizativas. Nuevos organigramas no son necesarios. Las unidades de negocio y unidades de servicios compartidos se vinculan a la estrategia a través de los temas y objetivos comunes que impregnan sus cuadros de mando. A menudo, las organizaciones ad hoc emergen a centrarse en temas estratégicos del cuadro de mandos. En todos los casos, las empresas exitosas utilizan los cuadros de mando de manera coordinada a través de sus organizaciones para garantizar que el conjunto es superior a la suma de las partes.

Fuente: Kaplan, Robert S (2000) The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment.

7. Gestión de la estrategia mediante el Balance Scorecard

Gestionar la estrategia: cuatro procesos



Fuente: Kaplan, Robert S (2000) The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment.

Figura Nº12 Balanced Scorecard.

I. Implementación de la estrategia.

1. Definición.

La primera medida en la implementación de los cambios estratégicos es que la administración comunique el cambio organizacional de manera tan clara y persuasiva a los miembros de toda la organización para poder así cumplir con los objetivos.

Las formas específicas de ejecutar una estrategia siempre tienen que ajustarse a la situación de la compañía. No existe un instructivo administrativo definitivo para la ejecución de las estrategias exitosas, siempre se deben hacer ajustes a la circunstancia de cada compañía. (Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J., 2012).

La formulación exitosa de la estrategia no garantiza la implementación exitosa de la misma. La formulación y la implementación contrastan de las siguientes maneras:

- La formulación de la estrategia implica posicionar las fuerzas antes de la acción.
- La implementación de la estrategia implica administrar las fuerzas durante la acción.
- La formulación se enfoca en la eficacia.
- La implementación se enfoca en la efectividad.
- La formulación es principalmente un proceso intelectual.
- La implementación es principalmente un proceso operativo.
- La formulación requiere de buenas habilidades intuitivas y analíticas.
- La implementación requiere habilidades especiales de motivación y liderazgo.
- La formulación requiere coordinación entre unos cuantos individuos.
- La implementación requiere coordinación entre muchos individuos.

La implementación de la estrategia varía sustancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organización. Ejecutar las estrategias requiere acciones como la modificación de los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, cierre de instalaciones, contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios de la organización, el desarrollo de presupuestos financieros, el otorgamiento de nuevas

prestaciones para los empleados, establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de las estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de nuevos empleados, la transferencia de gerentes entre las divisiones y la creación de un mejor sistema de información gerencial.

2. Las 10 tareas básicas del proceso de ejecución de la estrategia.



Fuente: (Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J., 2012).

Figura Nº13 Plan de acciones para ejecutar la estrategia

Además en la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

- Contratar personal con las habilidades y experiencias necesarias.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme las mejores prácticas.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia

Una buena ejecución de la estrategia requiere la procuración diligente de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de la empresa. El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos, que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales para entregar buenos resultados de manera consistente. La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico, financiero y muestre un avance en el logro de la visión estratégica de la directiva. (Arthur A, Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A.J., 2012).

J. Control Estratégico.

Concepto de control estratégico.

“Es un tipo especial de control de la organización que tiene por objeto el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica para asegurar su adecuado funcionamiento”. (Peter y Certo 1997).

Garantiza que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de administración estratégica en realidad se lleven a cabo. Su objetivo es “ayudar a los altos ejecutivos a lograr los objetivos organizativos mediante el seguimiento y la evaluación del proceso estratégico de administración”.

En el control estratégico se obtiene la retroalimentación para determinar si todas las etapas del proceso de administración estratégica son apropiadas y compatibles.

1. Proceso de control estratégico

Este sigue tres pasos principales según Peter y Certo (1997), los cuales se mencionan a continuación:

1. Medir el rendimiento de la organización mediante herramientas como las auditorías estratégicas en las cuales se evalúan las operaciones de la empresa que se ven afectadas por el proceso de administración estratégica; la misma puede realizarse de manera cualitativa o cuantitativa.
2. Comparar el rendimiento organizativo con los objetivos y estándares, una vez realizadas las mediciones correspondientes del mismo en el punto anterior. Los objetivos nacen del proceso en sí de la administración estratégica mientras que los estándares organizativos “son patrones que sitúan el desempeño de la organización en perspectiva” (Peter y Certo, 1997, p. 161).

3. Empezar la acción correctiva que sea necesaria; es decir una vez hechas las mediciones correspondientes y haberlas comparado con los objetivos y estándares establecidos, se deben tomar las medidas correctivas que se consideren necesarias.

Capítulo III

Marco Metodológico.

A. Diseño de la investigación

Según Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003), el enfoque cualitativo, por lo común se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y mediciones. Este proyecto por sus descripciones de factores, características y análisis podemos decir que tiene un enfoque cualitativo

Generalmente las etapas de este tipo de investigación son: fase preparatoria (reflexiva y diseño), fase de trabajo de campo (acceso al campo y recolección de datos), fase analítica (reducción de datos, disposición y transformación de datos, obtención de resultados y verificación de conclusiones), fase informativa (elaboración del informe, resultado final del informe de investigación). (Barrantes, 2000; págs. 146-147).

Definen el estudio exploratorio cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes. (Hernández, R. Fernández, C. Baptista P., 2003) Se desarrolló una búsqueda de información sobre los antecedentes del Centro de Investigación, se consideraron los documento existentes sobre el CIADEG-TEC, tal como la información que se encuentra en la página del Tecnológico de Costa Rica, la propuesta de su apertura, presentación de proyectos, también como parte del análisis se consultó el Modelo Académico del Tecnológico de Costa Rica. Sin embargo no existen antecedentes de un plan estratégico formal del CIADEG-TEC.

Según Hernández, R. Fernández, C. Baptista P. (2003), los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Desde luego, pueden integrar las mediciones o información de cada una de dichas variables o conceptos para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés; su objetivo no es indicar como se relacionen las variables medidas. Dankhe (1989) y Barrantes (2000) los definen como la descripción de

fenómenos, situaciones o eventos. Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

B. Detalles de la investigación formal a realizar

1. Propósito de la investigación a realizar.

Con este proyecto se pretendió realizar un plan estratégico para el Centro de Investigación para el periodo del 2014-2018, en el cual no existe anteriormente un plan formal.

2. Antecedentes del estudio.

Actualmente el Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC), cuenta con una propuesta de misión, visión, de estructura organizacional, las cuales tenían que someterse a evaluación.

También en su propuesta formal para la creación del Centro, desarrollaron una serie de objetivos para el periodo del 2009-2013, junto con un plan de acción. Lo cual fue parte de los requisitos para ver la factibilidad del Centro.

Al cumplir el ciclo de estos objetivos planteados, se ve la necesidad de crear un plan estratégico para el periodo de 2014 – 2018. Para así poder dar un rumbo al Centro, y poder realizar mejoras en sus procesos.

Por estas razones la Escuela de Administración de Empresas junto con el Centro de Investigación, decidieron contratar a una persona que realizara el Plan Estratégico, para mejorar sus funciones.

3. Definición del problema de investigación.

Según Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2003), el planteamiento del problema es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. El paso de la idea al planteamiento del problema en ocasiones puede ser inmediato, casi automático, o bien llevar una considerable cantidad de tiempo; ello depende de cuan familiarizado este el investigador con el tema a tratar, la complejidad misma de la idea, la existencia de estudios

antecedentes, el empeño del investigador el enfoque elegido (cuantitativo, cualitativo o mixto) y sus habilidades personales.

Debido a la importancia de plantear un problema de investigación para este proyecto, y sabiendo la necesidad del CIADEG-TEC, de elaborar un plan estratégico el cual ayude a brindar una dirección a seguir, se plantea el siguiente problema:

¿Cuáles son los elementos que debe considerar un plan estratégico para el Centro de investigaciones en administración, economía y gestión tecnológica (CIADEG-TEC) para el periodo 2014-2018?

4. Necesidades de Información.

Las necesidades de información para este proyecto residen en recopilar información necesaria, para poder realizar un análisis del FODA, y con esto plantear objetivos y así elaborar el plan estratégico deseado.

Por esto se vio la necesidad de realizar entrevistas, y reuniones con el personal involucrado con el CIADEG-TEC, para así captar toda la información apreciable para la elaboración del plan estratégico.

C. Fuentes de información a utilizar.

1. Fuentes primarias

Las fuentes de información primaria utilizadas para recabar los datos fueron las personas involucradas con el CIADEG-TEC, especialmente la comisión encargada y su Director. Los cuales mediante entrevistas personales proporcionaron información clave para hacer el plan estratégico.

2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias que se manejaron para la elaboración del marco teórico, son algunos libros utilizados durante la carrera, tesis afines, e internet.

D. Metodología aplicada

La metodología aplicada para este proyecto siguió una secuencia específica y se utilizó una herramienta elaborada por el profesor *Rony Mauricio Rodríguez Barquero*, *Administración Estratégica, basada en Osterwalder y Pigneur (2011) Generación de Modelos de Negocios, y David(2013) Conceptos de Administración Estratégica*, con algunas adaptaciones hechas por el profesor Bernal Martínez Gutiérrez. Se tomaron algunas herramientas y se utilizó un formato personalizado, debido a las necesidades del CIADEG-TEC.



Fuente: Rodríguez, R. (2013) *Herramienta de la Administración Estratégica*.

Figura Nº14 Herramienta de la Administración Estratégica

Se inició con la búsqueda de los antecedentes del CIADEG-TEC, con elementos como lo son la misión, visión y valores. También se consultó la propuesta que se presentó para la creación del mismo, donde redactan este tipo de elementos, y proponen algunos objetivos estratégicos y planes de acción para el periodo anterior.

Se elaboró un estudio sobre Centros de Investigación similares al Centro de Investigación para comparar las mejores prácticas y así obtener beneficios en el CIADEG-TEC. Se utilizaron tres ejemplos, dos nacional (IICE, CICAP) y otro internacional (Universidad de Guajira) para un amplio conocimiento en el área. Con esta información obtenida se obtuvieron una serie de recomendaciones.

Seguidamente se efectuó la consulta a expertos y personas involucradas con el Centro para que se obtuviera información sobre la misión y visión del mismo, para así alinearlas con la del Tecnológico de Costa Rica y la de la Escuela de Administración de Empresas, con el fin de obtener una dirección clara.

Para conseguir la información necesaria, se realizó una reunión con el Director del Centro, el cual brindó información sobre las necesidades, es la persona más idónea para la asesoría debido a que fue el formador del CIADEG-TEC.

Se consultó con personas que pertenecen al Centro de Investigación, para que dieran sus aportes con respecto al tema. Con esto se inició con las labores de búsqueda y recopilación de información para su respectivo estudio.

Por motivos de tiempo se envió por correo un documento a los miembros del Comité Técnico del CIADEG-TEC, para que contribuyeran con la validación de la información del plan estratégico, por ejemplo se solicitaron observaciones sobre la misión, visión, valores, factores críticos de éxito, es importante tomar en cuenta el criterio de distintas personas .

Finalmente se realizó el diseño formal y estructurado del plan estratégico, con sus respectivas herramientas para entregar un producto de calidad al CIADEG-TEC, esto con el fin de direccionar y ayudar a la toma de decisiones.

Capítulo IV

Situación Actual

A continuación se presenta la información extractada del CIADEG-TEC:

A. Análisis PEST.

Con la información existente se logró hacer un análisis PEST, con el cual podemos considerar algunos aspectos importantes para el CIADEG-TEC.

Análisis PEST CIADEG-TEC	
Factores políticos	<ul style="list-style-type: none">• Incremento de apoyo gubernamental a la investigación, todo interés que tenga el gobierno por esta área va a beneficiar al Centro, así también si el gobierno no presta atención a estas áreas importantes para el desarrollo del país, también se verá afectado el CIADEG-TEC.
Factores económicos	<ul style="list-style-type: none">• Incremento de presupuestos a las universidades estatales, todos los aumentos o disminuciones en los presupuestos que se den por parte del gobierno, dirigidos específicamente a la investigación en las universidades van a afectar directamente al Centro como tal.• Mayor asignación de recursos a la investigación dentro de las universidades, con esto se podrá tener un mejor desarrollo en el Centro, y por consecuencia en el país, con la ayuda que este proporciona.
Factores sociales	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de educación, a mayor cantidad de personas interesadas en programas de formación doctoral, mayor personal calificado se tendrá. Con personas altamente competentes en el Centro, favorecerá a lograr con éxito cada proyecto, y así también el país contara para su futuro con personas altamente competentes que podrán aportar para un crecimiento para el país, a mayor nivel de educación, mejores decisiones se tomaran para el bienestar de todos.• Cambios en el estilo de vida, con el pasar del tiempo aparecen nuevas tendencias y estilos de vida que pueden llegar a influir significativamente en el pensar y trabajar de todas las personas, este es un cambio que hay que tener en cuenta, más que se trata de investigaciones, las cuales pueden darse en otros ambientes o involucrarse en nuevos espacios, con esto el recurso humano podrá satisfacer sus necesidades y a la vez dar productos de mejor calidad por las distintas oportunidades.

Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo científico y tecnológico en el mundo, pueden afectar al centro, ya sea positivamente o negativamente, esto ya que se debe estar siempre actualizado, y el Centro va a depender de las oportunidades. Debido al rápido avance de la tecnología la vida útil de los equipos es muy corta, por lo cual es otro punto importante para tomar en cuenta.• Apoyo por parte del gobierno a la tecnología en las universidades, esto puede brindar buenas oportunidades para el desarrollo del país en general.• Desarrollo de plataformas virtuales para compartir conocimientos.
------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro №7 Análisis PEST del CIADEG-TEC.

B. Análisis del entorno cercano.

Con base en la información obtenida se realizó un análisis del rombo propuesto por Michael Porter. Se utilizó la herramienta diseñada por Rony Rodríguez Barquero sobre la Administración Estratégica, la cual por cada una de las fuerzas se determinan una serie de subfactores a los cuales se les asigna un número (1-5), según el nivel de riesgo que pueda generar para el Centro, generando un promedio de riesgo por cada fuerza.

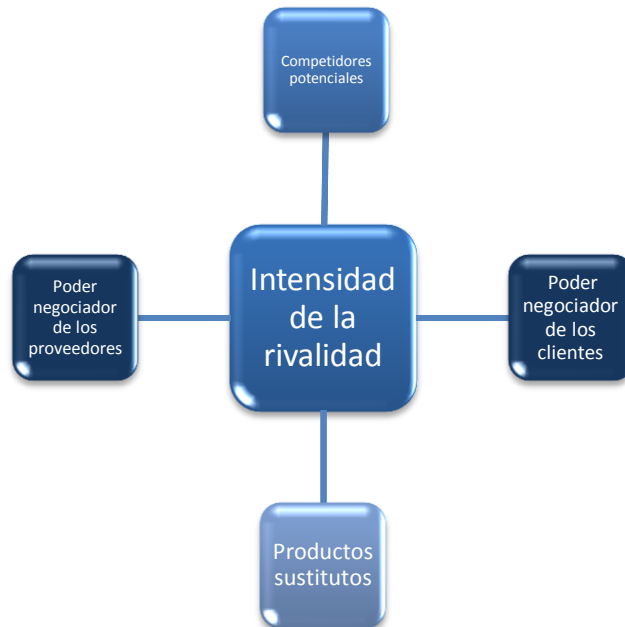


Figura.№15 Fuerzas de Michael Porter.

1. Intensidad de la rivalidad

El Centro de Investigación es un generador de conocimiento, por su naturaleza no existe la competencia en este sector, se realizan alianzas estratégicas para aumentar el valor y la calidad de la información creada

No obstante se definen algunos aspectos para valorar el riesgo de este factor:

- a) Similitud de los competidores en capacidad: es cuando otras organizaciones tienen recursos similares para atender las necesidades y la demanda de las investigaciones.
- b) Inestabilidad de posibilidad de recursos en el sector: es cuando no existe seguridad de tener los recursos necesarios en el debido momento para crear conocimiento.
- c) Falta de diferenciación: es cuando se elaboran productos similares a los de otros Centros, los cuales no crean interés de los beneficiarios.
- d) Aumentos de capacidad de competidores: se da cuando las otras organizaciones tienen mayores posibilidades de Recurso Humano, financieras, materiales, entre otras
- e) Altas barreras de salida: es cuando el gobierno u otros beneficiarios imponen políticas para las publicaciones.

2. Poder negociador de los clientes (beneficiarios)

Según esta fuerza propuesta por Michael Porter el nombre es el poder negociador de los clientes, debido a la naturaleza del CIADEG-TEC tienen beneficiarios en lugar de los clientes. En esta fuerza logramos concretar para su valoración los siguientes aspectos:

- a) Concentración de ventas en un solo beneficiario: Realizar investigaciones para un único beneficiario, el cual pueda influir negativamente en el funcionamiento del Centro.

- b) Poca diferenciación de los productos ofrecidos: Realizar investigaciones en temas similares a las ofrecidas por otros centros como por ejemplo los de la Universidad de Costa Rica.
- c) Productos poco significativos para los beneficiarios: Investigaciones en temas innecesarios para los beneficiarios.
- d) Interés de los beneficiarios en integrarse hacia atrás: Generar algún material necesario para la investigación por parte de los beneficiarios, los cuales puedan afectar el Centro negativamente.
- e) Beneficiarios con conocimiento total del sector: beneficiarios que logren influir en el Centro, ya sea al generar otros Centros, debido a su conocimiento en el área.

3. Poder negociador con los proveedores

Poder negociador con los proveedores es lo que define Michael Porter, el CIADEG-TEC hace referencia a los proveedores como el recurso humano que genera el conocimiento. Debido a esta interpretación, se especifican los siguientes subfactores para la valoración del riesgo:

- a) Existencia de pocos doctores: Poca cantidad de personal a nivel doctoral.
- b) Investigadores diferenciados: Colaboradores sin habilidades especiales que le den valor agregado al Centro.
- c) Costos altos: estructura de costos muy elevada de acuerdo a los presupuestos dados.
- d) Interés de los investigadores de integrarse hacia adelante: Investigadores con iniciativas de crear Centros de Investigación independientes.
- e) Productos poco significativos para los beneficiarios: investigaciones irrelevantes para los beneficiarios, productos que no cumplen con las expectativas de los beneficiarios.

4. Competidores potenciales

Un competidor potencial es cualquier organización que puede llegar a ser competencia de otra, aunque en el momento actualmente no lo sea. Como se indicó anteriormente en la intensidad de la rivalidad, no se tienen competidores directos, sino alianzas estratégicas. La única opción factible en los competidores potenciales, para medir el riesgo es la siguiente:

- a) Posibilidad de que aparezcan nuevos centro de investigación públicos: nacimiento de nuevos centros que limiten el presupuesto del CIADEG-TEC.

5. Productos sustitutos

Estos son productos que satisfacen las mismas necesidades, pero de distinta naturaleza. Como base de definición de este factor se toma un único punto para definir el riesgo:

- a) Posibilidad de que confundan asesoría con la investigación: personas que no saben distinguir una asesoría de una investigación, con lo cual disminuya la demanda por confusión de conceptos.

Resultados del análisis de Riesgo de las fuerzas de Michael Porter

(A) FACTOR / SUBFACTOR DE RIESGO	NOTA	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
1. Intensidad de la rivalidad	32%	40%	70%	100%
2. Poder negociador de los beneficiarios	40%	40%	70%	100%
3. Poder negociador de los proveedores(viendo a estos como recurso humano)	60%	40%	70%	100%
4. Competidores potenciales	40%	40%	70%	100%
5. Productos sustitutos	40%	40%	70%	100%
Promedio	44%	40%	70%	100%

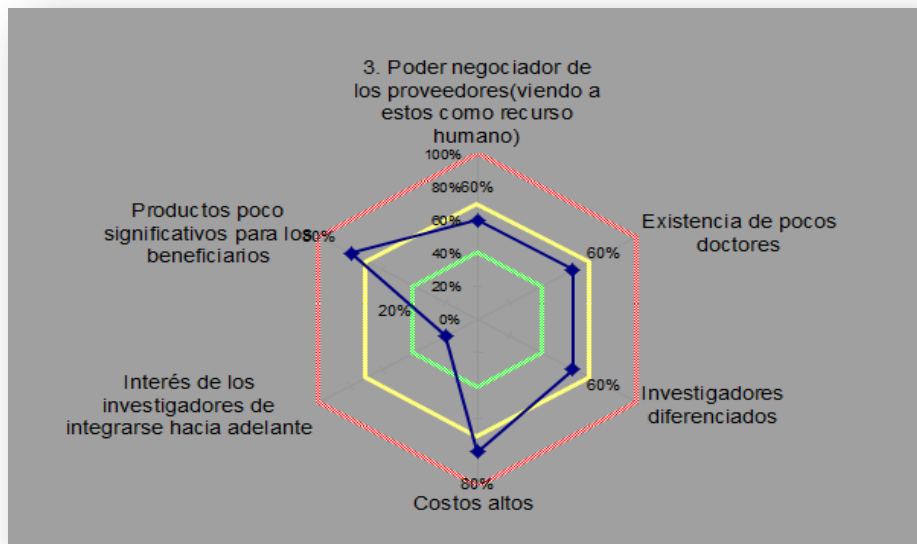
Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº8 Resultados del análisis de Riesgo de las fuerzas de Michael Porter.

De acuerdo a los resultados de esta herramienta el CIADEG-TEC actualmente se encuentra frente a una debilidad, el poder negociador de los proveedores puede influir negativamente, algunas de las razones pueden ser la carencia de personal a nivel doctoral, contar con un personal poco diferenciado, los costos pueden ser superiores a lo presupuestado, interés de los investigadores de integrarse hacia adelante, o bien dar productos poco significativos para los beneficiarios. El riesgo es medio según el modelo aplicado, lo cual podemos focalizar las estrategias en el fortalecimiento de esta área, por ejemplo en incentivar a los colaboradores a realizar un doctorado, participar en congresos, seminarios en los cuales adquieren herramientas útiles para la investigación.

Gráfico Nº1

Resultado del Poder Negociador de los Proveedores



Fuente: Elaboración propia

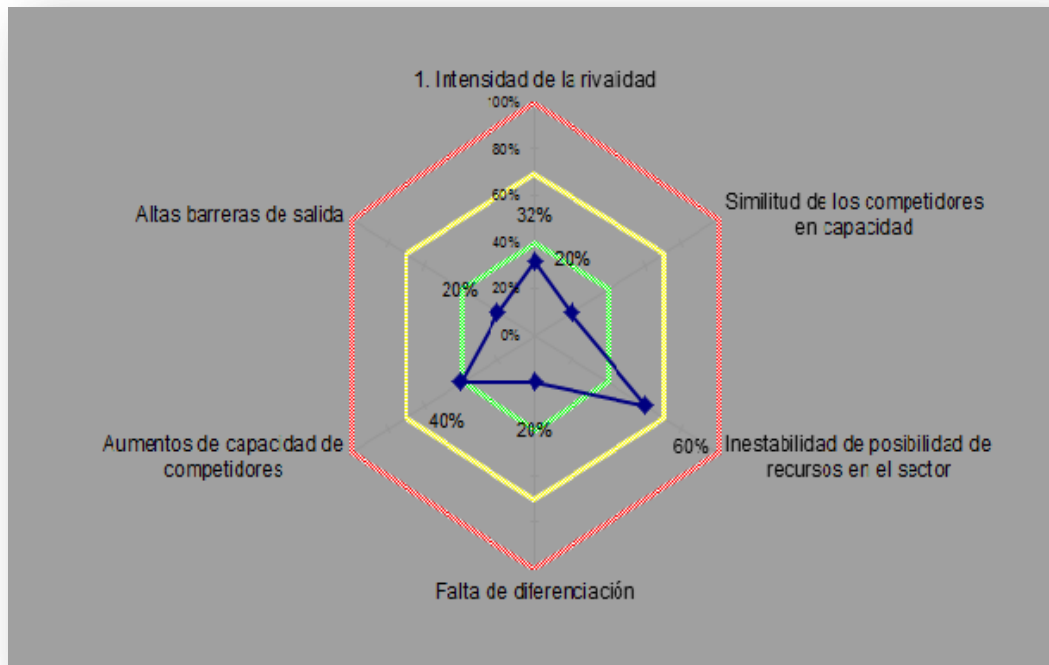
Figura Nº 16 Resultado del Poder Negociador de los Proveedores.

Otro punto a resaltar es el bajo riesgo que existe en la intensidad de la rivalidad, debido a que el Centro se dedica a la creación de conocimiento, y no a competir con organizaciones similares, por lo tanto el riesgo es bajo, el CIADEG-TEC crea alianzas estratégicas con empresas, organizaciones, universidades y demás entes que ayuden al desarrollo integral.

Esta herramienta nos ofrece una perspectiva al enfocar los esfuerzos estratégicos. De acuerdo con los datos anteriormente mencionados se obtienen los siguientes resultados:

Gráfico №2

Resultados de la Intensidad de la rivalidad.



Fuente: Elaboración propia.

Figura №17 Resultados de la Intensidad de la Rivalidad.

C. Análisis de las 7-s.

1. Estrategia

La ventaja competitiva del CIADEG-TEC, es la calidad de las investigaciones. Se debe procurar por conservar y mejorar la calidad de los productos brindados, con la planeación estratégica se lograrán los objetivos.

Contar con un personal altamente calificado, para que de esta forma se mantengan los productos de calidad y se desarrollen eficiente y eficazmente. Por tanto se debe prestar atención al proceso de reclutamiento.

2. Estructura

El Centro depende directamente de la dirección de la Escuela de Administración de Empresas. El poder se encuentra centralizado en la coordinación, se debe destacar que se encarga de coordinar, tomar decisiones, asignar recursos y dirigir cualquier otra situación que se presente.

El CIADEG-TEC tiene una estructura organizacional dividida en áreas de especialización, cuenta con unidades staff como lo son el comité técnico y el apoyo administrativo, y aparte el comité consultivo, como asesoría. Todos trabajan por un mismo objetivo.

3. Sistemas

El Centro cuenta con un manual de organización y procedimientos, el cual fue elaborado por una practicante de la Escuela de Administración de Empresas. Adicionalmente el CIADEG-TEC, hace uso de todas las plataformas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, por ejemplo el pago de planillas, proveedores, transporte, en los cuales se lleva un control total de dichos procesos.

4. Estilo

La coordinación tiene la autoridad en el Centro, por se encarga de tomar las decisiones, coordinar cada actividad y dar seguimiento a los distintos productos.

Es una administración basada en la confianza, debido a que la investigación necesita mucha flexibilidad en su realización, dependiendo de la naturaleza y necesidades de las mismas. Una idea de administrar las investigaciones es por medio de la gestión de productos, con lo cual se puede controlar todas las actividades que los investigadores realizan.

5. Personal

El personal que conforma el Centro está dividido de la siguiente manera:

- Coordinador
- Profesores con asignación tiempos por la VIE
- Profesores con asignación de recursos por parte de la escuela
- Profesores sin pago
- Profesores que están en proceso de formación doctoral

6. Valores compartidos

Los valores compartidos son los que deben guiar la conducta cotidiana del personal en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad

Los valores en cualquier organización son importantes, estos influyen en el desarrollo de las personas involucradas. Estos en conjunto ayudan a alcanzar objetivos comunes, toma de decisiones, evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa, conflictos entre el personal, y se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

Por lo tanto se definieron una serie de valores compartidos:

- La multidisciplinaridad
- La rigurosidad académica
- Ética
- Objetividad.

7. Habilidades

El Centro debe tener algunas habilidades específicas como lo son:

- Adaptación al cambio.
- Flexibilidad normativa y horaria.
- Posicionamiento internacional.

D. Análisis FODA y MECA

Se realiza un análisis FODA, MECA, en el cual podemos observar la situación actual del Centro, desde la parte interna hasta la situación externa. Los aspectos estudiados pueden afectar positiva o negativamente al CIADEG-TEC, es por esto que se realizó dicho análisis:

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

FODA	MECA
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masa crítica a nivel doctoral (profesores) • Acceso a bases de datos • Estructura administrativa formada • Prioridad en el plan estratégico de la Escuela • Calidad de los productos 	<p style="text-align: center;">MEJORAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener cantidad sustancial de profesores a nivel doctoral. • Investigar sobre nuevas bases de datos para así estar actualizados. • Dar seguimiento al plan estratégico para que así todos los integrantes tengan un mismo norte e investigar mejoras posibles. • Continua capacitación y actualización del personal involucrado
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de financiamiento externo • VIE más desarrollada • Fortalecimiento de relaciones internacionales de la Escuela de Administración de Empresas. • Difusión de los productos del centro (participación en congresos, seminarios, talleres) • Posibilidad de capacitación al personal 	<p style="text-align: center;">EXPLOTAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar opciones de empresas interesadas en investigación que ayuden a un financiamiento al CIADEG-TEC. • Buscar e incentivar convenios con otras universidades del exterior para tener mayores facilidades. • Indagar sobre congresos, seminarios, talleres y demás que ayuden a una mayor apertura para el Centro. • Examinar sobre posibles capacitaciones

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano con falta de dominio de un segundo idioma • Insuficiencia de Recurso Humano doctoral • Falta de experiencia (centro nuevo, gestación) 	<p style="text-align: center;">CORREGIR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar personal con un segundo idioma, y al personal actual buscar oportunidades para que obtengan un segundo idioma. • Contratar Recurso Humano a nivel doctoral, y al personal actual brindarle opciones para que realicen su doctorado. • Investigar sobre mejores prácticas a nivel de otros Centros de Investigación similares a este.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento de la dinámica del centro • Escepticismo del sector socio empresarial en invertir recursos en investigación. • Reducción de recursos estatales para el apoyo de la investigación. 	<p style="text-align: center;">AFRONTAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones semanales que ayuden a tener control y un actual estado del Centro, para así poder afrontar cualquier problema del CIADEG-TEC, y que este no pierda su fluidez. • Realizar publicidad sobre la importancia de la investigación, con el fin de generar interés en la misma. • Generar investigaciones que influyan positivamente en el desarrollo integral del país, para que el gobierno lo vea como una opción de crecimiento y no como una fuente de gasto innecesario.

Fuente: Elaboración propia
Cuadro Nº9 Análisis FODA Y MECA

E. Factores críticos de éxito.

Estos factores establecidos son clave para el buen desempeño, se definieron a criterio de experto. Según Romero, R, Noriega, S, Escobar, C, Ávila, V, (2009). Esta categoría incluye aportaciones de personas que tienen un excelente conocimiento práctico de la industria/negocio. La sabiduría convencional, una visión o intuición de la industria a menudo es una excelente fuente de FCE y combinado con técnicas más objetivas proveen al analista con una fuente de información para fundamentar otros FCE. El papel del analista es identificar personas cuya contribución sea la más valiosa, diseñar las preguntas más pertinentes y hacer las interpretaciones más correctas.

Consecuentemente mediante esta técnica se definieron los siguientes factores críticos de éxito:

- Recurso Humano.
- Recurso Financiero
- Productos
- Recursos Tecnológicos
- Asociaciones claves
- Soporte administrativo
- Vinculación de la docencia y la extensión con la investigación.

Se concreta la descripción de cada factor crítico de éxito para el Centro de Investigación de la siguiente forma:

Recurso Humano

Uno de los principales factores de éxito son los investigadores con un nivel académico doctoral, lo que permite a los investigadores obtener una serie de herramientas, que se usan para formar personal competitivo y apto para la investigación.

Se pretende que el personal del Centro cuente con un mínimo de dos idiomas. Existen razones importantes, ya sea para la interacción con otras personas, lectura de material, participación en seminarios internacionales, entre otras actividades necesarias para la investigación.

Cuando una organización cuenta con personal especialista, aumenta la probabilidad de brindar productos de excelente calidad. Por esto el CIADEG-TEC, requiere tener siempre al recurso humano capacitado, actualizado y con habilidades de carácter investigativo, que permitan el desarrollo de las tareas.

Recurso Financiero

Este factor se define como el presupuesto asignado para el funcionamiento del Centro, complementado con financiamiento externo disponible. Este recurso es muy importante, debido a que si el CIADEG-TEC no cuenta con fondos suficientes, no podría desempeñar sus funciones. Como cualquier empresa necesita de recursos económicos para generar productos. Es importante una buena gestión financiera, para aprovechar al máximo los recursos, se debe de incluir un análisis de tendencias, para actuar anticipadamente a los cambios del entorno.

Productos

Este factor es asociado al Tecnológico, el cual es una institución de prestigio en Costa Rica, por lo cual existe una responsabilidad intrínseca de dar un producto terminado de excelencia. Es por esto que el Centro de Investigación debe cuidar el buen funcionamiento, asegurándose que sus productos estén en las mejores condiciones, para mantener el prestigio.

Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos en este Centro son indispensables para funcionar. La tecnología es indispensable para cualquier investigación y demás productos. Se debe de contar con equipo de cómputo, acceso a bases de datos, internet, teléfono, catálogos en línea, transporte, y demás necesidades para la realización de tareas.

Es importante el apoyo del gobierno a la parte tecnológica, para así contar con las mejores y más actuales herramientas, para dar productos de calidad.

Asociaciones claves

El Centro debe asociarse con potenciales socios, ya sea Universidades, Centros de Investigación similares, Instituciones, Empresas Privadas, que ayuden para un crecimiento, Es excelente hacer asociaciones claves, el trabajar en conjunto con otras personas se generan mejores conocimientos. El éxito dependerá de la construcción de una red de alianzas clave.

Soporte administrativo

La administración es clave en cualquier negocio, el Centro necesitará contar con un soporte administrativo competente. La administración hace uso de muchas herramientas para tener éxito. Como elemento de éxito el Centro debe contar con políticas y normativas para la administración de las plazas dedicadas a la investigación. Una de las necesidades es contar

con un modelo administrativo y financiero, estos componentes son importantes para la marcha del Centro.

Vinculación de la docencia y la extensión con la investigación.

El Instituto por medio de la extensión asimila, adapta y genera en forma sistemática y continua, el conocimiento científico, técnico, tecnológico y cultural necesario para un desarrollo humano integral y justo.

El Instituto Tecnológico de Costa Rica considera la docencia como una actividad fundamental que se integra con la investigación y la extensión. Es uno de los medios por los cuales la Institución ejerce su responsabilidad social en la construcción de una sociedad más justa y democrática.

Como un factor de éxito se definió la vinculación de la docencia y la extensión con la investigación, es trascendental involucrar a todas las personas en la investigación, a mayor cantidad de docentes y estudiantes implicados en el proceso, mayor es la cantidad y la calidad de productos que podrá ofrecer el Centro, con la disposición de tiempo de todas las personas incluidas

Uno de los objetivos del CIADEG-TEC, es lograr que las investigaciones que se ejecuten anualmente, estén generando materiales didácticos para la docencia. Igualmente propiciar la generación de proyectos de investigación por parte de los estudiantes

F. Benchmarking

Se realizó un análisis de para hacer recomendaciones sobre las mejores prácticas que existen actualmente. Se encontró la Universidad de la Guajira, la cual es internacional, en el campo nacional se dispuso al análisis los Centros de investigación de la Universidad de Costa Rica (IICE, CICAP).

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

Aspectos relevantes	Universidad de la Guajira	Centro de investigación y capacitación en Administración pública (CICAP)	Centro de investigación en Ciencias Económicas (IICE)
¿Quiénes somos?		Somos el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. Fundado en 1976, el CICAP nace como un espacio multidisciplinario para investigar, asesorar y capacitar a las organizaciones de la Administración Pública del ámbito nacional e internacional, así como a organizaciones de la economía social. El CICAP es un proyecto adscrito a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica y estrechamente vinculado con la Escuela de Administración Pública del mismo centro de estudios.	El instituto de investigaciones en ciencias económicas es el instituto de investigación más antiguo de la universidad de Costa Rica, inicia sus funciones en 1995, mediante un plan cooperativo de varios organismos estatales y un proyecto de Investigación del Desarrollo económico de Costa Rica. En 1960, el Programa se transformó en el Instituto de Investigaciones Económicas y con ello, adquirió una personería sólida y permanente. En 1970, se fusionaron tres centros de investigación que existían en la Facultad y de aquí surgió el actual Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas
Misión	La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Guajira comprometida con el fomento y desarrollo de la actividad económica, la formación de emprendedores, el desarrollo humano sostenible y sustentable en la cultura, de la sociedad guajira, forma técnicos tecnólogos y profesionales de la ciencia, humanistas, con vocación	Brindar los servicios de investigación, gestión del conocimiento, consultoría/asesoría y educación continua, a fin de contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la Administración Pública y de la economía social.	

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

	empresarial u organizacional y de asesoría, para afrontar problemas del entorno socioeconómico, cultural, local y regional, nacional, supranacional del Caribe e internacional.		
Visión	En este siglo XXI, La Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad de la Guajira espera verse como una opción de vida, desarrollo y avance, con aportes filosóficos, socioeconómicos, culturales y humanísticos, superando el enfoque tradicional, técnico operativo utilizado en su quehacer pedagógico y didáctico, para impactar con su desarrollo profesional la vida socio económica, organizacional, empresarial y cultural del Departamento de la Guajira.	No tienen visión pero su propósito es generar transformaciones para la sociedad estimulando la conciencia creativa, crítica y objetiva en la población costarricense, así como su constante afán en la búsqueda de la verdad, la eficacia y la belleza.	
FODA	Fortalezas a. Desde el punto de vista organizacional, se cuenta con una Vicerrectoría de Investigación y Extensión. b. Se tiene un comité de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas c. Existen docentes con alta	Fortalezas 1. Se tiene una experiencia de 35 años 2. Se subástese y genera fondos por consultorías brindadas a instituciones de gobierno, economía social y de la región en general, así como charlas y cursos de educación continua para empresas públicas y	Fortalezas 1. Reconocimiento solido marcado como el principal ente a nivel político económico 2. Personal con alto grado de experiencia en puestos internacionales gubernamentales así como consultorías instituciones económicas del estado

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

	<p>formación (Maestría y Doctorados), los cuales se pueden aprovechar para el desarrollo de las líneas y grupos de investigación</p> <p>d. Se tiene una revista en la Plataforma de AKUMAJA y otra en proceso de creación</p> <p>e. Se tienen 7 grupos de investigación clasificados y avalados por COLCIENCIAS en la convocatoria del 2012.</p> <p>f. La investigación realizada por los docentes de la facultad, se podría articular con las necesidades insatisfechas del entorno empresarial, de manera que generen proyectos conjuntos en determinadas áreas funcionales de las organizaciones.</p> <p>g. La existencia de los trabajos de grados es una oportunidad en la medida que esos puedan derivar un caso (único/múltiple) que pueda servir de discusión del aula de clase.</p> <p>h. Los docentes con alta formación, podrían aprovecharse para la formación de jóvenes investigadores.</p> <p>i. Los docentes pertenecientes a los grupos clasificados, podrían formar a los estudiantes integrantes de los semilleros</p>	<p>privadas</p> <p>3. Los convenios nacionales e internacionales aumentan la calidad de la asesoría en los campos de la docencia , investigación y difusión</p> <p>Debilidades</p> <p>No se encuentran</p> <p>Oportunidades</p> <p>1. La incursión de nuevos clientes privados a su cartera mediante la implementación de los cursos que ofrecen, así como la atracción de sectores necesitados de outsourcing</p> <p>Amenazas</p> <p>1. Involucramiento de compañías privadas consultoras.</p>	<p>Debilidades</p> <p>No se encuentran.</p> <p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar consultoría a bancos estatales, así como instituciones privadas y no gubernamentales. 2. Brindar servicios de mejora para la economía costarricense <p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consultores privados.
--	---	---	---

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

	<p>Debilidades</p> <p>a. Las líneas de investigación institucionales no están totalmente desarrolladas y articuladas con los programas académicos de las facultades</p> <p>b. No se ha aprovechado la experiencia investigativa de los docentes para formular proyectos conjuntos con el entorno que tengan impacto en la ciudad y la región y que garanticen la visibilidad de los resultados de la investigación.</p> <p>c. El número de proyectos es mínimo con relación a las posibilidades que pueda existir de formular proyectos cofinanciados o con financiación externa.</p> <p>d. El tiempo destinado por los docentes a la investigación, se dedica casi que exclusivamente a investigación formativa, tales como asesoría y evaluación a trabajos de grados, proyecto de aula de clases.</p> <p>e. No existen suficientes estímulos para la producción investigativa de los docentes y estudiantes</p> <p>f. El número de artículos en revistas arbitradas a nivel nacional e internacional es mínimo por parte de los docentes.</p> <p>g. Falta involucrarse los investigadores en redes académica a</p>		
--	---	--	--

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

	<p>nivel nacional e internacional</p> <p>h. No hay articulación de los semilleros con los grupos de investigación en la Facultad</p> <p>i. Falta más pertenencia de los proyectos de investigación con las líneas y ejes temáticos de los programas académicos.</p> <p>j. Falta más apoyo institucional a los proyectos de investigación de pregrado y postgrado.</p> <p>k. Falta más articulación de la investigación con el currículo</p> <p>l. Falta formación a jóvenes investigadores</p> <p>m. Falta proyecto de investigación que conduzcan a patentes</p> <p>n. Los docentes que son investigadores no tienen una cantidad de horas determinadas para la investigación, no logran dedicar el tiempo suficiente</p> <p>Oportunidades</p> <p>a. La Política Nacional de Ciencia y Tecnología cuenta con instrumentos para el financiamiento de los proyectos</p> <p>b. La Ley de Ciencia y Tecnología (1286 de 2009), apoya con recursos de Colciencias la investigación formativa y aplicada en la Educación Superior.</p>		
--	---	--	--

	<p>c. Existen empresas en la región que explota los recursos naturaleza que necesitan desarrollar investigaciones en el campo socioeconómico.</p> <p>d. La Zona de frontera con la República bolivariana de Venezuela, facilita la formación de redes investigativa con otras instituciones/facultades a nivel internacional.</p> <p>e. Con base en los proyectos de consultorías que requieren las empresas que podrían ser aliadas a la Institución/Facultad, aprovecharlas para formular proyectos conjuntos de investigación que tenga pertinencia con las necesidades y problemas organizacionales de las mismas</p> <p>f. El Plan Departamental de Ciencia y Tecnología, apoya con recursos la formulación de proyectos por parte de los investigadores</p> <p>Amenazas</p> <p>a. No lograr reconocimiento por los procesos investigativos en el entorno externo, ante organismos Gubernamentales (COLCIENCIAS; MEN), organizaciones privadas, a nivel local, regional, nacional e internacional.</p> <p>b. Ser reconocida como Institución/Facultad</p>		
--	---	--	--

	<p>profesionalizante, que no articula investigación con los procesos académicos y de extensión.</p> <p>c. Que otras universidades de País están llegando a la región a realizar proyectos de investigación, las cuales son contratadas por empresas del Dpto.</p> <p>d. Los entes territoriales no reconocen el potencial del capital humano de la Universidad de la Guajira para la formulación y presentación de proyectos de investigación para regalías.</p> <p>e. Alta competencia nacional por los recursos gubernamentales para el desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología</p>		
<p>Líneas de investigación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo sostenible de ecosistemas marinos y costeros 2. Universidad y sociedad 3. Calidad y sociedad 4. Universidad y tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión estratégica • Análisis estructural y funcional • Gestión del desarrollo humano • Fortalecimiento de los gobiernos locales • Gestión de tecnologías de información y comunicación • Sistemas de control y evaluación organizacional • Fortalecimiento de PYMES • Evaluación de impacto de programas y proyectos • Formulación y evaluación de proyectos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economía global y acuerdos comerciales 2. Análisis macroeconómico y proyecciones de corto plazo 3. Economía regional y descentralización territorial 4. Desigualdad, pobreza, género y mercado laboral 5. Sector financiero. Estudios sectoriales.

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

			Regulación y competencia. Historia económica.
Políticas	<p>Las políticas de publicaciones establecidas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Divulgar los resultados de los proyectos de investigación así como difundir el conocimiento científico generado por los investigadores, docentes, estudiantes y empresarios vinculados con la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, además de las contribuciones de invitados nacionales y extranjeros que participan en las actividades académicas en UNIGUAJIRA. <input type="checkbox"/> Fomentar entre la comunidad académica la difusión de los resultados, para que traspasen las fronteras del ámbito universitario. <input type="checkbox"/> Reconocer la propiedad intelectual de las contribuciones presentadas para ser publicadas. <input type="checkbox"/> Velar por la originalidad de los trabajos presentados para publicación. <input type="checkbox"/> Propender por el principio de la 	<p>El CICAP basa su política de la calidad en cinco pilares básicos, los cuales están en consonancia con el cumplimiento de la misión tanto de este centro de investigación, como de la Universidad de Costa Rica:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Integridad y transparencia -Rigor científico y profesional -Vocación de servicio y responsabilidad social -Decisiones eficaces, eficientes y oportunas -Apego al sistema de gestión y a la mejora continua 	

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

	<p>evaluación por pares neutrales para toda contribución académica especializada que se publique en el entorno de UNIGUAJIRA y FACEYA.</p> <p><input type="checkbox"/> consolidar la credibilidad de la información publicada y la imparcialidad y fiabilidad de la institución y la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.</p> <p><input type="checkbox"/> Aprovechar el apoyo a las publicaciones a través del Centro de Investigaciones por parte de la Institución.</p>		
<p>Convenios/ Alianzas</p>		<p>Nacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asamblea Legislativa • Asociación Cámara Nacional de Comerciantes Detallistas y Afines • AYA, Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados • BNCR, Banco Nacional de Costa Rica • BPDC, Banco Popular y de Desarrollo Comunal • CCSS, Caja Costarricense del Seguro Social • CENECOOP, Cooperativa de Educación y Capacitación • CENFOTEC, Centro de Formación en Tecnologías de 	

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

		<p>Información y Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPCECR, Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica • CNE, Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencia • CONAI, Comisión Nacional de Asuntos Indígenas • CONARE, Consejo Nacional de Rectores • CONICIT, Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas • CNC, Consejo Nacional de Concesiones • CGR, Contraloría General de la República • COOPEAGRI, Cooperativa Agrícola Industrial y Servicios Múltiples El General R.L. • CYMA-GTZ, Programa Competitividad y Medio Ambiente • DGSC, Dirección General del Servicio Civil • Estado de la Nación • FEMETROM, Federación de Municipalidades Metropolitanas • FUNDEVI, Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación • ICE, Instituto Costarricense de Electricidad 	
--	--	--	--

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

		<ul style="list-style-type: none"> • ICODER, Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación • IDA, Instituto de Desarrollo Agrario • IMAS, Instituto Mixto de Ayuda Social • INCOFER, Instituto Costarricense de Ferrocarril • JAPDEVA, Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica • JASEC, Junta Administrativa de Servicios Eléctricos de Cartago • JPS, Junta de Protección Social • MIDEPLAN, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica • MAG, Ministerio de Agricultura y Ganadería • MCJ, Ministerio de Cultura y Juventud • MH, Ministerio de Hacienda • MOPT, Ministerio de Obras Públicas y Transportes • RREE, Ministerio de Relaciones Exteriores • MSP, Ministerio de Gobernación, Policía y Seguridad Pública • Movimiento Solidarista Costarricense • Municipalidad de Curridabat • Municipalidad de Aguirre • Municipalidad de Aserrí 	
--	--	--	--

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

		<ul style="list-style-type: none">• Municipalidad de Belén• Municipalidad de Cartago• Municipalidad de Esparza• Municipalidad de Garabito• Municipalidad de Paquera• Municipalidad de San José• Municipalidad de San Ramón• Municipalidad de Santa Ana• PANI, Patronato Nacional de la Infancia• RACSA, Radiográfica Costarricense S.A.• SINART, Sistema Nacional de Radio y Televisión de Costa Rica• Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional• UNA, Universidad Nacional <p>Internacionales</p> <ul style="list-style-type: none">• Escuela Superior de Administración Pública (Colombia)• Universidad Autónoma de Tamaulipas (México)• Instituto Nacional de Administración Pública (España)• Escuela Nacional de Administración Pública (Quebec, Canadá)• CIM-GTZ (Alemania)• Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)• Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México)	
--	--	---	--

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

		<ul style="list-style-type: none"> • Inwent (Alemania) • Universidad del Sarre (Alemania) • Ayuntamiento de Atlixco (México) • Universidad de los Lagos (Chile) • Universidad Católica de Ecuador 	
Estructura organizacional	<p>Comité de investigadores de la Facultad. Comité Central de Investigadores Director del Centro de Investigación</p>	<p>CONSEJO CIENTÍFICO: Este Consejo debe estar integrado por:</p> <p>a. El Director o la Directora del CICAP, quien preside las sesiones. b. Al menos dos investigadores(as) escogidos por el personal adscrito de la unidad por un período de dos años. Deben ser profesores(as) asociados y coordinadores(as) de un programa o proyecto de investigación en la Unidad. En casos de inopia comprobada el requisito de asociado podrá ser levantado por parte del Consejo Científico. c. Un(a) representante del Programa de Posgrado en Administración Pública y de Gobierno y Políticas Públicas, nombrado por dos años. d. Director o Directora de la Escuela de Administración Pública o su representante. e. Dos investigadores(as) adscritos escogidos por el Consejo Asesor, y por un período de dos años.</p> <p>CONSEJO ASESOR: Este Consejo debe estar integrado por:</p> <p>a. El Director o la Directora del</p>	<p>Director Subdirector Investigadores Unidad Administrativa Unidad Tecnológica CEDO (centro de documentación) Personal de publicaciones Asistentes</p>

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

		<p>Centro, quien preside las sesiones.</p> <p>b. Un(a) representante académico de la Vicerrectoría de Investigación nombrado por su Consejo Asesor y por un período de dos años.</p> <p>c. Director o Directora de la Escuela de Administración Pública.</p> <p>d. Un (a) representante del Posgrado en Administración Pública y Gobierno y Políticas Públicas, nombrado por la Comisión del Posgrado y por un período de dos años.</p> <p>e. Un(a) representante del Consejo de Científico, nombrado por un período de dos años.</p>	
Publicaciones		<p>El CICAP, a fin de contribuir con el mejoramiento de la investigación en el área de la Administración Pública, invita a docentes e investigadores a presentar sus artículos científicos, para lo cual pone a su disposición las condiciones generales de publicación con las que trabajamos:</p> <p>Requisitos de los artículos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ser una obra inédita. 2) Tener un máximo de 25 páginas. 3) Respetar la propiedad intelectual. 4) Utilizar las normas APA para las referencias bibliográficas. 5) Seguir las indicaciones del instructivo para la redacción de publicaciones sobre la sistematización 	

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

		<p>de intervenciones.</p> <p>6) Registrar los datos en el formulario web.</p> <p>Condiciones generales de las solicitudes de publicación:</p> <p>a) El CICAP se reserva el derecho de aceptar o no la obra propuesta, lo cual, será comunicado vía correo electrónico.</p> <p>b) El periodo que tiene el autor para redactar su artículo científico es de 60 días naturales.</p> <p>c) La Dirección del CICAP y la Coordinación de la Compilación darán seguimiento y retroalimentación a los autores cuando se requiera.</p> <p>d) El autor es responsable de la información incluida en la obra.</p> <p>e) El CICAP fijará la cantidad de ejemplares que se destinarán a canje, venta, cortesía, relaciones institucionales y donaciones según las circunstancias y el tiraje realizado de cada edición.</p> <p>f) Todas las ediciones y coediciones de la compilación consignarán las siguientes especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">· Logotipos de la Universidad de Costa Rica y del CICAP,	
--	--	---	--

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

<p>Objetivos Estratégicos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar los grupos de investigación existentes. 2. Crear nuevos semilleros de investigación 3. Fortalecer la Formación de investigadores 4. Apoyar la formación de docentes en Maestría y Doctorado 5. Ejecutar proyectos de investigación orientados a generar valor al sector empresarial, evidenciando la vinculación de la Facultad con dicho sector. 6. Presentar proyectos de investigación en busca de -cofinanciación 7. Ejecutar Proyectos de Alianza universidades nacionales e internacionales en el sector empresarial regional. 8. Aumentar la producción de libros y artículos de investigación para el beneficio del sector empresarial. 9. Desarrollar Proyectos de Aula como herramienta para la formación en investigación 10. Fortalecer la relación entre docencia, investigación y empresa 11. Consolidar la Revista de investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas 12. Visualizar de los resultados de la investigación ante la comunidad 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover y desarrollar la investigación económica del país 2. Contribuir a elevar el grado de conocimiento de los problemas y complejidades del sistema económico nacional e internacional 3. Promover la difusión de nuevos desarrollos en la ciencia económica
--------------------------------------	--	--	---

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

	<p>académica, científica nacional y en el sector empresarial regional</p> <p>13. Fortalecer las líneas de investigación Institucionales y de Programa</p> <p>14. Actualizar el Sistema de Investigaciones Institucional y de FACEYA</p> <p>15. Implementar un sistema de Información de la investigación</p> <p>* Los semilleros de investigación, son equipos de estudiantes y profesores que trabajan en proyectos de investigación con la finalidad principal de desarrollar competencias investigativas entre sus integrantes. En UNIGUAJIRA, se definen los semilleros de investigación como un ámbito conformado por estudiantes y docentes de pregrado y/o postgrado, pertenecientes a las diferentes unidades académicas, interesados en participar en las actividades investigativas.</p>		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Cuadro.№10 Benchmarking

Capítulo V

Propuesta

Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas

Misión y Visión.

Se realizó un análisis de la misión y visión del Tecnológico de Costa Rica junto con la de Escuela de Administración y la del Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológico, y se alinearon para crear una mejora.

Tecnológico de Costa Rica	
Misión	Visión
"Contribuir al desarrollo integral del país, mediante formación del recurso humano, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanísticas y ambientales, desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional."	"El Tecnológico de Costa Rica será una Institución de reconocido prestigio nacional e internacional, que contribuirá decididamente a la edificación de una sociedad más solidaria, incluyente, respetuosa de los derechos humanos y del ambiente, mediante la sólida formación de recurso humano, la promoción de la investigación e innovación tecnológica, la iniciativa emprendedora y la estrecha vinculación con los sectores sociales y productivos"
Escuela de Administración de Empresas	
Misión	Visión
"Contribuir al desarrollo integral del país, en el ámbito de la administración de empresas, mediante la docencia, investigación y extensión con excelencia, por medio del talento humano y con una infraestructura y equipamiento adecuado, manteniendo un reconocido liderazgo académico apegado a las normas éticas, humanistas y ambientales"	"Ser reconocida como una de las mejores Escuelas de Negocios de América Latina, caracterizada por su liderazgo, excelencia académica y su contribución al desarrollo humano sostenible"

Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológico	
Misión	Visión
<p>“Somos un centro de investigación en ciencias administrativas y económicas, orientado a la búsqueda de información oportuna, pertinente y suficiente para satisfacer las necesidades de las organizaciones nacionales e internacionales, creando y transfiriendo el conocimiento mediante el uso de la tecnología y un equipo de investigadores con carácter inter, multi y transdisciplinario , propiciando el crecimiento de la academia en su gestión científica y el desarrollo nacional, bajo estándares de calidad internacional”.</p>	<p>“Ser el centro de investigación en las ciencias administrativas y económicas de mayor referencia de la Región con un enfoque metodológico innovador y vinculado efectivamente con el entorno”.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro №11 Comparación de misiones y visiones

Una vez analizadas las anteriores misiones y visiones, con el objetivo de estar alineadas, se plantea la siguiente propuesta:

Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológico	
Misión	Visión
<p>“Somos un centro de generación y transferencia de conocimiento en el área de ciencias administrativas y económicas, que utiliza la tecnología y el recurso humano calificado, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible de las organizaciones”.</p>	<p>“Ser uno de los centros de investigación en las ciencias administrativas y económicas de mayor referencia de América Latina, caracterizada por la excelencia de su recurso humano calificado, y su contribución al desarrollo humano sostenible”.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro №12 Propuesta de misión y visión para el CIADEG-TEC

Valores

El CIADEG-TEC no posee valores definidos actualmente, con lo cual se hizo un análisis de los valores más adecuados para el Centro.

Se definieron los siguientes valores:

- ✓ Compromiso
- ✓ Objetividad.
- ✓ Pensamiento crítico.
- ✓ Rigurosidad científica.
- ✓ Ética.
- ✓ Responsabilidad Social.

Modelo de Negocio



El modelo de negocios es un factor clave de éxito, ya que nos es una forma de sencilla de visualizar cualquier negocio. Describe la forma que el CIADEG-TEC, crea, proporciona y capta valor. Es el anteproyecto de la estrategia.

Al generar un modelo de negocios para el Centro de Investigación, surgen una serie de ventajas, por ejemplo se pueden desarrollar estrategias, herramientas de fácil uso, se puede tener una visión diferente a la planteada, entre otras más que tiene cualquier modelo de negocios.

El lienzo fue diseñado exclusivamente para el CIADEG-TEC, el cual podemos observar a continuación:

Lienzo: Modelo de Negocios

<p>8. Aliados / Asociaciones clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Universidades nacionales y extranjeras. 2. Sector privado 3. Centros de investigación 4. Redes internacionales de investigación 	<p>7. Actividades Sustanciales/Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación y transferencia de conocimiento. 	<p>2. Oferta Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de investigación • Proyectos de extensión • Asesoría especializada 	<p>4. Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación personalizada. • Relación por medios electrónicos 	<p>1. Beneficiarios/ Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Empresas privadas. • Organizaciones sin fines de lucro • Estudiantes y profesores
	<p>6. Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a bases de datos • Recurso humano calificado (doctores) • Tics. 		<p>3. Comunicación/Canales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes • Artículos científicos • Seminarios • Congresos/p onencias • Charlas/Reu niones empresarial es • Medios masivos de comunicació n 	

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

9.Estructura de costos <ul style="list-style-type: none">• Salarios• Movilidad (congresos, seminarios, talleres, programas)• Costos de operación(contratación de servicios, costos asistenciales)	5.Ingresos <ul style="list-style-type: none">• Fuentes de financiamiento• Asesorías especializadas• Venta de servicios
--	---

Diseñado por: Rebeca Barahona Campos

Diseñado para: CIADEG-TEC

Fecha: /05/14

Versión: No.1

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº13 Modelo de Negocios para el CIADEG-TEC

Objetivos estratégicos

El cuadro de mando integral es una herramienta que se encarga de describir ambiciones y logros de una organización. Este suministra la dirección futura la cual puede permitir convertir la visión en una realidad, en conjunto con los objetivos planteados e indicadores reales.

Según la metodología del Balanced Scorecard, y un análisis previo de la información del CIADEG-TEC, se consiguen exponer los siguientes objetivos estratégicos, para cada perspectiva:

– Perspectiva Financiera

Según la información financiera del CIADEG-TEC, se tienen dos fuentes de ingreso, los recursos internos y los recursos externos, en este análisis por ser el Centro parte de una Institución pública, los fondos se manejan por separado, se tiene un presupuesto dado, por lo tanto se definieron los siguientes objetivos en esta perspectiva:

- Incrementar los recursos internos (recursos ITCR)
- Incrementar los recursos externos (Adicionales a los recursos ITCR)
- Maximizar los recursos financieros: Reducir costos ya sea contratando servicios para la aplicación de encuestas, análisis de datos estadísticos, revisión bibliográfica, entre otras actividades que minimicen costos.

– Perspectiva Beneficiarios

Por ser un Centro de Investigación que depende del gobierno, no se tienen clientes como en cualquier organización, sino que se tienen beneficiarios. Como parte de la propuesta de valor para ellos podemos definir los siguientes objetivos:

- Diversificar áreas de conocimiento.

- Incrementar número de beneficiarios: Generar alianzas estratégicas y redes de colaboración, las cuales incrementen el número de beneficiarios.

– Perspectiva de procesos internos

Para un óptimo funcionamiento del CIADEG-TEC, se deben realizar procesos de forma eficiente y eficaz, es por esto que se puntualizan los siguientes objetivos:

- Aumentar el número de proyectos de investigación y garantizar su calidad.
- Perfeccionar el proceso de difusión de resultados
- Lograr mayor articulación de las acciones de docencia, investigación y extensión.

– Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Para el Centro de Investigación, uno de los factores clave para realizar un excelente trabajo, es el aprendizaje y el crecimiento del mismo, por tanto se concretan los siguientes objetivos:

- Disponer de un Recurso Humano calificado y promover una cultura adecuada para el desarrollo del personal
- Procurar tener la infraestructura necesaria (oficina, Tic's, etc...)

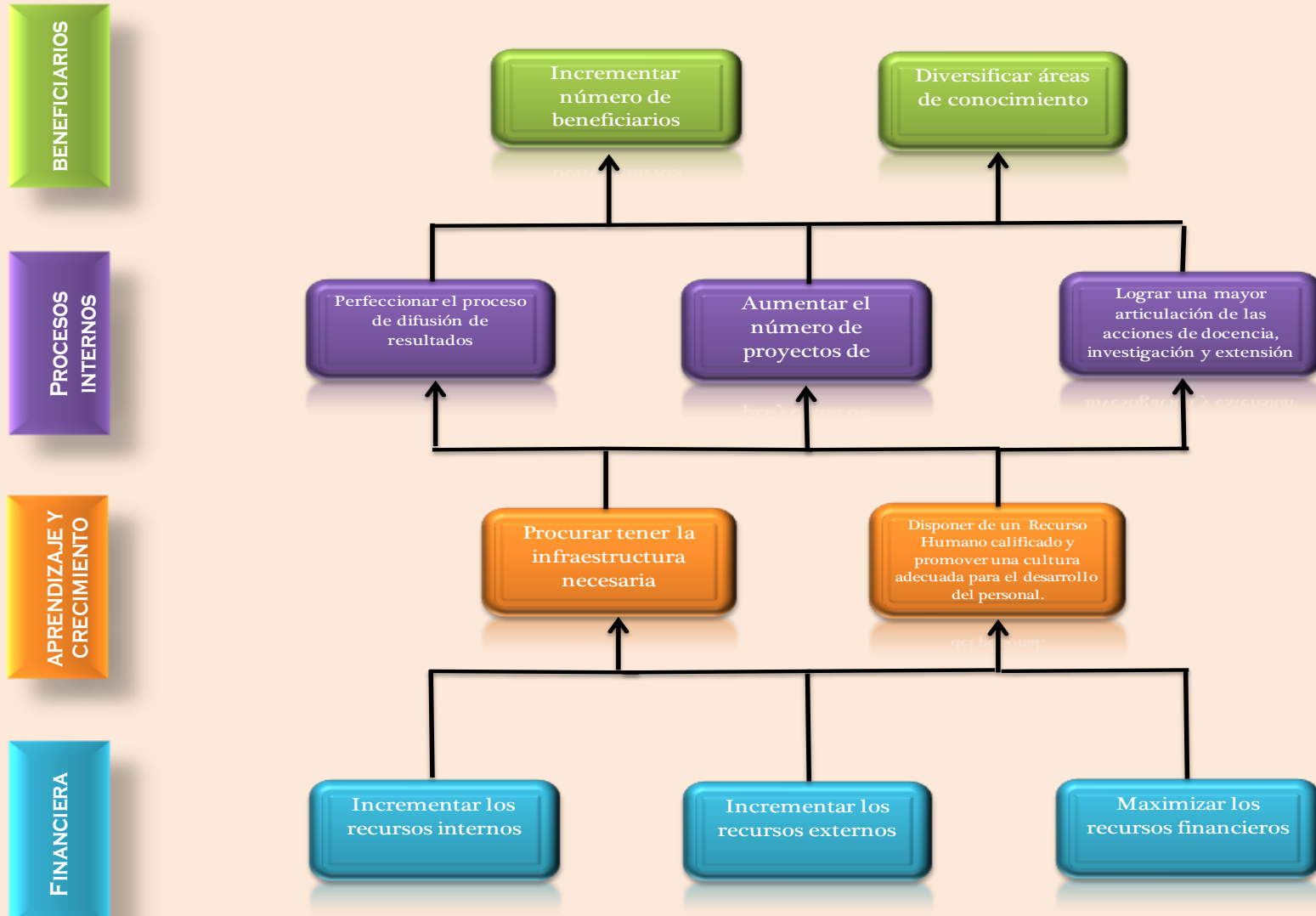
Mapa estratégico

Con los anteriores objetivos planteados, se elabora el mapa estratégico para el CIADEG-TEC, el cual ayuda a detectar inconsistencias en los objetivos planteados, y ayuda a tomar decisiones de acuerdo a las estrategias planteadas, por esto es importante enfatizar su construcción.

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº18 Mapa Estratégico

Mapa estratégico
CIADEG-TEC



Elaborado por: Rebeca Barahona Campos

Fecha: 23/5/14

Versión: No.1

Definición y medidas para objetivos estratégicos

Perspectiva Financiera			
Objetivo	Definición	Medida	Meta
Incrementar los recursos internos	Los recursos internos se refieren a todo presupuesto dado para el pleno funcionamiento del Centro. Se procura un aumento del presupuesto por parte del gobierno, o buscar dentro de la misma Institución mayores fondos para el CIADEG-TEC.	Porcentaje incremental del recurso financiero destinado a los recursos internos. (Recursos internos año actual-recursos internos año anterior) / (Recursos internos año anterior).	Verde: Aumento de un 10% Amarillo Aumento de un 5% Rojo Aumento menor al 5%
Incrementar los recursos externos	Los recursos externos se refieren a la búsqueda de fondos por parte de las empresas privadas. Para así lograr mayores recursos para el desarrollo de actividades del Centro. Si se obtienen más recursos, se tendrá mejores oportunidades de desarrollo	Porcentaje incremental del recurso financiero destinado a los recursos externos (Recursos externos año actual-recursos externos año anterior) / (Recursos externos año anterior).	Verde: Aumento de un 10% Amarillo Aumento de un 5% Rojo Aumento menor al 5%
Maximizar los recursos Financieros	Utilización más provechosa de los recursos dados al Centro, ya sea a través de la reducción de costos, por ejemplo la contratación de servicios varios, como lo es la aplicación y tabulación de encuestas, entre	Diferencia porcentual de costos entre las investigaciones del CIADEG-TEC con respecto a las del mercado. (Costo de la investigación en el mercado- costo de la	Verde 10% menor al costo de mercado Amarillo 5% menor al costo de mercado Rojo Igual o superior al costo de mercado

Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas

	otras actividades que disminuyan los costos si se contratan por aparte.	investigación en el CIADEG-TEC) / (Costo de la investigación en el CIADEG-TEC)	
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº14 Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

Perspectiva Clientes			
Objetivo	Definición	Medida	Meta
Diversificar áreas de conocimiento	El Centro tiene una cartera de áreas a investigar ya definidas. Se desea ampliar esta cartera para una mayor apertura y desarrollo del CIADEG-TEC. Con esto se pretende una mayor participación de interesados o beneficiarios, los cuales puedan contribuir a un crecimiento integral.	Número de nuevas áreas de conocimiento (incremento anual) *Es un incremento de las áreas de conocimiento no de las líneas.	Verde 2 nuevas áreas de conocimiento anual Amarillo 1 nueva área de conocimiento anual Rojo 0 áreas de conocimiento anual
Incrementar el número de beneficiarios	Cantidad de interesados o beneficiarios anuales que recurran a los servicios o productos del Centro.	Número de interesados o beneficiarios (incremento anual)	Verde: Aumento de un 10% Amarillo Aumento de un 5% Rojo Aumento menor al 5%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº15 Objetivos estratégicos de la perspectiva clientes.

Perspectiva Procesos Internos			
Objetivo	Definición	Medida	Meta
<p>Aumentar el número de proyectos de investigación y garantizar su calidad.</p>	<p>Cantidad de proyectos que se inician anualmente, se necesita una mayor promoción del centro, para así se puedan realizar más proyectos.</p>	<p>Número de proyectos (incremento anual)</p> <p>*Tomando como base que en el 2014 se cuentan con 44 proyectos, se debe saber que los proyectos que finalizan se deben de reponer con proyectos nuevos y el número de medida es incremental</p> <p>Para medir la calidad:</p>	<p>Verde Aumento de 4 proyectos anuales Amarillo Aumento de 2 proyectos anuales Rojo Aumento menor a 2 proyectos anuales.</p>
	<p>También es importante dar un producto de calidad. Debido a que se trabaja en nombre del Tecnológico de Costa Rica, y este en una institución de prestigio.</p> <p>Además se quiere mantener una buena imagen del Centro y distinguirse siempre por su excelente calidad.</p>	<p>Nota Promedio de las evaluaciones de los proyectos.</p> <p>(Σ Evaluaciones de todos los proyectos nuevos) / (número de proyectos nuevos)</p> <p>*Mantener como promedio un 95% de la evaluación de los nuevos proyectos</p>	<p>Verde Nota de un 95% anual Amarillo Nota de un 90% anual Rojo Nota menor a un 90% anual</p>
<p>Perfeccionar el proceso de difusión de resultados</p>	<p>Lograr que todos los resultados de las investigaciones se den a conocer y sean de provecho para todos, desde los estudiantes hasta cualquier persona</p>	<p>Número de publicaciones</p>	<p>Verde Aumento en un 20% de las publicaciones y medios de difusión</p> <p>Amarillo Aumento en un 10% de las publicaciones y medios de difusión</p>

	ajena a la institución.		Rojo Aumento menor al 10% de las publicaciones y medios de difusión
Lograr una mayor articulación de las acciones de docencia, investigación y extensión	<p>Conseguir mayor cantidad de material didáctico para la docencia a través de la investigación.</p> <p>Además la generación de proyectos de investigación por parte de los estudiantes.</p> <p>Para que así, estos sean de beneficio y se logren publicar y difundir por diferentes medios</p>	Cantidad de material anual publicado y utilizado para la docencia	<p>Verde Aumento del 10% de las publicaciones útiles para la docencia</p> <p>Amarillo Aumento del 5% de las publicaciones útiles para la docencia</p> <p>Rojo Aumento menor al 5% de las publicaciones útiles para la docencia</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº16 Objetivos estratégicos de los procesos internos

Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento			
Objetivo	Definición	Medida	Meta
Disponer de un Recurso Humano calificado y promover una cultura adecuada para el desarrollo del personal	<p>El Centro debe contar con la asistencia de personas con doctorado y mínimo con un segundo idioma. Las personas que se contraten deben cumplir con estos requisitos para permanecer confeccionando</p>	Número de personas con doctorado y un segundo idioma (Incremental anual)	<p>Verde Aumento de 2 doctores anuales</p> <p>Amarillo Aumento de 1 doctor anual</p> <p>Rojo No haya aumentos</p>

	<p>productos de excelente calidad.</p> <p>Todo el personal del Centro debe regirse a partir de una misión, visión y valores compartidos, para lograr así cumplir con los objetivos planteados</p>	<p>Para medir el desarrollo personal:</p> <p>Numero de capacitaciones y talleres anuales</p>	<p>Verde: Aumento de un 10%</p> <p>Amarillo Aumento de un 5%</p> <p>Rojo Aumento menor al 5%</p>
<p>Procurar tener la infraestructura necesaria</p>	<p>Contar con todo el equipo, material, y demás infraestructura que se requiera para poder laborar en las condiciones óptimas, para lograr generar productos de calidad.</p> <p>Procurar invertir en el mismo para un crecimiento del Centro.</p> <p>Adquirir plataformas tecnológicas en general.</p>	<p>Número de equipos de cómputo para investigadores y laboratorios dedicados a la investigación.</p>	<p>Verde: Aumento de un 10%</p> <p>Amarillo Aumento de un 5%</p> <p>Rojo Aumento menor al 5%</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro.№17 Objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento.

Plan de acción

Los planes estratégicos sirven como medio de control de la ejecución de las estrategias, estos dependerán del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es importante realizar un plan de acción, ya que este se encarga de definir las actividades que debemos realizar, con su fecha respectiva, el responsable o persona encargada y los recursos necesarios para realizar dichas actividades. Para el CIADEG-TEC, se definió las siguientes acciones:

Perspectiva Financiera				
Objetivo	Acción	Fecha	Recursos	Responsable
Incrementar los recursos internos	Buscar un aumento de presupuesto o mayores fondos destinados a Centro, dentro de la misma Institución.	Anual	Contactos Recurso humano a nivel doctoral	Director Comisión de proyectos Investigadores
Incrementar los recursos externos	Investigar sobre posibles financiamientos a través de varias empresas privadas, que aporten dinero para un mejor desarrollo del Centro. Realizar productos atractivos para empresas privadas que sirvan como medio obtener recursos externos. Incentivar a todo el personal a buscar recursos financieros externos.	Anual	Contactos Recurso Humano Productos atractivos.	Director Comisión de atracción de recursos externos Comisión de internacionalización Investigadores

<p>Maximizar los recursos financieros</p>	<p>Averiguar de servicios que se requieren para la investigación que tengan un menor costo al ser contratados. Realizar análisis pequeños de los presupuestos, para que sean de un máximo provecho en las cosas que se van a gastar.</p>		<p>Recurso Humano disponible Plataformas de apoyo a encuestas y tratamiento estadístico</p>	<p>Director de la Escuela Director del Centro</p>
--	--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia

Cuadro №18 Plan de acción de la Perspectiva Financiera

Perspectiva Beneficiarios				
Objetivo	Acción	Fecha	Recursos	Responsable
<p>Diversificar áreas de conocimiento</p>	<p>Efectuar encuestas sobre las necesidades de las organizaciones para ampliar la gama de áreas de conocimiento. Por medio del Benchmarking, observar cuales son las áreas de éxito para lograr una mayor diversificación</p>	<p>Anual</p>	<p>Recurso humano disponible Recursos financieros para internacionalización Participación en talleres, congresos, seminarios, ya sea nacionales e internacionales Tic's</p>	<p>Director de la Escuela Director del Centro Comisión de internacionalización Investigadores</p>

<p>Incrementar número de beneficiarios</p>	<p>Examinar la demanda y necesidades de las organizaciones, personas, instituciones para así lograr un mayor interés y que estos se beneficien con los productos dados. Brindar productos y ofertas a empresas, que sean de la actualidad y necesarios para ser competitivos en el mercado. Averiguar sobre posibles alianzas, las cuales sean fuente de beneficiarios.</p>	<p>Anual</p>	<p>Recurso humano y financiero para la transferencia de conocimiento y resultados Tic's</p>	<p>Director de la Escuela Director del Centro Investigadores</p>
---	---	--------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

Cuadro №19 Plan de acción de la Perspectiva Clientes

Perspectiva Procesos Internos				
Objetivo	Acción	Fecha	Recursos	Responsable
<p>Aumentar el número de proyectos de investigación y garantizar su calidad</p>	<p>Investigar sobre posibles temas para emprender nuevos proyectos Incentivar a los estudiantes a emprender ideas atractivas, las cuales generen proyectos. Motivar a la docencia a crear nuevas investigaciones que ayuden a generar material didáctico, e información productiva para las organizaciones y el país en general. Establecer alianzas estratégicas para la creación de productos Generar instrumentos de guía con requisitos mínimos para ayuda de todos, para finalizar investigaciones y demás productos de excelente calidad. Actualizar al</p>	<p>Anual</p>	<p>Recurso Humano Recurso Financiero Plataformas/ Tic´s</p>	<p>Director de la Escuela Director del Centro Comité Investigadores</p>

	personal para que estos generen productos nuevos y fructuosos			
Perfeccionar el proceso de difusión de resultados	<p>Requerir por cada investigación o producto realizado una presentación final de los resultados, los cuales sirvan como medio para difundir lo que está haciendo el Centro.</p> <p>Buscar medios para dar a conocer a la población el trabajo que se está haciendo en el CIADEG-TEC.</p>	Anual	<p>Recurso financiero</p> <p>Tic´s</p>	<p>Director del Centro</p> <p>Comisión de difusión</p>
Lograr una mayor articulación de las acciones de docencia, investigación y extensión	<p>Formalizar con el investigador el compromiso de generar al menos un material didáctico a partir del resultado de sus investigaciones ejecutadas.</p> <p>Crear el procedimiento para la</p>	Anual	<p>Recurso humano</p> <p>Recurso Financiero</p>	<p>Director de la Escuela</p> <p>Director del Centro</p> <p>Comité de investigación</p> <p>Comité académico</p>

	publicación y divulgación del material didáctico Involucrar a los estudiantes en la investigación Contemplar a un mediano plazo la creación de un postgrado orientado a la investigación			Estudiantes Investigadores
--	--	--	--	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Cuadro №20 Plan de acción de la Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento				
Objetivo	Acción	Fecha	Recursos	Responsable
Disponer de un Recurso Humano calificado y promover una cultura adecuada para el desarrollo del personal	Coordinar con la Comisión Internacional que los profesores sean pasantes en universidades del exterior para que estos perfeccionen sus otros idiomas.	Anual	Recurso Financiero	Director de la Escuela
	Crear mecanismos para que las propuestas de investigación pertenezcan a una red académica internacional.		Recurso Humano	Director del Centro
	Participar en congresos, seminarios o demás actualizaciones internacionales. Buscar contactos con otros Centros de Investigación, para generar alianzas estratégicas. Capacitar constantemente al personal en las necesidades de investigación. Iniciar reuniones que promuevan el desarrollo de una cultura del Centro, donde todos los miembros conozcan la misión, visión,			Comité

	<p>compartan una serie de valores, donde cada uno conozca sus responsabilidades, y con esto se genere una cultura óptima para todos. Participar en talleres que promuevan constantemente el trabajo en equipo y valores que se deben regir en el Centro, tal como la ética.</p>			
<p>Procurar tener la infraestructura necesaria</p>	<p>Investigar constantemente sobre las necesidades del Centro. Buscar fondos, donaciones, y otros recursos que ayuden a obtener una infraestructura adecuada para el buen funcionamiento del Centro. Establecer alianzas que ayuden al progreso del centro.</p>	<p>Anual</p>	<p>Recurso Financiero</p>	<p>Director de la Escuela Director del Centro</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro №21 Plan de acción de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Conclusiones Y Recomendaciones

Conclusiones

- El CIADEG-TEC es muy exitoso, a pesar de que ha sido reciente su creación, el crecimiento y desarrollo que este ha tenido ha sido muy significativo.
- El apoyo que el Instituto Tecnológico ha dado a la investigación, producto del mandato del III Congreso Institucional, ha sido aprovechado por la Escuela de Administración de Empresas, logrando tener un Centro de Investigación que se ha desarrollado de forma acelerada.
- El apoyo gubernamental es un factor significativo para el CIADEG-TEC, para lograr cumplir con la misión la cual implica un desarrollo integral, debe existir el soporte estatal ya que la investigación es valiosa para un desarrollo económico y social de un país, porque genera un nuevo conocimiento que permite mejorar la calidad de vida.
- El factor económico es trascendental para el funcionamiento del Centro, con recurso financiero disponible, está la posibilidad de contratar personal calificado, adquirir los recursos necesarios para trabajar adecuadamente en las diferentes investigaciones, también con un presupuesto mayor aumentan la cantidad de proyectos e investigaciones financiadas.
- El nivel de educación es uno de los factores claves en Costa Rica, al formar personal con un nivel académico doctoral, logrará el país contar con colaboradores competentes, que contribuirán a un país más desarrollado.
- El Centro de Investigación no tiene rivalidades o competencia directa, al ser un generador de conocimiento, lo que pretende es formar alianzas estratégicas. Con estas se pretende facilitar y traspasar el conocimiento creado.
- Los esfuerzos deben dirigirse fundamentalmente a una de las fuerzas propuestas por Michael Porter. El poder negociador de los proveedores (Recurso Humano), debido a que algunos de los factores que pueden influir negativamente son: la falta de personal a nivel doctoral, la falta de personal diferenciado, ya sea por habilidades, idiomas, costos elevados, e interés de los investigadores de integrarse hacia adelante.

Escuela de Administración de Empresas

- Mantener la calidad de los productos, con los cuales se ofrece valor agregado por parte del CIADEG-TEC.
- El Centro debe contar con una serie de habilidades específicas como lo son: flexibilidad normativa y horaria, la adaptación al cambio, y posicionamiento internacional
- La principal fortaleza que presenta el Centro, son productos de excelente calidad. Podría encontrar oportunidades al difundir más sus productos. La principal debilidad encontrada fue la falta de experiencia del funcionamiento del Centro. Finalmente la mayor amenaza es el estancamiento de la dinámica.
- Se definieron siete factores críticos de éxito, los cuales serán fundamentales para cumplir con los objetivos planteados para este periodo.
- La aceptación de esta propuesta de plan estratégico por parte del Centro, junto con la implementación adecuada, puede contribuir al desarrollo y consolidación del mismo.

Recomendaciones

- Adoptar el plan estratégico propuesto en este estudio para el periodo 2014-2018.
- Difundir y socializar este plan estratégico con todos los involucrados con el Centro, para que tengan un amplio conocimiento del mismo.
- Realizar un control sobre los avances en la implementación de las estrategias planteadas, con el fin de dar seguimiento a lo establecido en el plan estratégico.
- Crear el mayor número de alianzas estratégicas que permitan el intercambio de conocimiento, para crear productos con un valor agregado, y así conseguir una cooperación mutua y expansión del Centro.
- Involucrar a más profesores de la Escuela de Administración de Empresas, en la actividad de investigación y extensión. Se hace imperativo para el desarrollo del Centro, continuar con los esfuerzos de incrementar la masa crítica a nivel doctoral, vincular la investigación y la docencia, e incrementar el número de iniciativas de investigación.
- Elaborar productos atractivos que consigan incrementar el número de beneficiarios e interesados, con el objetivo de un desarrollo y crecimiento del Centro. .
- Contratar a una persona que colabore en labores de secretariado, administrativas y planeación del Centro, la cual trabaje junto con la coordinación debido a que esta tiene abundantes funciones. Es indispensable una buena gestión por tanto delegar funciones es parte del crecimiento del Centro de Investigación.
- De acuerdo con la naturaleza del Centro, se recomienda laborar con la metodología APO, la cual implica especificar las metas, participar en la toma de decisiones, determinar un plazo, y retroalimentación sobre el desempeño. Con este tipo de administración se logra dar libertad, flexibilidad y a la vez controlar las actividades.
- Buscar financiamiento externo, para cubrir gastos y una mayor proyección en los siguientes años. También si el recurso financiero logra aumentar se recomienda como parte del seguimiento del plan, investigar constantemente mejores prácticas para implementarlas. Brindar consultoría, asesoría, charlas, cursos a entidades públicas y privadas, para generar fondos.

- Revisar el plan estratégico una vez al año con el fin de adecuar lo establecido en el plan, al entorno en caso de ser necesario.

Bibliografía

- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, L. (2012). *Administración Estratégica* (Decimoctava ed.) New York: McGraw-Hill Companies.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer ed.) México: Pearson Educación.
- Dess, G. (2003). *Dirección Estratégica* (Primera ed.) España: McGraw-Hill.
- Olive, N., Petri, C., Roy, J. & Roy, S. (2004). *El Cuadro de Mando en acción* (Primera ed.) Barcelona: Deusto.
- Hill, C. & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado* (Tercera ed.) Colombia: McGraw-Hill.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios* (Sexta ed.) Nueva Jersey: Deusto.
- Hernández, R. Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja* (Primera ed.) Madrid: McGraw-Hill.
- Hernández, S., Rodríguez, S. & Palafox, G. (2012). *Administración Estratégica* (Tercera ed.) México: McGraw-Hill.
- Robbins, S., Decenzo, D. & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (Octava ed.) México: Pearson.
- Amador, G. Brenes, R. Castillo, L (2012). *Manual de Metodología de la investigación*
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.) México: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). *Usar el Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica* EEUU: Harvard Business Review.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000) “*El cuadro de mando integral*”, Editorial Gestión 2000.
- Barrantes Echavarría, R. (2002) *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. (5ª Reimp. de la 1ª. ed.) San José, Costa Rica: EUNED.

Anexos

Anexo 1

Reglamento del Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica

CAPÍTULO I

Aspectos Generales

Artículo 1

El Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (en adelante “CIADEG-TEC”), es un Centro en Desarrollo del Instituto Tecnológico de Costa Rica (en adelante “Instituto”), de acuerdo con lo establecido en el Artículo 25 del Reglamento de Creación de Centros de Investigación y Unidades Productivas y el Artículo 131-BIS del Estatuto Orgánico. El CIADEG-TEC es un centro que se dedica a la investigación y transferencia de la tecnología generada en el INSTITUTO en la disciplina de las Ciencias de la Administración y de la Economía.

Artículo 2

El objetivo del CIADEG-TEC, para contribuir con el desarrollo nacional o regional es desarrollar investigación en el campo de la Ciencia de la Administración y Economía, que propicie la generación de nuevo conocimiento, la aplicación de conocimiento y su transferencia a la sociedad.

Artículo 3

Para el cumplimiento de estos objetivos el CIADEG-TEC se abocará a la Investigación y Extensión en las siguientes áreas o líneas de investigación prioritarias o estratégicas: Emprendimiento y Pequeñas y Medias Empresas (PYMES); Innovación y Gestión de la

Tecnología; Economía experimental; y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) aplicado a procesos empresariales.

Artículo 4

El CIADEG-TEC está adscrito a la Escuela de Administración de Empresas. Se regirá por el Reglamento de Centros de Investigación y Unidades Productivas.

Artículo 5

Para su funcionamiento el CIADEG-TEC gozará de todos los servicios, apoyo logístico y administrativo que reciben las demás unidades académicas del Instituto.

Artículo 6

El uso y administración de los recursos del CIADEG-TEC se hará mediante los procedimientos y normativa aplicables tanto a los fondos institucionales, como también aquellos que se generan a través de la FUNDATEC en consonancia con la Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico (Ley 7169).

CAPITULO II

Funciones

Artículo 7

Corresponderá al CIADEG-TEC:

- a. Ejecutar actividades para generar, adaptar y desarrollar la tecnología y conocimiento requerido para solucionar problemas específicos del sector productivo público y privado.
- b. Diseñar, desarrollar y evaluar paquetes tecnológicos que permitan dar soluciones a los problemas identificados en el área de la Ciencia de la Administración y Economía.

- c. Transferir la tecnología desarrollada o adaptada por el Centro a los grupos interesados, del sector productivo público y privado.
- d. Colaborar con otras dependencias del Instituto y, en particular, con la Escuela de Administración de Empresas, en el desarrollo de sus actividades de docencia, investigación y extensión.
- e. Colaborar con otras instituciones en áreas propias de su campo de acción.
- f. Desarrollar proyectos de investigación en el área de la Ciencia de la Administración y Economía, dentro de las áreas o las líneas de investigación que el centro defina como prioritarias o estratégicas.

CAPITULO III

Consejo de Escuela

Artículo 8

El Consejo de la Escuela de Administración de Empresas, es el órgano superior del CIADEG-TEC y es el encargado de generar las políticas generales que deberá aplicar el Centro.

Artículo 9

Corresponde al Consejo de Escuela, en lo que al CIADEG-TEC se refiere:

- a. Aprobar la normativa de funcionamiento interno, la que deberá estar enmarcada dentro de los fines y principios establecidos en el Estatuto Orgánico, y la reglamentación institucional vigente, así mismo en los compromisos contractuales del Instituto.
- b. Aprobar en primera instancia el presupuesto del CIADEG-TEC
- c. Establecer los lineamientos para la sana administración de recursos que provengan de fondos especiales que cuenten con la aprobación del Rector del Instituto o provengan de convenios de cooperación en donde así se establezca.

- d. Establecer los procedimientos para la administración de los activos adquiridos mediante convenios, donaciones, fondos propios, proyectos de investigación y extensión y los que le asigne el Instituto.
- e. En caso de excedentes, establecer las prioridades para la efectiva utilización de los excedentes que se generen por el desarrollo de proyectos de investigación o cualquier otra actividad de naturaleza relacionada con la investigación y del Centro, una vez separados los costos de operación requeridos para producir los ingresos. Esto solo corresponderá a excedentes de proyectos financiados con fondos externos.
- f. Nombrar un coordinador de acuerdo con la normativa vigente y los reglamentos establecidos.
- g. Relevar al coordinador por causas graves previo levantamiento de expediente y según el reglamento respectivo, por votación afirmativa no inferior a las dos terceras partes del total de sus miembros.
- h. Aprobar en primera instancia y proponer por medio del Director al Consejo de Investigación y Extensión los planes y programas correspondientes.
- i. Aprobar el informe de labores y los informes periódicos presupuestarios presentados por el Coordinador del Centro.
- j. Recomendar al Vicerrector de Investigación y extensión el sistema de capitalización de los excedentes y capacitación del personal del Centro, de acuerdo a la normativa vigente siempre que los recursos provengan de los fondos externos.
- k. Siguiendo el procedimiento correspondiente, elevar al Consejo de Investigación y Extensión los convenios de cooperación, investigación y extensión, para su respectiva revisión y recomendación al Consejo Institucional.
- l. Aprobar el sistema de control interno de las labores del Centro.
- m. Aprobar, a solicitud del Comité Técnico del Centro, los comités de apoyo que sean necesarios para el buen funcionamiento y apoyo del CIADEG-TEC.

Comité Técnico del Centro

Artículo 10

El Comité Técnico del CIADEG-TEC está conformado de la siguiente manera:

- a. El coordinador del centro, quien lo preside.
- b. El Director de la Escuela de Administración de Empresas.
- c. Tres profesionales, con titulación de posgrado, pertenecientes al Consejo de la Escuela de Administración de Empresas, nombrados por este por un periodo de dos años y pueden ser reelectos.
- d. Un(a) Oficial de Proyectos de la Dirección de Proyectos de la Vicerrectoría de Investigación, con voz pero sin voto.
- e. Un estudiante o graduado del programa de posgrado de la Escuela de Administración de Empresas, nombrado por un período de dos años.

Artículo 11

El Comité Técnico se asesorará de un consejo consultivo conformado por tres personas de la comunidad nacional, nombrados por un período de dos años, las cuales deben cumplir los siguientes requisitos: ser profesionales con titulación en posgrado; poseer experiencia en investigación en el campo de la Ciencia de la Administración y Economía. El Comité Técnico convocará al consejo consultivo al menos una vez por semestre

Artículo 12

El Comité Técnico sesionará ordinariamente cada mes y, extraordinariamente, cuando sea convocado por el Coordinador por iniciativa propia o solicitud de tres de sus miembros.

Artículo 13

Son funciones de este Comité:

- a. Analizar y recomendar en primera instancia y proponer por medio del Coordinador al Consejo de la Escuela de Administración de Empresas, los planes y programas de investigación y extensión y el presupuesto.
- b. Analizar, recomendar y proponer por medio del Coordinador al Consejo de la Escuela de Administración de Empresas, lo referente a convenios y cartas de entendimiento.
- c. Analizar los proyectos de investigación y extensión del Centro y recomendarlos ante las instancias correspondientes.
- d. Controlar la ejecución de los planes, programas, proyectos y otras actividades que se realizan en el Centro.
- e. Procurar actividades de capacitación y superación del personal, afines al quehacer del Centro.
- f. Evaluar las labores del Centro.

CAPITULO V

Coordinador del Centro

Artículo 14

El Coordinador es el funcionario encargado de dirigir y representar al CIADEG-TEC. En la línea jerárquica inmediata estará bajo la autoridad del Director(a) de la Escuela de Administración de Empresas.

Artículo 15

Para ser coordinador del Centro se requiere título profesional universitario de posgrado, en una disciplina afín a la actividad del mismo, y haber laborado medio tiempo o más para el INSTITUTO, al menos un año y haber participado, en los últimos cinco años en proyectos de investigación, extensión o producción en áreas afines al quehacer del Centro.

Artículo 16

Las funciones del Coordinador del Centro serán:

- a. Planear, organizar, y dirigir las labores del Centro.
- b. Preparar el plan de trabajo, el anteproyecto de presupuesto y los informes de labores del Centro.
- c. Presentar informes periódicos presupuestarios ante el Consejo de Escuela.
- d. Ejecutar los acuerdos emanados del Consejo de Escuela.
- e. Proponer al Consejo de Escuela el nombramiento y destitución de personal a su cargo, según la normativa vigente.
- f. Propiciar la coordinación de labores del Centro con las de otras unidades del Instituto y con Instituciones públicas y privadas del sector.
- g. Convocar y presidir el Comité Técnico del Centro.
- h. Elaborar y presentar al Director de Escuela un informe anual de labores y hacerlo del conocimiento del Comité Técnico
- i. Promover la capacitación y superación del personal a su cargo.
- j. Preparar, ejecutar y adecuar el programa de promoción y de búsqueda de financiamiento para el Centro.
- k. Procurar recursos para financiar las actividades del Centro.
- l. Realizar cualquier otra actividad necesaria para el funcionamiento del Centro.

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas
CAPITULO VI

Recursos

Artículo 17

Los recursos con los que contará el Centro son:

- a. Recursos humanos, infraestructura y equipos recibidos del Instituto, o de otros organismos nacionales o internacionales.
- b. Los aportes anuales que el Instituto asigne al presupuesto institucional del Centro.
- c. Rentas producidas por sus activos.
- d. Fondos provenientes de convenios.
- e. Otras formas de ingreso no contempladas en este artículo y aprobadas por el Consejo Institucional para el Centro.

CAPITULO VII

Disposiciones Transitorias

Transitorio I

La Escuela de Administración de Empresas asignará al CIADEG-TEC, para su administración, las instalaciones físicas del Centro y los diversos laboratorios *que posee* y demás activos, así como el personal necesario para el funcionamiento de esta unidad.

Artículo 18

Este reglamento rige a partir del _____ de 2010 y deroga cualquier disposición reglamentaria que se le oponga.

Aprobado por el Consejo Institucional en Sesión No _____, Artículo ____, del ____ de ____ del 2010.

ANEXO 2

Personal de la Escuela en Investigación y listado de Proyectos de Investigación

La Escuela de Administración de Empresas cuenta con un grupo de académicos que han estado y estarán dedicando, parte de su jornada, a proyectos de investigación en distintas áreas temáticas que deseamos consolidar en el Centro de Investigación de nuestra Escuela:

Nombre Completo	Grado Académico	Condición de estudio o doctoral	Jornada actual en AE		Línea de potencial trabajo o ha trabajado			
			Tiempo	Tipo de Nomenclatura	Tics	Economía Exper.	Innovación	Pymes y emprended
1. Ricardo Monge,	PhD	completo	½ TC	Propiedad en AE	X	X	X	
2. José Martínez Villavicencio	Doctorando MBA	Tesis doctoral	1 TC	Propiedad en AE				X
3. Ronald Mora Esquivel	Doctorando MBA	En su tesis doctoral	1 TC	Propiedad en AE		X	X	
4. Federico Torres	Doctorando MBA	En su tesis doctoral	1 TC	Propiedad en AE	X	X		
5. Gustavo Cubillo	Doctorando MBA	En su tesis doctoral	1 TC	Propiedad en AE				X
6. Alejandro Masis	Doctorando MBA	En su tesis doctoral	1 TC	Propiedad en AE				X

Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas

7.	Juan Carlos Leiva	Doctorando MBA	En su tesis doctora 1	1 TC	Propiedad en AE	X			X
8.	Grettel Brenes Leiva	Doctorando MBA	En su tesis doctora 1	1 TC	Propiedad en AE				X
9.	Antonio Barrantes	Doctorando MBA	En su tesis doctora 1	1 TC	Propiedad en AE				X
10.	Arnoldo Araya	Doctorando MBA	En su tesis doctora 1	0,75 TC	Interino en AE				X
11.	Luis Alejandro Garita	Doctorando MBA	En su tesis doctora 1	1 TC	Propiedad en AE	X			
12.	Oscar Chacón	Doctorando MBA	En su DEA	1 TC	Propiedad en AE			X	
13.	Rony Rodríguez	Doctorando MBA	En su tesis doctora 1	1 TC	Propiedad en AE	X			X
14.	Bernal Martínez	Doctorando MBA	En su tesis doctora 1	0.25 TC	Definido, por recargo				X
15.	Hannia Rodríguez	Doctorando MBA	En su tesis doctora 1	0.25 TC	Definido, por recargo				X
16.	Berman Siles	Doctorando MBA	En su DEA	0.5 TC	Definido, interino				X
17.	Tomás Halabi	Doctorando	En su tesis doctora	0.25 TC	Definido, interino,		X		

Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas

	MBA	1		recargo				
18. Johnny Poveda	Lic.	No	0,5	Interino en AE				X

Apéndices

Apéndice 1

Matriz de analisis del entorno cercano

Factor/Subfactor de Riesgo	Ponderación	Nivel de Riesgo	Nota obtenida
1.Intensidad de la rivalidad	30%	1.6	32%
Similitud de los competidores en capacidad	20%	1	20%
Inestabilidad de posibilidad de recursos en el sector	20%	3	60%
Falta de diferenciacion	20%	1	20%
Aumentos de capacidad de competidores	20%	2	40%
Altas barreras de salida	20%	1	20%
2.Poder negociador de los beneficiarios	30%	2.0	40%
Concentración de ventas en un solo beneficiario	20%	2	40%
Poca diferenciación de los productos ofrecidos	20%	1	20%
Productos poco significativos para el beneficiario	20%	5	100%
Interés de los beneficiarios de integrarse hacia atrás	20%	1	20%
Costos Altos	20%	1	20%
3.Poder negociador de los proveedores (Recurso Humano)	30%	3.0	60%
Existencia de pocos doctores	20%	3	60%
Investigadores diferenciados	20%	3	60%
Costos altos	20%	4	80%
Interes de los investigadores de integarrse hacia adelante	20%	1	20%

Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas

Productos poco significativos para los beneficiarios	20%	4	80%
4.Competidores potenciales	5%	2.0	40%
Posibilidad de que aparezcan nuevos centros de investigación públicos	100%	2	40%
5.Productos sustitutos	5%	2.0	40%
Posibilidad de que confundan asesoría con la investigación	100%	2	40%
Total	100%	2.2	44%

Fuente: Elaboración propia, basado en la herramienta diseñada por Rony Rodriguez. (Rodriguez, R.Administración Estrategica .(2013)

Apéndice 2

Información para el Comité Técnico.

Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica

Tecnológico de Costa Rica	
Misión	Visión
"Contribuir al desarrollo integral del país, mediante formación del recurso humano, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanísticas y ambientales, desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional."	"El Tecnológico de Costa Rica será una Institución de reconocido prestigio nacional e internacional, que contribuirá decididamente a la edificación de una sociedad más solidaria, incluyente, respetuosa de los derechos humanos y del ambiente, mediante la sólida formación de recurso humano, la promoción de la investigación e innovación tecnológica, la iniciativa emprendedora y la estrecha vinculación con los sectores sociales y productivos
Escuela de Administración de Empresas	
Misión	Visión
Contribuir al desarrollo integral del país, en el ámbito de la administración de empresas, mediante la docencia, investigación y extensión con excelencia, por medio del talento humano y con una infraestructura y equipamiento adecuado, manteniendo un reconocido liderazgo académico apegado a las normas éticas, humanistas y ambientales	Ser reconocida como una de las mejores Escuelas de Negocios de América Latina, caracterizada por su liderazgo, excelencia académica y su contribución al desarrollo humano sostenible
Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica	
Misión	Visión
"Somos un centro de generación y transferencia de conocimiento en el área de ciencias administrativas y económicas, que utiliza la tecnología y el recurso humano calificado, para contribuir con el desarrollo integral".	"Ser uno de los centros de investigación en las ciencias administrativas y económicas de mayor referencia de América Latina, caracterizada por su recurso humano calificado, y su contribución al desarrollo humano sostenible".

Observaciones: _____

