

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RELANZAMIENTO DE LA
MAESTRÍA CON ÉNFASIS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES DEL PROGRAMA
DE POSGRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Trabajo Final de Investigación Aplicada sometido a la consideración de la Comisión
del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección
de Empresas con énfasis en Gerencia

ROLANDO QUESADA RUÍZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2021

Agradecimientos

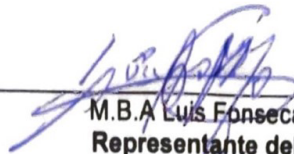
Este trabajo final de graduación no hubiese sido posible sin los profesores Anabelle León Chinchilla y José Alberto Carpio, a quienes agradezco su guía, aportes y apoyo durante todo el proceso. Asimismo, deseo agradecer de una forma especial a Luis Fonseca Macrini, por mostrar interés y apoyo en mi proyecto. Finalmente, agradecemos a todos los profesores de los distintos cursos de la maestría, por el conocimiento compartido y esfuerzo a lo largo de estos dos años.

Dedicatoria

Deseo dedicar este trabajo de graduación a la persona que me ha acompañado a lo largo de mi vida, mi madre Melania Ruiz Calero. Su apoyo incondicional en esos días de trabajo y estudio interminables, las traspasadas y tu reconfortante calidez fueron mi compañía a lo largo de esta experiencia. Le doy gracias a Dios por tenerte en mi vida, y le pido que me permita muchos años más de vida juntos. También, deseo dedicar este esfuerzo a mi prometida de vida Mónica Méndez Fernández. Gracias por la oportunidad de conocerte, y por todas las horas de compañía y soporte, por tus ideas y amor incondicional. Somos un equipo y nuestros éxitos siempre serán compartidos.

Rolando Quesada Ruiz

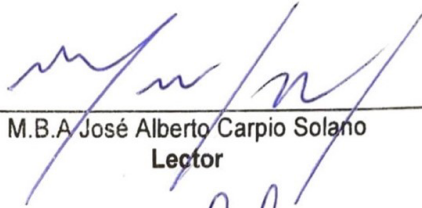
"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia."



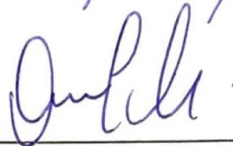
M.B.A. Luis Fonseca Macrini
Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado



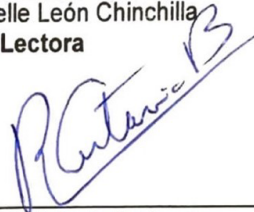
Dr. Oscar Ney Aguilar Rojas
Profesor Guía



M.B.A. José Alberto Carpio Solano
Lector



Mag. Anabelle León Chinchilla
Lectora



M.S.c. Ridiguer Artavia Barboza
Director Programa de Posgrado
de Administración y Dirección de Empresas



Rolando Quesada Ruiz
Sustentante

Tabla de contenidos

Agradecimientos.....	ii
Dedicatoria	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Resumen.....	viii
Tabla de cuadros.....	x
Tabla de figuras	xi
Capítulo I. Contextualización del sistema educativo en Costa Rica, así como el detalle del entorno y actualidad	1
1.1 Contexto	1
1.1.1 Antecedentes del sistema educativo en Costa Rica	1
1.1.2 Situación del sistema educativo	3
1.2 Entorno y actualidad del sector educativo en Costa Rica	11
1.2.1 Características de la oferta Educativa en Costa Rica	11
1.2.2 Importancia económica del sector Educativo para Costa Rica	14
1.2.3 Relevancia de la educación pública en el entorno político y sociocultural costarricense	15
1.2.4 Tendencias de la industria y el Mercado	16
Capítulo II. Descripción del PPADE, la coyuntura actual y la Estrategia de Negocio.....	18
2.1 Aspectos generales de la Universidad de Costa Rica	18
2.1.1 Reseña histórica	18
2.1.3 Estructura organizacional	22
2.2 Principales competidores	24
2.2.1 Ventaja competitiva de la Universidad de Costa Rica.....	25

2.2.2 Posicionamiento de la Universidad de Costa Rica	26
2.2.3 Mercado meta actual.....	27

Capítulo III. Análisis de los resultados obtenidos relacionados con los factores externos e internos de la Universidad de Costa Rica 29

3.1 Descripción de la metodología de la investigación.....	29
3.2 Análisis de las herramientas de mercadeo, Universidad de Costa Rica y PPADE.....	30
3.2.1 Características del Programa.....	33
3.3 Análisis de resultados	35
3.4 Análisis del Cliente o Estudiante	36
3.4.1 Tipos de clientes o estudiante.....	36
3.4.2 Perfil del cliente o estudiante	38
3.5 Análisis de la competencia.....	40
3.5.1 Análisis de la competencia.....	40
3.5.2 Estudio de precios de la competencia	42
3.6 Análisis de aliados estratégicos	45
3.6.1 Potenciales aliados	45
3.7 Matriz FODA	46
3.8 Análisis resultados Segunda Encuesta	48
3.9 Entrevistas de profundidad	49

Capítulo IV. Propuesta de un plan estratégico para la reapertura de la Maestría con Énfasis en Negocios Internacionales del Programa de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica 54

4.1 Justificación de la propuesta	54
4.2 Análisis del Entorno	54
4.3 Definición enunciados	56
4.3.1 Propuesta visión	56
4.3.2 Propuesta de misión	56
4.3.3 Valores.....	57
4.4 Propuesta estratégica	57
4.4.1 Fuerzas de PORTER.....	57
4.2.1 CAME	62
4.5 Control, eficiencia, indicadores de desempeño de las Estrategias.	64
4.6 Definición objetivos estratégicos	66
4.6.1 Financieros.....	66
4.7 Perspectivas financieras	67
4.8 Formulación metas	69
<i>Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones</i>	<i>71</i>
5.1 Conclusiones	71
5.2 Recomendaciones	72
<i>Referencias</i>	<i>75</i>
<i>Anexos.</i>	<i>77</i>

Resumen

Se realizó una propuesta de un Plan Estratégico para la Reapertura de la Maestría Profesional en Negocios Internacionales del Programa de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica. Para ello, se tomaron en cuenta las condiciones provocadas por la pandemia Covid-19, con el fin de plantear estrategias para la reactivación de dicha maestría. Se utilizaron tres insumos dentro de la investigación: 1) investigación de mercados, la cual incluyó una encuesta cuantitativa no probabilística, con una muestra mayor a las 315 personas. Esta última se realizó a finales del año 2021; 2) una segunda encuesta a inicios del año 2021, para determinar efectos de la pandemia; 3) una encuesta complementaria por motivo del Covid-19; y 4) una entrevista a profundidad a cuatro expertos del sector. Se elaboraron gráficos con la información obtenida en las encuestas; así mismo, se realizaron cruces de preguntas que resultaron relevantes para la investigación, sobre los resultados de estudiantes potenciales y existentes.

Se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del PPADE, lo cual permitió establecer la dirección a seguir para el planteamiento de la propuesta de un Plan Estratégico para la Reapertura de la Maestría Profesional en Negocios Internacionales del Programa de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, en el cual se destacó el posicionamiento de la universidad, tanto a nivel nacional como internacional. Un factor importante de esta maestría es que se encuentra activa y ya ha tenido graduados en la universidad.

El objetivo principal de dicha propuesta es realizar la reapertura de la maestría y, en segundo lugar, atraer estudiantes interesados al posgrado. En ese sentido, el primer factor para el éxito fue el resultado obtenido en estudio de mercado, el cual nos otorgó un 70% de los interesados. También, el estudio de la competencia relata a los competidores directos y logró mostrar cuales son las oportunidades de mejora para el PPADE.

Dentro del análisis hecho, se contempló la situación actual que se atraviesa en el mundo debido al COVID 19. Esto último ha sido uno de los detonantes, por el cual la especialidad del comercio exterior ha entrado en auge en el mundo.

En la propuesta se modificó la misión y visión del PPADE, pues se incluye una serie de aspectos que van acorde con el contexto actual y proyección que se desea hacer. Luego de esto, utilizando las fuerzas de Porter, se realizaron una serie de planteamientos, los cuales se intentan presentar de tal forma en que sean posibilidades ejecutables para el posgrado. Dando seguimiento a las propuestas, se utilizó el modelo CAME para corregir debilidades, mantener fortalezas, afrontar las amenazas y explotar oportunidades, todo esto con propuestas sólidas, para que el PPADE pudiese ejecutarlas.

Adicionalmente, se propone realizar controles de eficiencia e indicadores de desempeño, los cuales pretenden crear cultura de calidad a lo interno del PPADE. A nivel financiero, se proyecta que con una inversión de \$2,500.00., se pueda desarrollar la propuesta completa, esto último podría traer ahorros al utilizar posibles estudiantes de último año en cada área, los cuales estén interesados en participar en tan importante labor.

Se concluyó con base en los insumos utilizados, la existencia de un mercado el cual en este momento es creciente y que instituciones dentro del país, incluyendo universidades estatales, están teniendo este tipo de carreras con incremento en sus demandas. Siendo la UCR una institución de alto prestigio y nivel como para poder traer al mercado, una oferta de valor con valiosos estándares.

Tabla de cuadros

Cuadro 1. Matrícula versus diplomas otorgados por la educación superior.	13
Cuadro 2. Matrícula de universidades por tipo	13
Cuadro 3 Carreras ofrecidas en las regiones Huetar Norte y Pacífico Central	17
Cuadro 4 Cuadro comparativo de universidades para posgrados.....	24
Cuadro 5 Universidades costarricenses que se encuentran dentro de las primeras 1000 mejores del mundo	26
Cuadro 6 Análisis de Precios Competencia.....	42
Cuadro 7 Matriz FODA	46
Cuadro 8 Matriz CAME	63
Cuadro 9 Indicadores propuestos para el control de las estrategias propuestas.....	65

Tabla de figuras

Figura 1. Títulos otorgados según el grado	2
Figura 2. Fuentes de impulso a la innovación	4
Figura 3. Comparación en el acceso a la educación	6
Figura 4. Organigrama del PPADE	22
Figura 5. Medios de Búsqueda de información de Maestrías	32
Figura 6. Medios de Comunicación de la Oferta	32
Figura 7 Evaluación materias y plan de estudio	33
Figura 8 Duración del programa	34
Figura 9 Interesados en la Maestría Profesional en Negocios Internacionales del Programa de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas	36
Figura 10. Distribución de la Edad de los encuestados	36
Figura 11. Sexo de cada uno de los encuestados	37
Figura 12 Encuestados con Hijos.	37
Figura 13 Grado Académico de los Encuesta.	38
Figura 14 Estado Labora y Experiencia laboral del interesado.	39
Figura 15 Principales Universidades Identificadas como Competencia durante el Estudio.	41
Figura 16 Expectativa de Costos por Cuatrimestre.	43
Figura 17 Interés en Becas.	43

Figura 18 Expectativa de Ofrecimiento de Opciones de Financiamiento	44
Figura 19 Principales fuentes de Financiamiento de Estudios de las personas graduadas 2014-2016	44
Figura 20 Convenios con Asociaciones Solidaristas	45
Figura 21 Interés en la Maestría Profesional en Negocios Internacionales del Programa de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica.	48
Figura 22 Convenios con Asociaciones Solidaristas.	66



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Rolando Quesada Ruiz, con cédula de identidad 1-1486-0313, en mi condición de autor del TFG titulado Propuesta de un plan estrategico para la reapertura de la Maestría profesional en negocios internacionales del Programa de posgrado Administración y Dirección de empresas de la Universidad de Costa Rica.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Rolando Quesada Ruiz.

Número de Carné: B79742 Número de cédula: 1-1486-0313

Correo Electrónico: rolo.quesada22@gmail.com

Fecha: 03/08/2021 Número de teléfono: 8877-8834

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): DR. Oscar Ney Aguilar Rojas



FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

Capítulo I. Contextualización del sistema educativo en Costa Rica, así como el detalle del entorno y actualidad

1.1 Contexto

1.1.1 Antecedentes del sistema educativo en Costa Rica

Costa Rica ha priorizado la inversión en educación por ser un eje determinante para su desarrollo. El país ha mostrado avances significativos en este campo; sin embargo, los resultados esperados se podrán manifestar en un horizonte de largo plazo. Para lograr superar las condiciones adversas actuales, es necesario que la educación sea una herramienta más efectiva y el país pueda enfrentar los complejos retos en materia de desarrollo humano y democracia. Defender el estado actual de las cosas es hipotecar el futuro. Es importante dar golpes de timón y dejar atrás las discusiones del encierro que impiden a los actores educativos empezar a escribir una nueva historia (Consejo Nacional de Rectores, CONARE, 2019).

Para lograr mayor cobertura hacia el futuro en el sector de la educación superior, se debe realizar el análisis adecuado de las barreras que obstaculizan el correcto desenvolverse de cada uno de los niveles previos a la educación superior, como la primaria y secundaria. Es de esperar que no se logre la cantidad de graduados, no solamente enfocados en el sector educativo, sino en la calidad de este. Existen murallas no solo educativas, sino administrativas que afectan el adecuado funcionamiento del sistema. Atendiendo correctamente estas falencias, es muy probable esperar que la demanda de la educación superior, específicamente del posgrado, sea mucho mayor a la actual. En los resultados presentados en el Estado de la Educación de Costa Rica (2019), se confirma que en el país se ha llegado a un “status flat”¹ y, si no se presta atención al antecedente indicado previamente, se proyectan

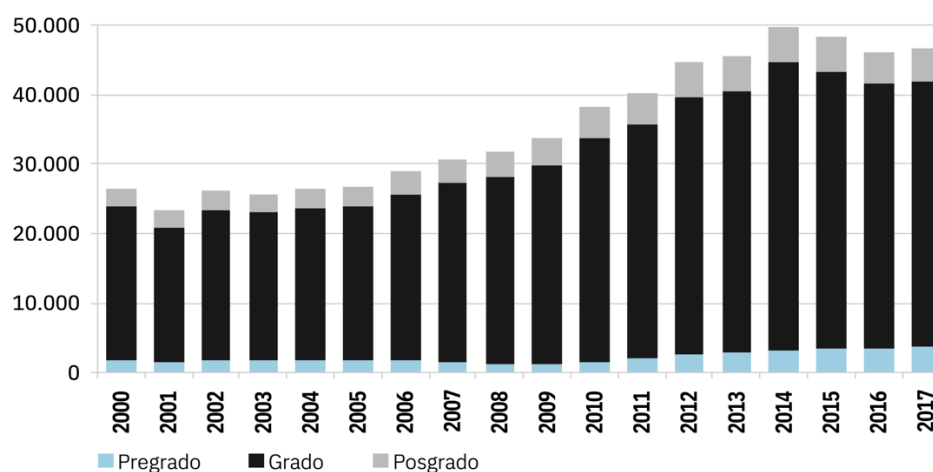
¹ El concepto “Status Flat” hace referencia a un estado o momento plano, donde no hay un avance en el estado en que se encuentra el país referente a la situación educación en un momento y lugar dado.

mayores dificultades, para salir de la situación que comienza a manifestarse en el comportamiento de la demanda. .

En la figura 1, se hace referencia a la cantidad de títulos otorgados en Costa Rica y como el sector se comporta con el pasar del tiempo:

Figura 1. Títulos otorgados según el grado

Cantidad de títulos otorgados, según grado



Fuente: Lentini, 2018, con base en OPES-Conare, 2018.

En el gráfico anterior, se logró constatar como la cantidad de títulos otorgados a los estudiantes con el paso del tiempo ha ido incrementando. Dentro de los intereses para el presente estudio, es que el pregrado y el grado aumenten, ya que es el mercado donde se desea focalizar el estudio. En este sentido, cabe señalar que, a partir del 2015, hubo un leve descenso en el grado, situación que tampoco resulta amenazante; sin embargo, son áreas de mejora, donde se van a sugerir estrategias, para el correcto aprovechamiento antes dichas situaciones. Para finalizar, es importante destacar que el comportamiento de los títulos obtenidos en los posgrados también ha venido en aumento a la fecha. Lo anterior no se ha visto afectado por la presente pandemia a la que se enfrenta el mundo.

A partir de la comprensión de los antecedentes en Costa Rica, y de las brechas que se han formado a lo largo del tiempo, se considera necesario ahondar en su realidad actual, lo cual se desarrollará en la siguiente sección.

1.1.2 Situación del sistema educativo

De acuerdo con lo indicado por Fischer (2016), ya no es posible concebir a las instituciones desvinculadas de los cambios tecnológicos y de sus implicaciones para el acceso a la información y para responder a las demandas que nuestras sociedades hacen al sistema educativo. (Fischer, 2016). En Costa Rica y en el mundo, se percibe una serie de cambios acelerados, los cuales son encabezados por las variaciones tecnológicas y sociales.

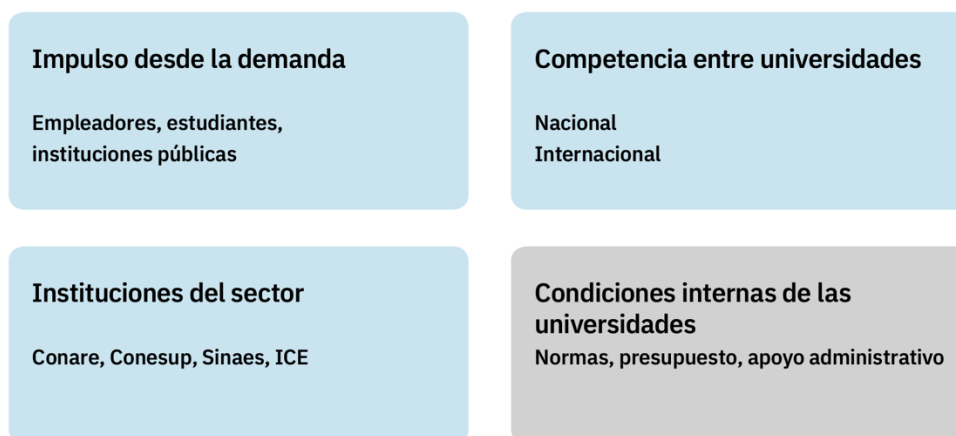
Estos factores vuelven mucho más compleja y dinámica la labor que tienen que realizar las instituciones educativas y en específico las universidades. Por esto es esencial que se preste atención a este tipo de tendencias, con el fin de que se identifiquen las oportunidades, que en definitiva serán las que marcarán la diferencia en el mercado del sistema educativo. Evidentemente, cada una de estas oportunidades traerán consigo retos, los cuales deberán de ser superados por las instituciones y, a su vez, deben estar orientadas con las políticas de la educación en general, para que se puedan potenciar y que tengan congruencia con el objetivo país.

Ligado al desarrollo tecnológico, es importante destacar el concepto de innovación, el cual trae consigo un significado diferente a lo que se está acostumbrado, que soluciona problemas y que trae valor a la compañía o institución. Es evidente que en el sector educación también se tiene como reto la ejecución de la innovación, cambios organizacionales, nuevos procesos, posicionamiento de la imagen y, principalmente, una actualización constante de los planes de estudio, con la conveniencia de que estén debidamente acreditados. A finales de los años noventa, la Unesco ha venido destacando la relevancia estratégica de la innovación en la educación superior. En 2013, planteó el desafío para los países en desarrollo, de generar una capacidad propia de producción científica y tecnológica para responder a las nuevas exigencias de la globalización y la sociedad de la información (Unesco, 1998, 2013, citada por Programa del Estado de la Nación, 2019).

Como se aprecia la figura 2, existen diversas fuentes que impulsan la innovación de la oferta académica, la cual está inmersa en el sector educativo.

Figura 2. Fuentes de impulso a la innovación

Fuentes que impulsan la innovación de la oferta académica



Fuente: Informe Estado la Educación, Costa Rica 2019.

La figura anterior permite tener una mayor perspectiva, en la cual se podrá enfocar ideas creativas que incentiven de forma correcta la oferta académica.

Costa Rica es una de las democracias más antiguas y estables de Latinoamérica. Su desarrollo económico y social ha estado directamente relacionado con el compromiso del país en la constante revisión y mejora de la educación. Esta inversión en educación ha logrado un avance en el estatus de la renta hacia el extremo medio alto. Sin embargo, en los siguientes años el reto en este avance se encuentra ligado a la desaceleración de la economía, que poco a poco incrementa la brecha de la desigualdad. Esto aunado a un crecimiento lento y débil de la productividad. Todo lo anterior se agrava al incluir los efectos de la pandemia por COVID-19 en una economía ya golpeada por el manejo débil de las finanzas públicas del país.

Según un análisis realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -en adelante OCDE por sus siglas- (2019), estas condiciones desfavorables pueden ser contrarrestadas a

través de la educación. En Costa Rica, se han realizado múltiples esfuerzos a lo largo de los años para que la juventud permanezca dentro del sistema educativo hasta alcanzar la graduación (primaria, secundaria y universidad). Sin embargo, existe una carencia en la calidad de la educación que sienta las bases para avanzar dentro del proceso formativo y poder incorporarse en el mercado laboral. Según la OCDE (2019), su programa de evaluación internacional de estudiantes (conocido como PISA) indica que el resultado del aprendizaje en el país es bajo (OCDE, 2019). Este resultado se adjudica a la deserción temprana del programa de formación, al nivel de primaria, de los estudiantes. Las bases de aprendizaje para quien deserta son deficientes e imposibilitan la capacidad de aprender más a un largo plazo, y poder laborar al no contar con las capacidades necesarias. Se evidencia que dicho comportamiento de abandono del estudio se incrementa en regiones y entornos menos favorecidos, cuyo comportamiento resulta en el incremento de la brecha en oportunidades que se mencionó anteriormente.

1.1.2.1 Características del sector

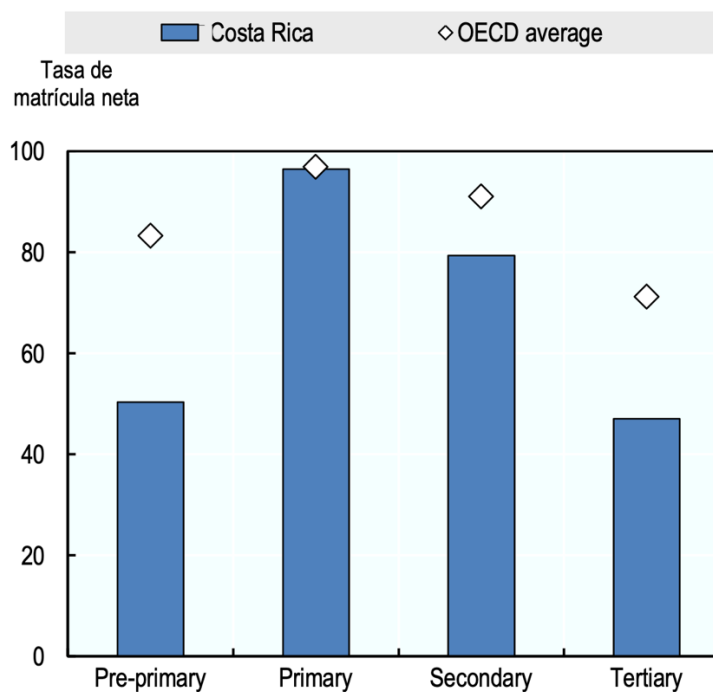
Dentro de la visión y análisis de la OCDE sobre la situación actual del país en materia de educación, se identifican mejoras en el enfoque de la inversión de esta. Si bien es cierto, se reconoce que el Gobierno muestra un fuerte compromiso en la mejora continua del sector en términos de gastos, infraestructura y matrícula; se ha dejado de lado el factor crítico de la medición de la calidad del servicio. Es a partir de esto que el enfoque debe cambiar hacia la obtención de resultados, en cada uno de los eslabones del sistema educativo.

Para esto, la OCDE identifica la situación actual de cada uno de estos eslabones en las distintas etapas de formación de un estudiante, hasta la culminación del proceso e incorporación en la fuerza laboral del país.

Etapa 1: Atención y educación de la Primera Infancia (AEPI)

Se reconoce la importancia de esta etapa de la educación, para alcanzar a largo plazo metas relacionadas con la educación, la economía y la sociedad. Sin embargo, se considera que el segmento se encuentra subdesarrollado. De acuerdo con los datos presentados por la OCDE (2019), el 63% de los niños asisten a dos años de preescolar, y por debajo del 10% de todos los niños con edades inferiores a cuatro años son atendidos por el servicio. De acuerdo con la tasa de matrícula neta, al comparar los datos promedios de los países miembros de la OCDE con los de Costa Rica, el país se encuentra más de 30 puntos promedio por debajo del estándar (para la etapa de aprendizaje previa a la primaria) (OCDE, 2019).

Figura 3. Comparación en el acceso a la educación



Fuente: (OCDE, 2019)

Un punto crítico de los hallazgos es que se identificó una carencia en el desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y emocionales importantes para el desenvolvimiento del individuo en su etapa de adultez; cuyo máximo desarrollo se alcanza en las etapas tempranas de la vida. La limitación del acceso aunado a la deficiente calidad en la formación en esta etapa nuevamente representa una desventaja para el niño al avanzar hacia los siguientes eslabones de crecimiento.

En la actualidad, el Gobierno muestra un enfoque en la salud y nutrición del infante en esta etapa de formación, pero sale a relucir nuevamente la falta en la obtención de resultados positivos al desarrollar habilidades propias de la edad del estudiante.

Etapa 2: Educación básica

Uno de los grandes logros en esta etapa de formación es la universalización del acceso a la educación básica en todo el territorio nacional. Esto se ve evidenciado en la tasa de matrícula neta que alcanza Costa Rica al compararse con los datos de la OCDE, donde ambas se encuentran en el mismo punto cercano al 100%.

El siguiente paso para mejorar este eslabón es revertir la deserción educativa, la cual alcanza el 30% del segmento; así como, mejorar las habilidades básicas. De este último punto, un tercio de los estudiantes que concluyen los programas de estudios aplicados, carecen de las competencias centrales que les permitirán avanzar en el siguiente peldaño de una mejor manera. Estos retos se traducen en los esfuerzos para mejorar la brecha entre estudiantes en entornos de mayor y menor pobreza.

Se plantean tres enfoques de mejora para esta etapa. El primero de ellos es estandarizar la formación y capacitación de los docentes que imparten conocimiento. Uno de los principales puntos es certificar mediante un ente regulador, que los conocimientos de los profesores se encuentran dentro del estándar definido para asegurar la capacidad de transmisión de conocimiento y su calidad. Esta política de docencia de calidad debe ser aceptada y propiciada por todos los involucrados, en aras de alcanzar una excelencia académica de los estudiantes. Se habla de crear certificaciones de los

conocimientos de los profesionales, especialmente los graduados de universidades públicas, así como se hacen en otras carreras como medicina y derecho².

El segundo enfoque es estandarizar los programas y expectativas de conocimientos para los estudiantes. Estos estándares de los programas de formación deben ser responsabilidad de un ente que se encuentre en constante actualización y evaluación de los resultados. Finalmente, con el enfoque de mejora continua, no son solamente los estudiantes los que deben ser evaluados en sus conocimientos, sino los objetivos y formación continua que los docentes deben probar alcanzar. Se habla de un desarrollo profesional, donde se definen metas por alcanzar en periodos de tiempo. El mayor reto que representa este último enfoque es la carencia de la cultura de evaluación presente en Costa Rica, donde esto se considera algo negativo en vez de una oportunidad de crecimiento.

Etapa 3: Educación diversificada

A partir del año 2011, en Costa Rica se definió la educación diversificada como obligatoria. La OCDE compara entre los países afiliados la población entre los 25 y 34 años que no alcanzan esta etapa educativa, y para el caso nacional asciende al 51%, mientras que para los demás países de la OCDE no excede el 6%. En un mercado laboral donde cada vez incrementan los requisitos mínimos para ingresar, la deserción se podría traducir en desigualdad. Es por este motivo que se requiere de una intervención que permita identificar los sectores y grados con mayor deserción, para ejercer planes de acción que reduzcan el abandono. Estos planes de mejora requieren de recursos no solo de materiales educativos, sino también de incentivos (financieros y de carrera) hacia los docentes, que les permita comprometerse con estos sectores de alta propensión.

Adicionalmente, se identifica una necesidad de reducir la cantidad de estudiantes que deben repetir los distintos niveles de esta etapa. Lo anterior debido a que se identificó que este es un factor precursor de la deserción estudiantil. Estos esfuerzos deben ir de la mano con la disponibilidad de clases

²Es importante dejar claro, que las instancias quienes son o deben ser responsables para brindar estas certificaciones, deben de ser los colegios profesionales.

adicionales de nivelación y de cursos de verano que permitan una profundización en la materia. Es evidente que esto implica un recargo de horas laborales para los profesores, razón por la cual se les debe apoyar con material pedagógico y asesoría que permitan obtener resultados positivos de estos horarios ampliados.

De forma transversal en las etapas de educación, se considera de crítica importancia la formación del docente, como punto de partida para la formación de los estudiantes. La constante capacitación, certificación y evaluación de estos es el pilar para mejorar la brecha social. Si dicho conocimiento es correctamente transmitido y evaluado en los estudiantes, las bases con las que se avanza y culmina el proceso formativo permitirán el incremento de la calidad y la reducción de las diferencias para alcanzar la equidad de oportunidades.

Otro punto que la OCDE considera crítico es el replanteamiento del examen de bachillerato. Se considera que el hecho de conglomerar la totalidad de materias en un solo título imposibilita la especialización en colegios técnicos vocacionales; así como el sentimiento de recompensa de los estudiantes que logran pasar el grado en ciertas materias y en algunas no. Al separar la titulación, se puede incentivar la culminación del programa sin afectar gravemente el avance del estudiante a la siguiente etapa.

Finalmente, se identifica una necesidad de ofrecer alternativas a carreras universitarias para personas que no tengan posibilidades o interés de alcanzar dicha titulación. Se identifica una oportunidad de desarrollar carreras técnicas de duraciones entre los seis meses y los dos años. Esta labor debe recaer en los colegios vocacionales que cuentan con los programas y enfoques necesarios para propiciar esta mejora.

Etapa 4: Educación universitaria

De todas las etapas anteriormente mencionadas, esta es la etapa que más relevancia y aportes tiene para el presente proyecto de graduación. Específicamente en Costa Rica, se identifica una minoría de universidades públicas fuertemente posicionadas con reconocimiento internacional. Se logra divisar

que los graduados de estas poseen salarios más altos que los graduados de universidades privadas. Sin embargo, en las últimas décadas, el sector privado se ha ido incrementando como consecuencia de la expansión del mercado laboral, y la evolución de la economía, donde es necesaria la especialización en áreas de conocimiento. Es por esta razón que se da una fuerte crítica a la falta de mecanismos que aseguren la calidad del conocimiento adquirido por los profesionales, especialmente en áreas de ciencia, matemática, tecnología e ingeniería.

Sin embargo, en contraposición con la calidad del conocimiento impartido en instituciones privadas, se presenta repercusiones a las finanzas públicas que representan las universidades estatales. El gasto público se considera insostenible y su asignación no es equitativa (OCDE, 2019).

Es por esta razón que se identifican algunos retos importantes en esta etapa culminante de la formación estudiantil. La primera de ellas es el fortalecimiento de los estándares mínimos para el país. La supervisión y el involucramiento del Consejo de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP por sus siglas), juega un rol importante en asegurar la calidad de la educación. Para esto, se debe facultar y asignar recursos para asegurar que la totalidad de programas impartidos cumplan con la calidad mínima necesaria. La OCDE menciona que es necesaria la constante inspección y acreditación de los programas, de forma periódica (cada 5 años). En caso de incumplimiento del estándar, se deben crear sanciones que obliguen a las universidades a mantenerse en línea con los requisitos.

Siguiendo con lo mencionado previamente de la cultura de medición, se identifica una necesidad de crear un repositorio de información donde la totalidad de las universidades muestren los costos por programa y los retornos asociados a la inversión. Este repositorio pertenecerá a una entidad desvinculada que cuente con los recursos, y la capacidad de analizar y comunicar de forma oportuna y fidedigna los resultados de dichas mediciones. Esto con el fin de mantener informada a la población nacional y fomentar la sana competencia para elevar la calidad global del sistema.

Otro punto que se considera importante de la situación actual del sector es el manejo de la saturación laboral para carreras como derecho, medicina, odontología, entre otras. La Comisión Nacional de

Préstamos, o en su defecto, una institución que la sustituya debe fungir como un ente analítico y dirigir la especialización acorde a la realidad del país. La OCDE sugiere que dicha entidad fomente la colocación de préstamos y becas hacia empresas y carreras que se encuentren acreditadas, primordialmente, universidades públicas. De esta forma, se apoya la transformación hacia la cultura de calidad al obligar a las universidades privadas a llegar al estándar.

Como fue posible analizar, el sector educativo en Costa Rica tiene múltiples retos y oportunidades de mejora. Lo anterior sin desestimar los avances y esfuerzos que hasta el momento ha realizado el gobierno por mejorar el sistema educativo global. El punto más crítico a través de las distintas etapas siempre recae en lo mismo: el aseguramiento de la calidad a través de estándares del sector que permita a largo plazo la equidad. Es a través de dicha nivelación que los costarricenses podrán optar por las mismas oportunidades laborales, sin importar el trasfondo o entorno del que pertenecen.

Con el entendimiento de los antecedentes y la situación actual del sector educativo en Costa Rica, se pretende explicar las características de dicho sector, así como el impacto de este en la economía del país. Como se mencionó anteriormente, para cerrar las brechas y desigualdad dentro de la población, es necesario conocer y entender los impactos que cada eslabón aportan al macro resultado de la formación y producción del país.

1.2 Entorno y actualidad del sector educativo en Costa Rica

1.2.1 Características de la oferta Educativa en Costa Rica

En los últimos años, el estancamiento que ha tenido la cobertura de la educación superior ha repercutido directamente en la demanda estudiantil, según se manifiesta en el Estado de la Educación (2019), el descenso en las tasas de natalidad y de fecundidad de la población empieza a impactar a la educación secundaria. La matrícula en el tercer ciclo tradicional tuvo una contracción de 6,5% entre 2012 y 2018, lo cual impacta en los años venideros al sector (Estado Nación Costarricense, 2019).

Otro factor importante que resalta dicho estudio es el efecto rebote, el cual consiste en que la oferta laboral, tampoco es óptima en este momento, debido a que las contrataciones del lado de los empleadores no han aumentado, repercutiendo directamente en la tasa de desempleo a nivel nacional, la cual finalizó el año 2020 en un 20,0% (INEC, 2021).

Referente a la situación de la educación superior, el panorama muestra abundante oferta de las universidades, predominan las instituciones con pocos estudiantes y con carreras concentradas en pocas áreas del conocimiento. En el campo de la educación pública superior, hay un aumento en el ingreso a la enseñanza superior como producto de la incorporación de la población que en el pasado no accedía a ella. Por lo general, se trata de personas de menores ingresos y residentes de zonas alejadas de la Región Central, y en buena medida son la primera generación de sus familias que alcanza este nivel educativo. (Programa Estado de la Nación, 2019).

Con el fin de promover el aumento sostenido en la oferta Educativa, se propone articular el sector productivo y las universidades, para que estas suministren los profesionales que demanda el mercado. Se deben crear sinergias entre el sector público y privado, creando estrategias y colaboración mutua, quitando esta brecha e intentando estandarizar procesos educativos. Esto, en definitiva, le otorgaría al país una menor fisura a la diferenciación de la calidad o discriminación de algún sector. Adicionalmente, es de suma importancia considerar que, si esperamos creatividad debemos de fomentarla, para que los entes reguladores tengan agilidad en la aprobación de nuevas propuestas, las cuales puedan brindar un abanico más completo y actualizado. (Programa Estado de la Nación, 2019).

A continuación, se presenta el siguiente cuadro la cual servirá para referenciar, el comportamiento de la matrícula en Costa Rica.

Cuadro 1. Matrícula versus diplomas otorgados por la educación superior.

Diplomas otorgados por la educación superior	2005	2010	2016
Pregrado			
Estatal	1.743	1.531	3.334
Grados			
Estatal	8.154	8.815	10.791
Privada	14.000	23.257	27.533
Posgrados			
Estatal	1.260	1.589	1.370
Privada	1.643	2.971	3.167

Fuente: Estado de la Educación 2019

Cuadro 2. Matrícula de universidades por tipo

Matrícula en las universidades	2012	2017
Estatales	93.099	104.594
Sedes centrales	62.183	64.627
Sedes regionales	30.916	39.967
Privadas	101.226	104.594
Estatales	47,9	50,0
Sedes principales	32,0	30,9
Sedes regionales	15,9	19,1
Privadas	52,1	50,0

Fuente: Estado de la Educación 2019

Una vez analizado el cuadro anterior, se podrá tener mayor claridad de la efectividad entre la cantidad de matrículas versus la cantidad de estudiantes que exitosamente cumplen con su graduación. Esto, en definitiva, podrá otorgar un promedio del comportamiento de los estudiantes, y dependiendo del análisis que se ejecute, las razones de deserción.

1.2.2 Importancia económica del sector Educativo para Costa Rica

En Costa Rica, la educación se ofrece como una oportunidad de movilidad social, en la cual el gobierno intenta distribuir esta posibilidad de manera equitativa, brindando acceso a una formación de calidad, que promueva el pleno desarrollo de las capacidades de las personas. Uno de los objetivos del país es ofrecer el estudio como herramienta para el desarrollo que, al mismo tiempo, permite la evolución de la economía del país. Como parte de ese desarrollo educativo, en la actualidad, la mayoría de los estudiantes en el país se gradúan de secundaria y hablan inglés; además, se determinó que, en las universidades públicas (sin considerar a la UNED), de cada cohorte de nuevos ingresos, entre el 49% y el 55% de los estudiantes logra obtener un título (Programa Estado de la Nación, 2019).

Los esfuerzos que ha venido realizando el sistema educativo para aumentar la cobertura de la secundaria se han traducido en una mayor proporción relativa de personas que la concluyen y, por ende, pueden acceder a la enseñanza superior, luego de aprobar los exámenes de bachillerato (Estado de la Nación, 2019). Dicho lo anterior se puede concluir que el país tiene un gran objetivo entre manos, lo cual lo hace consciente de la responsabilidad social que esto conlleva. Es importante reconocer, que a pesar de comprender el término innovación, aún no existe claridad en lo que esto conlleva y cómo debe estar estrechamente relacionado con la calidad. Es visible la poca organización a lo interno del Ministerio de Educación, al no tener un robusto norte en la forma de la enseñanza y en los planes académicos que no se encuentran actualizados con el acontecer mundial, lo anterior referente a la primaria y secundaria. En lo que respecta a la educación superior, en Costa Rica son las universidades públicas las que más invierten en investigación científica. La Universidad de Costa Rica (UCR) es la principal institución generadora de investigación en el país y en Centroamérica. Esta posición de privilegio se ha alcanzado gracias a un intenso esfuerzo sostenido durante décadas y que se debe seguir promoviendo para todas las áreas del conocimiento (UCR, 2020).

Es por esto que, a pesar de todos los esfuerzos que se logren realizar en el sistema educativo, será de vital importancia considerar estudios que valoren los potenciales impactos de la automatización en la estructura laboral del país (Pacheco Jiménez, 2017), existe una fuerte vulnerabilidad ante cualquier tecnología disruptiva. Al respecto, Costa Rica enfrenta los grandes desafíos de amortiguar los impactos negativos de la automatización y de preparar a las futuras generaciones para que sus habilidades se ajusten a las condiciones de un contexto productivo muy diferente del actual.

1.2.3 Relevancia de la educación pública en el entorno político y sociocultural costarricense

El desarrollo socioeconómico se basa en la formación de los integrantes del sistema. Sin una educación de alta calidad, no habrá camino socialmente trazable, y un país como Costa Rica no puede permitírselo, porque una educación de alto nivel es la única herramienta para una sociedad con mayor equidad socioeconómica.

La Dra. Guiselle M. Garbanzo Vargas, Decana de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica, menciona que las universidades públicas realizan en el campo de la formación de docentes significativos esfuerzos. Estas carreras son sometidas a procesos de acreditación, que implica entre muchos indicadores la actualización de sus planes de estudio, la autoevaluación y, por supuesto, los procesos de mejora en las acreditaciones de las carreras. En este contexto, desde la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica, se seguirá trabajando siempre hacia la excelencia académica. La institución posee un grupo importante de carreras acreditadas. Otras están llevando a cabo estos procesos y otras inician esta labor, que como universidad pública es una responsabilidad impostergable para mantener procesos de formación de calidad, así como continuar aportando al país desde la investigación y la acción social; todo ello con la clara convicción de las transformaciones sociales desde las universidades públicas implican un alto compromiso con responsabilidad social. (Vargas, 2019).

Para la Dra. Guiselle Garbanzo Vargas, los compromisos de las universidades públicas para abordar estos desafíos incluyen:

- Política docente: La cual contribuye a la formulación del marco nacional de calificación, cooperar en el desarrollo del plan de estudios requerido por el Ministerio de Educación Pública, diseñar la prueba de idoneidad docente, apoyar al Ministerio de Educación, desarrollar para fortalecer la formación evaluación y capacitación de docentes para participar en escuelas técnicas. La ampliación del proyecto, la capacitación de docentes para cumplir con los requisitos de educación preescolar de zonas desfavorecidas y la creación de un programa de tutoría universitaria para apoyar a los docentes en el aula.
- Entorno e infraestructura de aprendizaje: realizar un censo nacional de la infraestructura educativa, determinar los estándares de calidad de la infraestructura educativa, crear fondos para la investigación en el aula y las acciones de seguimiento de la reforma del plan de estudios, y diseñar un programa nacional de maestros.
- Gestión del sistema educativo: Apoyar al Ministerio de Educación en el diseño y aplicación de expedientes de estudiantes, implementar programas de capacitación continua para directores, supervisores y comités de educación, fortalecer los mecanismos de información sobre la provisión y desempeño de la educación superior y ayudar a establecer una política de foro nacional sobre educación superior.

Costa Rica es capaz de enfrentar sus desafíos educativos y puede hacerlo a través de una agenda nacional, donde el gobierno, el sector empresarial, la sociedad civil y las universidades trabajen juntos para derribar barreras a los intereses sociales. La puerta a la cooperación e inversión en las herramientas necesarias para mejorar la calidad de su educación.

1.2.4 Tendencias de la industria y el Mercado

Previo al inicio de esta propuesta, se ejecutó una encuesta a más de trescientas personas, la cual se realizó en el curso PF2535 Investigación de Mercados, de la Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica. En dicho estudio, se realizó un análisis del mercado de las maestrías en Costa Rica. Este pretendía identificar si existe un mercado para la Maestría Profesional en Negocios Internacionales que ofrece el PPADE.

Adicionalmente, debido a la situación tan cambiante en la que se encuentra el país y el mundo a causa del COVID-19, se efectuó una segunda encuesta, con el fin de obtener datos con mayor grado de confianza, para la correcta toma de decisiones.

En adición a estos dos insumos, se desea agregar otro tipo de herramientas como las entrevistas, las cuales brindarán criterio especializado en el área del comercio internacional, para que le brinden mayor robustez al proyecto.

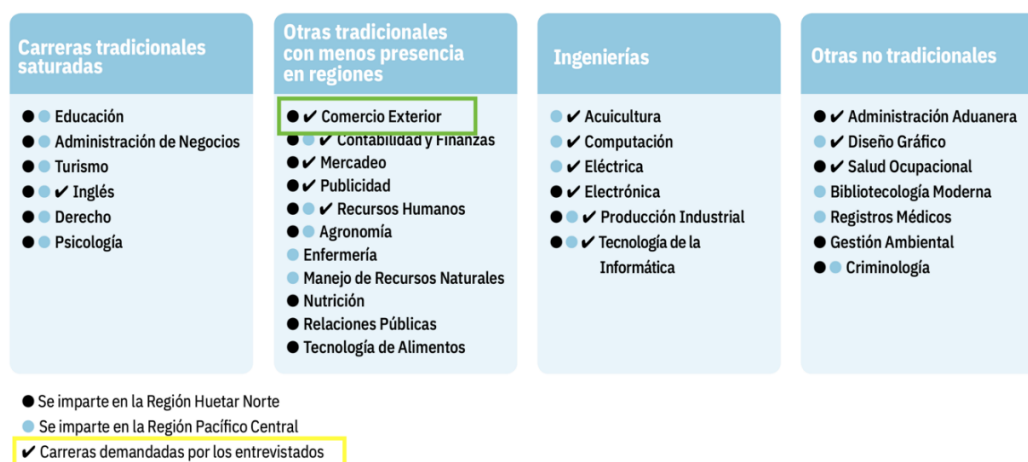
Otro dato interesante que nos mostró la encuesta es que del total de los encuestados, el 98% esperan obtener opciones de financiamiento, esto quiere decir que se debe utilizar la oportunidad de ofrecer en el plan de mercadeo las opciones de becas que tiene el PPADE y los convenios que se proyecten realizar dentro del programa.

El Estado la Educación (2019) muestra en el cuadro 3 que, dentro del estudio realizado en el mercado, el posgrado del Comercio Exterior para la región Huetar Norte y Pacífico Central es una carrera que posee demanda, con lo que se podría analizar impartir esta maestría en las sedes regionales de la Universidad de Costa Rica en conjunto con el PPADE.

Cuadro 3 Carreras ofrecidas en las regiones Huetar Norte y Pacífico Central

Segmentación de las carreras ofrecidas en las regiones Huetar Norte (RHN) y Pacífico Central (RPC)

Oferta académica



Fuente: Román y Vargas, 2018.

Capítulo II. Descripción del PPADE, la coyuntura actual y la Estrategia de Negocio

2.1 Aspectos generales de la Universidad de Costa Rica

2.1.1 Reseña histórica

El inicio de la Universidad de Costa Rica (UCR por sus siglas) se traza desde el año 1843, cuando la casa de enseñanza de Santo Tomás fue decretada y transformada en una universidad. En el siglo XIX Costa Rica mantuvo un enfoque hacia la educación primaria, por la realidad política de ese momento al ser un país oligárquico. Para el año 1888, 45 años después de la transformación, se decreta el cierre de la Universidad de Santo Tomás y, a su vez, la apertura de escuelas superiores de Derecho, Notariado, Medicina e Ingeniería. Casi diez años después, se unen las escuelas de Farmacia y Bellas Artes.

A partir de 1890, la educación superior fue dirigida dentro del país por las escuelas y facultades de forma individual. Esto se debía a la ausencia de una entidad que uniera, rigiera y dirigiera como uno solo. Para lograr que esto se alcanzara, fue necesario que pasaran 50 años en el país como efecto del reformismo, para que Luis Demetrio Tinoco ayudara a impulsar la creación de la Universidad de Costa Rica. Es mediante la ley número 362, que se crea dicha universidad, en el gobierno de Rafael Ángel Calderón Guardia, como una institución docente de educación superior.

Para 1941 abre sus puertas con 719 estudiantes matriculados, bajo una estructura constituida por la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario y la Rectoría. Desde su inicio, contó con la autonomía de la que goza hasta la actualidad, donde, en la ley 362 artículo 4, se buscó la separación administrativa y financiera del gobierno. Adicionalmente, en aras de garantizar la igualdad de acceso a la educación, sus servicios fueron designados como de acceso o estatus público (Universidad de Costa Rica, 2018).

En el año 1946 algunos de los principales académicos de la institución, al ver la desarticulación entre las facultades que componían la universidad, propusieron la creación de uno de los principales diferenciadores de esta universidad hasta la actualidad. Producto del primer Congreso Universitario se crea la Facultad de Humanidades. Esta facultad funge como vínculo unificador y articulador de la institución.

Los años de 1956 y 1957 fueron importantes para la historia de la institución. En el año 1956, se inicia la construcción de la ciudad universitaria en San Pedro de Montes de Oca. El primer edificio en construirse es el pabellón de ingeniería. En el año 1957, después de múltiples discusiones y acuerdos, la Universidad de Costa Rica se define como una institución de cultura general humanística. Más adelante, en 1973, se promueve por Carlos Monge Alfaro, la regionalización de la institución. Esta regionalización se concreta con la apertura de la Sede Regional de Occidente, como se le conoce hoy. Posteriormente, estos horizontes se expanden aún más con las sedes del Pacífico, Atlántico, Sede Regional del Caribe, Guanacaste y Sede Regional del Sur.

En el año 1974, se crean la Vicerrectoría de Investigación y la Vicerrectoría de Acción Social. Esta última abarca tres principales áreas: el servicio social por parte de los estudiantes, la extensión cultural de la universidad y la divulgación de asuntos estudiantiles a través de diversos medios de comunicación. Dentro de estas áreas se incluyen múltiples programas enfocados a desarrollar y apoyar de forma comprometida distintas poblaciones como niños, estudiantes, egresados y adultos mayores.

En los años ochenta, el gran avance de la universidad fue la creación de once unidades de investigación que refuerzan su labor investigativa para el país. Este acontecimiento, aunado a la regionalización de la universidad, abre las puertas para que en los años noventa se creen carreras afines a la realidad y naturaleza de sus sedes. Esto permite el enriquecimiento e incremento en la diversidad de opciones de estudio ofrecidas por el centro. Cabe mencionar que en esta década la universidad fue pionera en Centroamérica y el Caribe, en materia relacionada al Internet.

A partir del siglo XXI, la Universidad de Costa Rica ha participado en temas importantes para la sociedad costarricense como por ejemplo el Combo del ICE y el Tratado Libre Comercio. También a través de su enfoque humanitario, ha apoyado proyectos de labor social con el Trabajo Comunal Universitario y otros programas. Finalmente, la devolución de conocimiento hacia el sector productivo del país puede considerarse un aporte importante de su trayectoria como Institución benemérita de la educación y la cultura de Costa Rica, decretada por la Asamblea Legislativa en el 2001 (Universidad de Costa Rica, 2018). Este aporte se mide principalmente en la transferencia tecnológica contribuida por los centros de investigación que realizan los centros, laboratorios, institutos y demás entidades adscritas a la misma.

Hoy, la universidad tiene como norte mejorar su oferta de carreras, mejorar la infraestructura y tecnología disponible para impartir lecciones, y lo más importante, según las necesidades del país, habilitar la mayor cantidad de cupos posibles para que la juventud costarricense pueda adquirir conocimiento y retribuirlo a través del crecimiento del país en las diversas temáticas.

Como parte del eje de la Universidad de Costa Rica de incrementar la oferta disponible, en el año 1997 nace la propuesta de crear un programa de posgrado que perteneciera a la Escuela de Administración de Negocios. Esto debido a los convenios existentes con la Universidad Fundepos para ofrecer maestrías en administración, finanzas, mercadeo y negocios internacionales. Como producto de esta relación, se crea la Coordinación de la Maestría de Negocios en la Escuela, y es hasta el 2000 que se da inicio con la primera promoción en los énfasis disponibles. Esta primera promoción se graduó en el 2003 y sus estudiantes correspondían al convenio entre universidades. Sin embargo, en este año, dicho convenio fue disuelto y absorbido por lo que se conoce actualmente como PPADE. A la fecha, este programa ha contado con tres directores y ofrece los siguientes posgrados:

- Administración y Dirección de Empresas
- Administración con énfasis en Finanzas
- Administración con Énfasis en Gerencia
- Administración con Énfasis en Mercadeo y Ventas
- Auditoría en T.I.

2.1.2 Aspectos estratégicos

Para conocer acerca de los aspectos estratégicos del PPADE, se realiza una entrevista a la Jefa Administrativa del PPADE, Karen Arias Venegas. Esto con el propósito de complementar y entender mejor los aspectos que conforman al programa en la actualidad, y cómo se desarrollan sus labores.

2.1.2.1 Misión

La misión del PPADE, según la entrevista, se muestra a continuación.

“Promover profesionales en las ciencias económicas en forma integral, humanística, de excelencia académica, con ética y responsabilidad social, capaces de crear e implementar estrategias a los problemas encontrados en las organizaciones mediante la innovación, liderazgo y toma adecuada de decisiones.” (Arias, 2021).

2.1.2.2 Visión

Para la visión del PPADE, lo que desea para su futuro es:

“Ser líderes en la formación de profesionales en las ciencias económicas capacitados para mejorar las áreas de los negocios en forma creativa e innovadora, mediante estrategias adecuadas a las necesidades y recursos que poseen estas organizaciones.” (Arias, 2021).

2.1.2.3 Objetivos y valores

Dentro de los objetivos del programa se logran identificar los siguientes:

1. Formar profesionales capaces de liderar las empresas en forma comprometida y con amplios conocimientos de la gestión administrativa.
2. Fomentar en los profesionales un actuar sustentado en los valores de respeto a los demás, la solidaridad y el trabajo en equipo intra y multidisciplinario.

3. Buscar la inserción en el mercado laboral de los profesionales mediante nuevas oportunidades de competitividad e innovación en las áreas de los negocios.
4. Promover profesionales con una formación integral que les permita comprender el ambiente interno y externo de las empresas para proponer estrategias de solución que impacten en el desarrollo sostenible y social de las mismas.

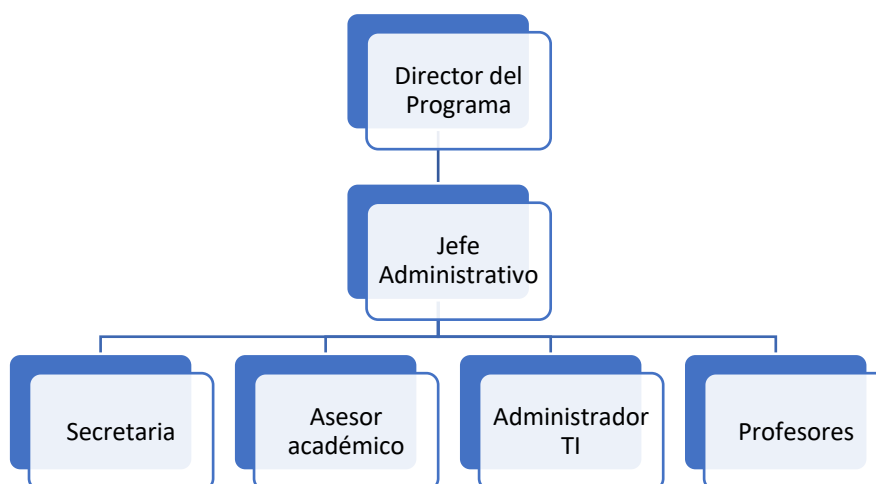
En términos de los valores que rigen el actuar del PPADE para su toma de decisiones, se encuentra la innovación y el liderazgo. Se considera que estos valores deben ser transmitidos a sus estudiantes con el fin de que la misión propuesta por el posgrado se pueda cumplir.

2.1.3 Estructura organizacional

2.1.3.1 Organigrama

El equipo que conforma al PPADE consta de cinco personas administrativas, los coordinadores de cada énfasis (tres vigentes) y los profesores necesarios para impartir los cursos del programa de estudios. A continuación, se muestra el detalle de la jerarquía del equipo que conforma el programa (esquema actual de organización interna del posgrado).

Figura 4. Organigrama del PPADE



Fuente: (Arias, 2021)

2.1.3.2 Operaciones

El Programa de Posgrado de Administración de Empresas se encuentra adscrito al Sistema de Estudios de Posgrado (SEP por sus siglas). Funge como ente regulador y director de los programas relacionados a maestrías (académicas y profesionales), doctorados y especialidades de la Universidad de Costa Rica. Dentro de las principales áreas que abarca con su oferta es Artes y Letras, Ciencias Agroalimentarias, Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Ingenierías, Salud y Posgrados Interdisciplinarios.

El SEP pertenece a la Vicerrectoría de Investigación y está constituido por cuatro actores: el consejo, el decano, las comisiones y direcciones de los programas y las posibles subcomisiones que se requieran. Cada uno de estos actores con sus debidas obligaciones y responsabilidades según se establece en el Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado. (Consejo Universitario, 2018).

2.1.3.3 Funcionamiento del programa

El PPADE ofrece maestrías profesionales con distintos énfasis, que buscan permitir al estudiante la profundización en materia de manejo y dirección de negocios. Por esta razón, el proceso de formación cuenta con un programa de estudios dividido en dos grandes áreas. La primera de ellas está relacionada a la nivelación de los estudiantes a través de cursos básicos de finanzas, contabilidad, administración y mercadeo. Con ello, se pretende fortalecer las bases de conocimiento de los estudiantes para construir sobre estas la especialización deseada.

La segunda área es la relacionada a la formación según el énfasis seleccionado. La cantidad de cursos y sus respectivos créditos dependerán de cada énfasis, pero en todos los casos se encuentran ordenados de forma cuatrimestral. La totalidad de los cursos son impartidos en horarios nocturnos, de lunes a viernes, de forma presencial. Actualmente, por motivo de la pandemia de COVID-19, la modalidad cambió a virtual en su totalidad para evitar la propagación del virus.

El cobro de los costos de la matrícula del cuatrimestre se realiza en dos tractos y para cada promoción la Comisión del Posgrado define el valor del crédito. Este costo por crédito puede variar cada año, debido a que se realiza un ajuste según el Índice de Precios al Consumidor (IPC).

2.2 Principales competidores

Con respecto a los principales competidores del PPADE en términos de maestrías profesionales, se identifican la Universidad Nacional con el Centro Internacional de Política Económica (CINPE por sus siglas), la Ulacit, y Lead University. Estas universidades ofrecen programas similares a los del PPADE, con una duración y modalidades variables. A continuación, se muestran dichas diferenciaciones con los aspectos mencionados.

Cuadro 4 Cuadro comparativo de universidades para posgrados.

	<i>Universidad de Costa Rica (PADE)</i>	<i>Universidad Nacional (CINPE)</i>	<i>ULACIT</i>	<i>Lead University</i>
<i>Duración (Años)</i>	2	2	1	1,4
<i>Modalidad</i>	Cuatrimestral	Trimestral	Trimestral	Cuatrimestral
<i>Créditos</i>	65	60	64	64

Fuente: (Quesada, 2020)

Aun cuando la duración puede variar es importante que, por la trayectoria asociada a la Universidad de Costa Rica, se considera que el PPADE cuenta con una ventaja comparativa con respecto a su

competencia. Esto último se basa en el prestigio de la institución a nivel latinoamericano como del istmo, ya mencionado.

2.2.1 Ventaja competitiva de la Universidad de Costa Rica.

En Costa Rica existe una gran variedad de universidades, las cuales brindan distintos tipos de carreras profesionales, unas se especializan en ciertas áreas y otras abarcan el resto de la oferta en el mercado. Desde sus inicios, la Universidad de Costa Rica (1941) ha mostrado en el ámbito nacional e internacional estar comprometida con la calidad en la enseñanza de la educación superior, ha sido estandarte en el país y un referente fuera de las fronteras. Dentro de las ventajas que presenta la institución, comparada con las universidades privadas se encuentran:

- Posee un modelo de admisión que mide la aptitud académica para cursar estudios de educación superior.
- Existe un sistema de becas, al cual los estudiantes podrán acceder de acuerdo con su situación socioeconómica o rendimiento académico. Esto brinda mayores oportunidades para cursar estudios de educación superior.
- Además de la formación en estudios generales, también se brindan oportunidades a los estudiantes de participar como asistentes o voluntarios de proyectos de impacto social y ambiental en las diferentes comunidades de Costa Rica.
- Calidad académica, la cual se mide por una serie de atributos, entre los cuales se encuentran sus instalaciones y facilidades que le brinda al estudiante para la correcta vivencia y comprensión académica. Actualmente, la UCR se encuentran en la posición número uno a nivel centroamericano y en la posición decimonovena en todo Latinoamérica según Times Higher Education (2021).

2.2.2 Posicionamiento de la Universidad de Costa Rica

En el presente, Costa Rica posee cinco universidades de educación superior públicas. Después de esto se podrá contabilizar 53 privadas y seis internacionales. Sin embargo, las primeras cinco son las que reciben aproximadamente el 50% de la matrícula en el país. A diferencia de otros mercados como Estados Unidos, Costa Rica diferencia las universidades públicas, como instituciones de alto estándar de calidad y de gran prestigio a nivel centroamericano y latinoamericano. A continuación, en el siguiente cuadro se presentan las primeras cinco posiciones que se encuentran disputando este ranking a nivel internacional.

Cuadro 5 Universidades costarricenses que se encuentran dentro de las primeras 1000 mejores del mundo

Universidades costarricenses que aparecen en el estudio entre las 1 000 mejores del mundo	Posición en <i>ranking</i> latinoamericano según QS
UCR	19
UNA	54
TEC	62
Ulacit	161-170
Universidad Latina	201-250

Fuente: Universidad de Costa Rica – 2020.

2.2.3 Mercado meta actual

El PPADE tiene como objetivo brindar la formación académica a estudiantes, que se encuentren interesados en el perfeccionamiento de sus conocimientos y habilidades en los negocios internacionales. Es de suma importancia que esta población meta posea el perfil competente para la formación en este campo. Un ejemplo lo constituyen las personas con destrezas para las relaciones públicas, sin duda deberán tener la firmeza para defender sus ideas con seguridad, sin dejar de lado un perfil comercial, que tenga conciencia que las personas a su alrededor podrían ser contactos valiosos en el futuro y como tener la capacidad de ser un medio para conectar negocios de éxito.

Sin duda será de importancia que los aspirantes a dicha maestría deberán ser personas que tengan facilidad y talento para los idiomas. Será significativo que el aspirante tenga la claridad que, si desea tener influencia y aptitud para servir como enlace y promotor de negociaciones, es de suma trascendencia que pueda expresarse delante de diferentes culturas con naturalidad.

Una persona que propone impulsa e influye en este medio, deberá ser capaz de analizar, interpretar y gestionar información de forma clara. Este mercado meta es un público exigente, con alto conocimiento del acontecer internacional, que se informa, observa y prevé los impactos económicos y cómo podría esto afectar o dinamizar un mercado específico. El perfil antes mencionado constituye un nicho que se acrecienta con el pasar del tiempo.

El liderazgo y la formación de excelencia en este campo serán un aporte al comercio internacional. Es por esto que el PPADE, en representación de la Universidad de Costa Rica, deberá proyectar y ser conscientes de la importancia que conllevará la formación de profesionales en esta área y la clave de la actualización en una maestría como esta, la potenciará en el mercado ofreciendo valor y un aporte social, lo cual caracteriza la misión de dicha institución, por medio de la generación de empleos, impulsando tratados y acuerdos que conlleven al correcto estímulo de los países, teniendo como resultado mejorar la calidad de vida de las personas.

Teniendo la comprensión de la posición actual del posgrado, su estructura, y su posicionamiento dentro del mercado nacional, se empieza a plantear el análisis detallado de sus ventajas y puntos de

mejora. En el siguiente capítulo se ahonda en factores internos y externos que afectan y enriquecen el estatus de este.

Capítulo III. Análisis de los resultados obtenidos relacionados con los factores externos e internos de la Universidad de Costa Rica

Mediante el siguiente capítulo, se profundiza aún más en la investigación realizada, la cual se sustentará en las herramientas que se presentarán a continuación, en aras de cumplir el objetivo del proyecto planteado desde un inicio.

Es importante poner en perspectiva que se aportarán como insumo al presente proyecto, dos encuestas realizadas en diferentes momentos, con el objetivo de respaldar los resultados obtenidos, a pesar de enfrentar situaciones adversas, relacionadas con la pandemia COVID-19. El objetivo será otorgar resultados con un alto nivel de confianza, para la efectiva toma de decisiones.

3.1 Descripción de la metodología de la investigación

Como aporte adicional a la presente propuesta, se adjunta un estudio de mercado realizado en el curso PF2535 Investigación de Mercados, de la Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica. Este se ejecutó durante el mes de agosto del 2020, tuvo una participación de 320 personas y sostuvo como objetivo conocer la actitud del consumidor y entender aspectos psicológicos de su naturaleza. Se utilizó un método cuantitativo no probabilístico para dicha recolección de datos. Se debe destacar que el método de recolección de datos que se manejó fue la encuesta.

La segunda encuesta de validación se realizó en el mes de enero, con el fin de certificar los resultados obtenidos inicialmente, debido a factores extraordinarios que han afectado al mundo, como es la pandemia del COVID-19. Finalmente, se aplicaron dos entrevistas, a profesionales con alto conocimiento del mercado y del comercio internacional. Lo anterior con el fin de aportar también criterio experto que logre dar robustez a la propuesta que se otorgará.

Este tipo de métodos se consideran necesarios, ya que permiten recolectar datos necesarios dentro de una investigación, para validar la información que se proyecta y los tipos de comportamientos que conlleva una decisión. El análisis de los datos que se cosechen puede revelar muchísima información de la totalidad de los usuarios que realizaron el ejercicio. No está de demás confirmar que la encuesta contaba con un objetivo el cual es conocer si existe un mercado nacional o internacional para la Maestría Profesional en Negocios Internacionales de la Universidad de Costa Rica. Esto con el fin de evaluar si existe un segmento de consumidores potenciales que deseen matricular este tipo de carrera.

Dentro de las premisas para la efectiva toma de decisiones, se considera importante comprender la opinión de personas pertenecientes al segmento meta y permitir que los mismos expresen su sentir, por medio de preguntas que lleven a obtener la información esperada para la universidad y que sea una herramienta para el procesamiento de datos, de forma tal en la que sea posible llegar a conclusiones con mucho mayor sustento. Cabe resaltar que para este estudio la encuesta fue aplicada tanto a lo interno como a lo externo de la Universidad, utilizando el correo electrónico interno de dicha institución y su distribución fuera de la misma se llevó a cabo por redes sociales, además de la ayuda recibida por directivos de líneas navieras, puertos y agencias aduanales para su distribución. Es de suma importancia realizar también un análisis situacional del mercadeo de la Universidad de Costa Rica y el PPADE, el cual se detallará seguidamente.

3.2 Análisis de las herramientas de mercadeo, Universidad de Costa Rica y PPADE

La distribución de universidades en Costa Rica se fracciona de la siguiente forma: 5 universidades de educación catalogadas como públicas, 53 privadas y 6 internacionales. Sin embargo, las primeras 5 son las que reciben aproximadamente el 50% de la matrícula en el país, según el análisis realizado por el Estado de la Educación (2019). Dicho esto, es posible inferir que, tanto en el sector público como privado, tienen una participación del mercado en un 50% cada parte.

En la actualidad, la Universidad de Costa Rica utiliza las redes sociales, con el propósito de mantener su imagen vigente, creando oportunidades de acercamiento con los estudiantes. Debido a la complejidad organizativa de la UCR (donde existen más de 300 unidades académicas), se considera de vital importancia disponer de lineamientos que establezcan un estándar de calidad para las publicaciones en los perfiles institucionales. El fin es garantizar una línea gráfica unitaria y el cumplimiento de normas de redacción, así como aprovechar el potencial que tienen las redes sociales en los procesos comunicativos (Universidad de Costa Rica. , 2020). La Oficina de Divulgación e Información (ODI) es la encargada de fiscalizar y administrar las redes sociales de la UCR. Tiene como principal beneficiario a la Universidad y a todas sus dependencias. El propósito de esta oficina es mantener una imagen consistente y unificada que refleje las características, características y valores de la institución prevalecientes por más de 80 años.

Cabe señalar que, según la ODI, los canales oficiales o redes que sostiene la Universidad hoy son: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Telegram y Whatsapp. Todo el contenido que es publicado por estos medios es revisado y administrado por esta oficina. Dentro de los objetivos que se propone dicha administración, se encuentran los siguientes: informar, entretener, convencer y motivar. (Universidad de Costa Rica. , 2020).

En congruencia con la información indicada, el PPADE da observancia a todas las regulaciones internas de la ODI, para el uso de estos medios como herramientas de mercadeo en el Programa. Actualmente, el PPADE solo utiliza Facebook como una red oficial de comunicación con sus seguidores. En los últimos días, ha retomado utilizar Instagram, como otra herramienta tecnológica para difundir información.

Según los resultados de la primera encuesta aplicada, uno de los métodos de búsqueda de información que utilizaría el encuestado con un 96% sería las páginas Web, seguidamente se encuentran las referencias de amigos o contactos profesionales y, en tercer lugar, las redes sociales.

Figura 5. Medios de Búsqueda de información de Maestrías.



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

Finalmente, se obtiene que las redes sociales también forman parte importante en este primer acercamiento de los potenciales estudiantes con la maestría. Posterior a esta etapa de información, los encuestados indican que, para la obtención de información detallada de la oferta, prefieren que sea enviada por correo electrónico, seguidamente, por redes sociales y se incluye una en la cual no se había mención anteriormente y es LinkedIn.

Figura 6. Medios de Comunicación de la Oferta.



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

Uno de los puntos importantes a resaltar, es que dentro de las redes que comienzan a tomar importancia a nivel profesional está LinkedIn, en la cual hoy se realizan todo tipo de anuncios de corte técnico – Científico y que, poco a poco, se ha ido popularizando como una red social con fines profesionales.

Seguidamente, se detallará con mayor profundidad la caracterización de la Universidad y el PPADE.

3.2.1 Características del Programa

Durante la aplicación del estudio de mercado, se identificaron algunas características las cuales resultaron de importancia, para su valoración en la propuesta, por ejemplo, la evaluación de materias que contiene el actual plan de estudios. Estos factores se calculan utilizando un promedio de respuesta entre los encuestados (que podía oscilar entre 1 y 5), y se consideran con calificación positiva entre 4 y 5, neutra entre 3 y 4, y negativa inferior a 3. Seguidamente, utilizando la misma metodología, se indaga sobre las materias y el plan de estudio que pudiera ser atractivo para el encuestado. De esta pregunta, se evidencia que la mayoría de las materias impartidas actualmente en diferentes programas (de donde se recopiló el listado) son apreciadas por los encuestados.

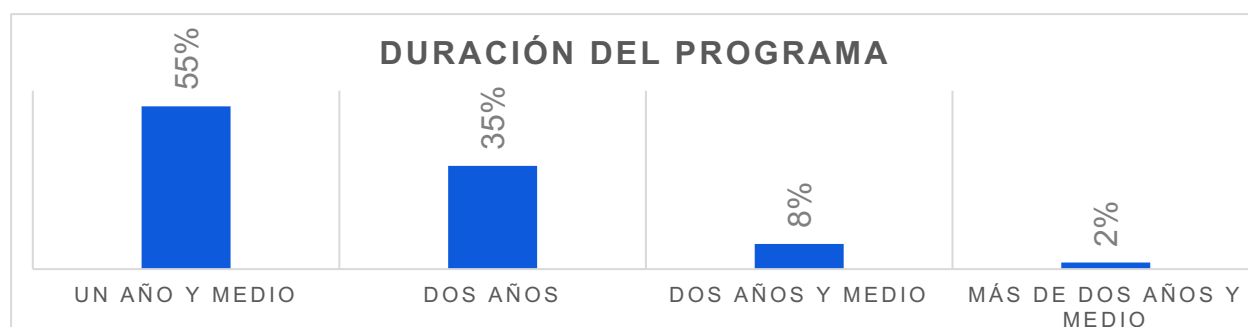
Figura 7 Evaluación materias y plan de estudio



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

Otro punto que se considera importante es la expectativa de duración del programa para los encuestados.

Figura 8 Duración del programa



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

Este resultado muestra cómo la mayoría de los encuestados espera una duración inferior a los dos años. Se considera importante evaluar esta promesa de cara a los potenciales estudiantes, ya que actualmente el programa de cursos indica que su duración es de dos años, pero sin considerar el proyecto de graduación. Esto último agrega alrededor de seis meses más, cayendo en el rango de dos años y medio, el cual es de los menos atractivos para el encuestado.

3.2.1.1 Ventaja competitiva

Sin lugar a duda una de las ventajas competitivas más importantes del PPADE será que la titulación que obtenga el estudiante egresado tendrá alto reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional. Uno de los factores más importantes a considerar es que la Universidad de Costa Rica se encuentra colocada en el ranking mundial QS en inglés "World University Rankings", en el puesto número 19 a nivel Latinoamericano y en el primer lugar del istmo (Castro, 2020). En definitiva, esto es un reconocimiento de alto nivel y que la posiciona también como número uno a nivel nacional, parte de las consideraciones que tiene el reconocimiento es la reputación académica; el renombre de empleadores, o sea, como es la aceptación a nivel laboral; la proporción entre profesorado y estudiantes; las citas académicas; la proporción de internacionalización del profesorado y la proporción

de internacionalización de los estudiantes. Todo lo anterior deberá ser una combinación que le otorgue al país y al mundo aportes sociales de trascendencia.

La Maestría Profesional en Negocios Internacionales de la Universidad de Costa Rica, la cual es otorgada por medio del PPADE, promete formar a profesionales con conocimiento y con capacidad de entender la dinámica del entorno, cada vez más voluble. Es por esto por lo que a nivel nacional e internacional, la institución posee alta demanda, donde se ve obligada a utilizar filtros como exámenes de admisión de acuerdo con un corte por nota, para su ingreso lo que, a su vez, logra que los mejores postulantes a nivel académico sean aptos.

3.3 Análisis de resultados

Como se mencionó previamente, parte de los insumos que se adjuntan al presente proyecto, fue la ejecución de una investigación de mercados realizada al PPADE en el curso PF2535 Investigación de Mercados, de la Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia de la Universidad de Costa Rica. Dicho análisis integró una encuesta, la cual se aplicó tanto a lo interno como a lo externo de la Universidad y tuvo una participación total de 320 personas.

Cabe resaltar que, de la encuesta realizada, el resultado del estudio de mercado indicó que el 70% estarían interesados en cursar la Maestría Profesional en Negocios Internacionales del Programa de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica.

Figura 9 Interesados en la Maestría Profesional en Negocios Internacionales del Programa de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

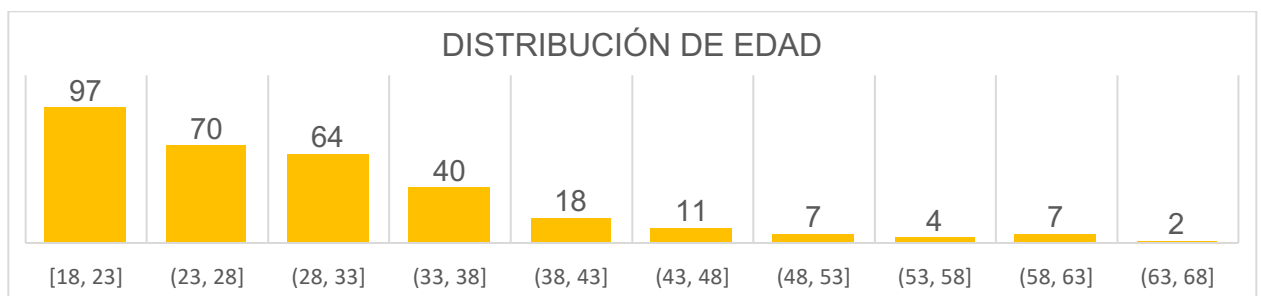
A continuación, se brindará mayor detalle sobre los resultados obtenidos en dicho estudio.

3.4 Análisis del Cliente o Estudiante

3.4.1 Tipos de clientes o estudiante

Dentro de los resultados obtenidos, se observó que el público que mayor afluencia presentó en la encuesta se encuentra entre los 18 y 43 años.

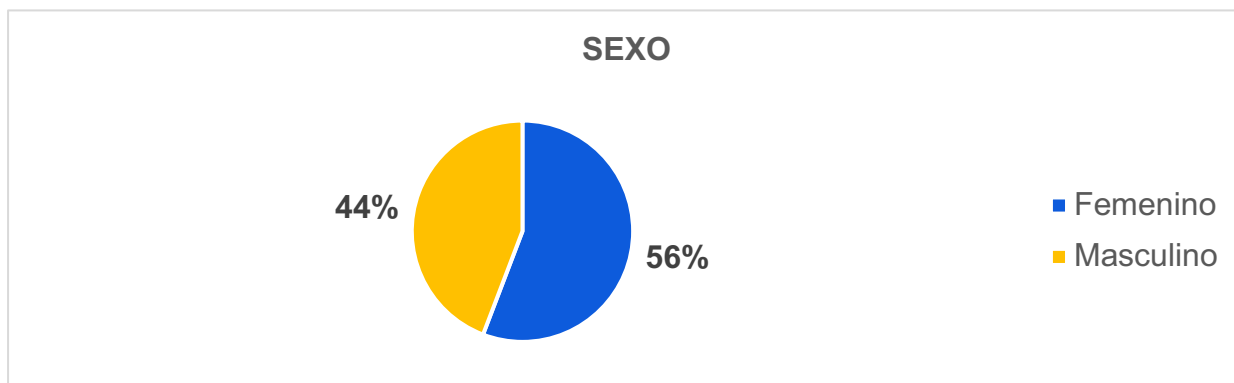
Figura 10. Distribución de la Edad de los encuestados.



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

Del rango entre los 18 y 23 años, 52 encuestados de los 97 se encuentran por debajo de los 21 años. De esta forma, los 45 restantes pueden ser prospectos de la maestría al contar con un bachillerato universitario. La distribución en término de sexo se encuentra similar, con una preponderancia del sexo femenino.

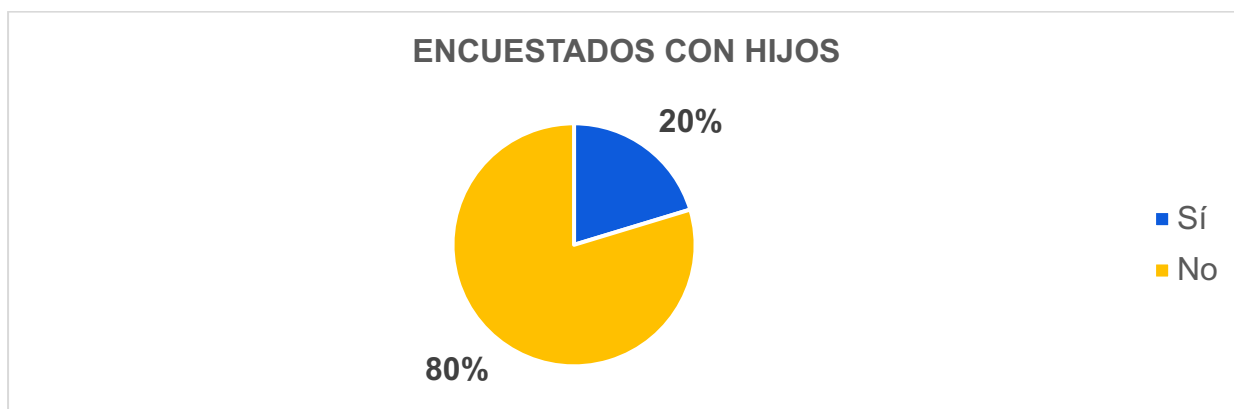
Figura 11. Sexo de cada uno de los encuestados.



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

Cabe resaltar, que se consideró si los encuestados tienen hijos, ya que podrá ser un factor determinante en el interés de cursar una maestría y, con esto, comprender si existe un patrón de comportamiento en el mercado.

Figura 12 Encuestados con Hijos.



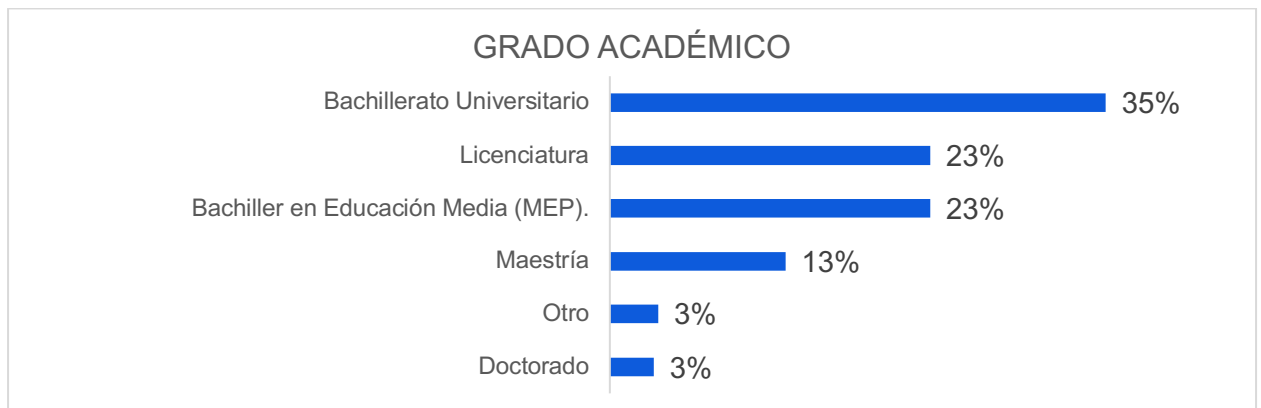
Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

3.4.2 Perfil del cliente o estudiante

Dentro del estudio realizado, se logró identificar ciertas características, las cuales podrían ser parte de un patrón que determinen un perfil del mercado al que se desea atender. A continuación, se mostrarán algunas de las características evidenciadas.

El 74% cuenta con un grado académico apto para iniciar con una maestría, por lo tanto, poseen un perfil para cursar la maestría que se desea activar:

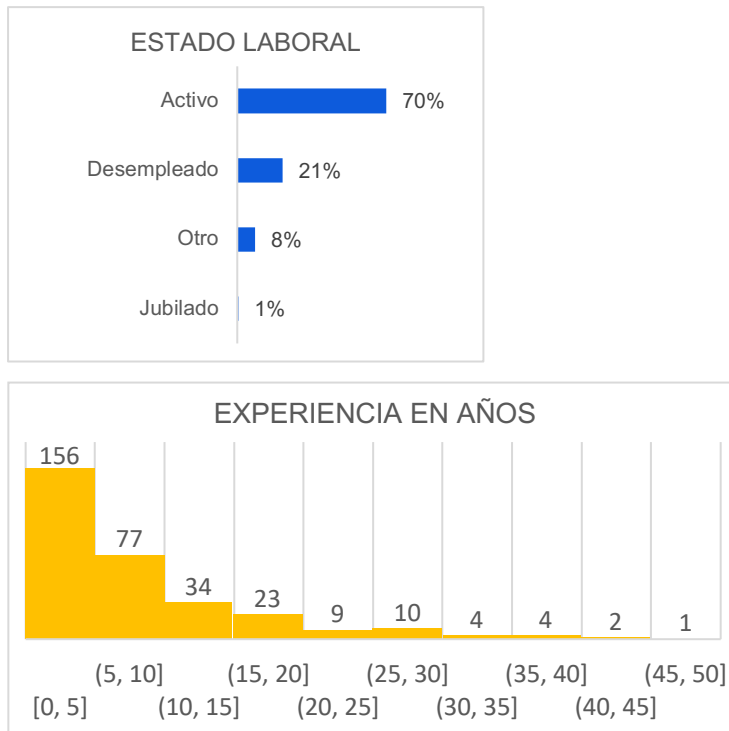
Figura 13 Grado Académico de los Encuesta.



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

Para concluir este análisis, se le preguntó al encuestado su estado laboral actual y su experiencia laboral.

Figura 14 Estado Labora y Experiencia laboral del interesado.



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

El 70% de los encuestados se mantiene activo laboralmente, y la mayoría se encuentra en el rango de experiencia laboral de 0 a 5 años. Al abrir este rango para entender cuántos de ellos quedan por fuera del requisito mínimo de dos años de experiencia, se obtiene que 82 no podrían ingresar en el siguiente año. Los restantes 74 encuestados se suman a los demás rangos en los que podrían ingresar en años venideros sin problema.

3.5 Análisis de la competencia

3.5.1 Análisis de la competencia

Como parte del análisis externo de la competencia, en primera instancia se desea detallar sobre los cuestionamientos del por qué la Universidad de Costa Rica gradúa menos estudiantes que las universidades privadas y cómo recibe un mayor apoyo económico.

El presupuesto anual de la UCR es de alrededor de los \$600 millones, por lo que al dividir por 40.000 estudiantes da un costo de \$5000 por cada 4 meses por estudiante. En promedio, el cuatrimestre en las universidades privadas ronda los \$1500 y aún las carreras más caras como medicina, los \$4000, por lo cual, es muy fácil decir que la UCR es más cara que cualquier universidad privada del país (Solís Sánchez, 2019).

Por la similitud de la asignatura de la carrera, la UCR está muy lejos de una graduación al 100%, y quienes completen la dura lucha se demorarán más tiempo que el que les brinda su plan de estudios profesional. Además, se divisó el problema de que el horario del curso no se puede ajustar de forma remota con los estudiantes que quieren trabajar.

La respuesta a estos cuestionamientos radica en la investigación. La cantidad de fondos que son destinados a este rubro son importantes y representa un costo sumamente alto. Este tipo de inversiones generan un magnífico valor agregado a la sociedad y es lo que posiciona a la universidad en los mejores lugares de los "Rankings" a nivel mundial. La humanidad en general vive una problemática anti-ciencia, donde grupos organizados insisten en negar el cambio, siendo esto herramientas que desarrollarán a las naciones (Solís Sánchez, 2019). Dicho lo anterior, es de suma importancia tomar el tiempo necesario para revisar este tipo de factores dentro del análisis de la competencia. Desde este punto, el estudiante deberá de analizar, la institución que se encuentra respaldando el título por el cual está cursando dentro del PPADE y no solo concentrarse en costos o beneficios que puedan agregar las instituciones a los profesionales.

Incurсионando más a fondo en este análisis, durante el estudio de mercado, se determinó que la competencia considerada como la más fuerte para el PPADE sería la Universidad Nacional, y del lado privado se determinaron alrededor de 9 universidades que imparten una maestría relacionada a Negocios Internacionales, dentro de la cual se destaca el trabajo que realiza Lead University y ULACIT. Cabe destacar que, dentro dicho estudio se verificó que todas las instituciones consideradas como competencia, actualmente tienen activa la Maestría.

Dentro de las universidades que se identificaron como una posible competencia, se encuentran las siguientes:

Figura 15 Principales Universidades Identificadas como Competencia durante el Estudio.



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

Como parte del estudio de la competencia, es importante realizar una revisión profunda de los costos y los principales factores que los diferencian. A continuación, se procederá con dicho análisis.

3.5.2 Estudio de precios de la competencia

Como parte del análisis realizado en la investigación de mercados, se efectuó un cuadro comparativo en el cual se logró obtener los datos de los costos de cada una de las universidades que se consideraron como competencia.

Dejando de lado la duración de cada uno de los programas de las competencias, y la cantidad de créditos, se puede ultimar que el costo por crédito de cada una de estas instituciones en orden ascendente es el siguiente:

- Universidad Nacional: \$75
- Universidad de Costa Rica \$89
- ULACIT: \$121
- Lead University. \$207

A continuación, se muestra una tabla de guía de precios con los principales competidores y los detalles relacionados a cada una de las maestrías.

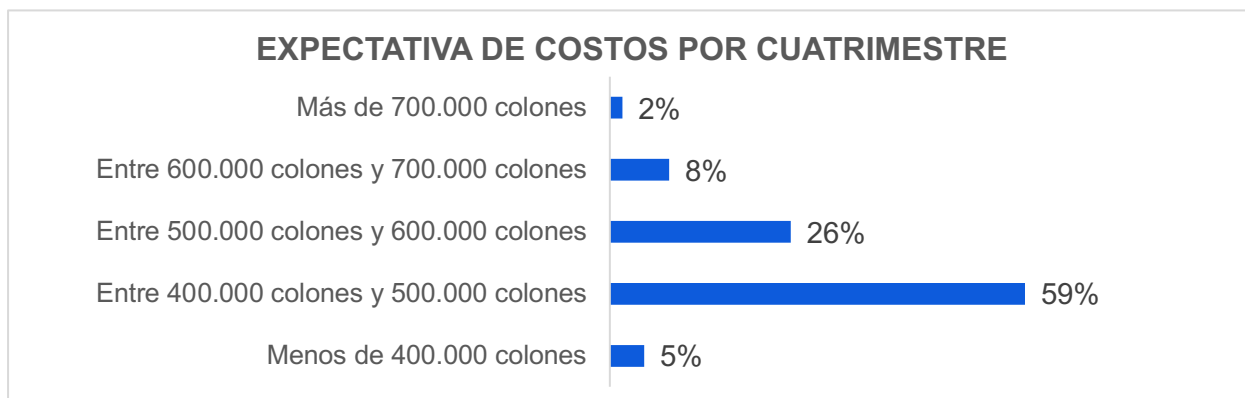
Cuadro 6 Análisis de Precios Competencia.

<i>TC: CRC 516</i>	<i>Universidad de Costa Rica (PADE)</i>	<i>Universidad Nacional (CINPE)</i>	<i>ULACIT</i>	<i>Lead University</i>
<i>Costo</i>	\$ 5,785.00	\$ 4,500.00	\$ 7,774.00	\$ 13,276.00
<i>Duración (Años)</i>	2	2	1	1,4
<i>Modalidad</i>	Cuatrimestral	Trimestral	Trimestral	Cuatrimestral
<i>Créditos</i>	65	60	64	64

Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

Dentro del estudio de mercado realizado, se preguntó a los encuestados acerca de las expectativas sobre el costo de la maestría. La mayoría espera que el costo por cuatrimestre sea entre los 400 y los 600 mil colones. Solamente un 10% de los encuestados espera que el cobro por cuatrimestre exceda este último monto.

Figura 16 Expectativa de Costos por Cuatrimestre.



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

En materia de becas y financiamiento, se obtienen los siguientes hallazgos. El 94% de los encuestados se encuentran interesados en obtener una beca, ya sea socioeconómica o por excelencia académica.

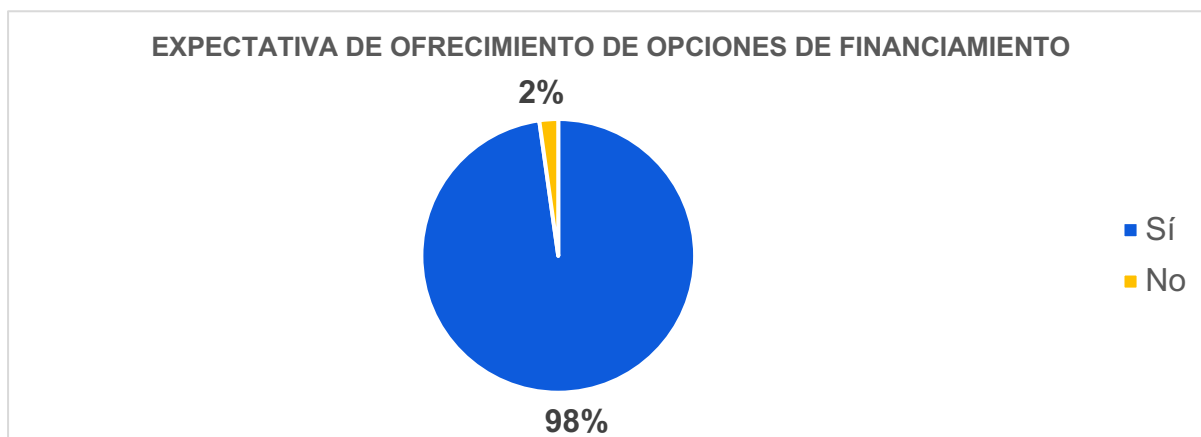
Figura 17 Interés en Becas.



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

También, un 98% de los encuestados desean que el posgrado les ofrezca opciones de financiamiento con alguna entidad bancaria o medios propios.

Figura 18 Expectativa de Ofrecimiento de Opciones de Financiamiento.

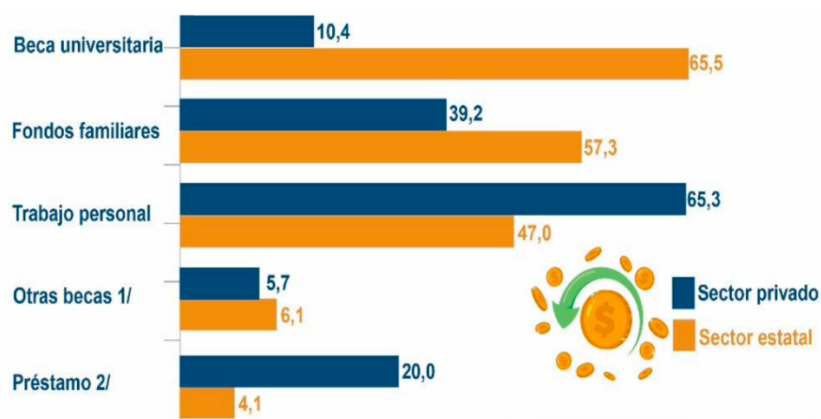


Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

Además de este resultado obtenido, se consideró una fuente externa del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), con el fin de entregar mayor perspectiva del mercado. A continuación, se detallan las principales fuentes de financiamiento de las personas graduadas, según CONARE:

Figura 19 Principales fuentes de Financiamiento de Estudios de las personas graduadas 2014-2016

Principales fuentes de financiamiento de estudios de las personas graduadas 2014-2016, por sector universitario (respuesta múltiple)



Fuente: CONARE

La información anterior contribuye a constatar los resultados de las encuestas realizadas, donde queda en evidencia el peso que representa el obtener una beca universitaria en el sector estatal. Por esto, se considera de importancia utilizar dicha información para la recomendación que se realizará en la presente propuesta. Es importante señalar que, dentro de los factores a tomar en cuenta a la hora de decidir sobre una maestría, el interesado no solamente analiza el tema de costos, sino que también considera los aliados estratégicos, los cuales juegan un papel fundamental en la atracción de mayor público. En el siguiente punto, se ampliará a detalle.

3.6 Análisis de aliados estratégicos

3.6.1 Potenciales aliados

Dentro de la ejecución de la investigación de mercados, se logró evidenciar que un 89% de los encuestados considera atractivo o interesante que el posgrado tenga convenios con asociaciones solidaristas de diferentes empresas relacionadas a la temática de la maestría.

Figura 20 Convenios con Asociaciones Solidaristas



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

Las compañías, instituciones o cualquier empresa sin importar su giro de negocio, no pueden existir de manera aislada, lo que significa que muchas de estas han utilizado las alianzas con el fin de crear un beneficio mutuo. A nivel estratégico es de suma importancia tener aliados de negocio, los cuales pueden aportar para el logro de los objetivos.

3.7 Matriz FODA

Cuadro 7 Matriz FODA

Matriz FODA	Fortalezas Internas (F)	Debilidades Internas (D)
	<p>Posicionamiento de La Universidad de Costa Rica a nivel Latinoamericano (19), primera en el istmo.</p> <p>Docentes afiliados al PPADE de alto nivel y experiencia profesional.</p> <p>Sistema robusto de calidad académica, el cual es respaldado por la UCR.</p> <p>Por la modalidad en la que se imparten las lecciones, se pudo adaptar a la virtualidad en tiempos de pandemia.</p>	<p>Tramitología a la que se debe de enfrentar el estudiante, para realizar ingreso al Posgrado de la Universidad de Costa Rica.</p> <p>Horarios deficientes de atención al estudiante en oficina administrativa del PPADE.</p> <p>Inmobiliario y disponibilidad de clases con espacios colaborativos, donde el estudiante pueda desarrollar el conocimiento adquirido.</p> <p>Uso limitado de medios de comunicación, con fines promocionales de la maestría.</p>
Oportunidades Externas (O)	Estrategia (FO)	
<p>Aprovechamiento de canales de comunicación como las redes sociales, con el fin de mejorar la comunicación y segmentación del mercado meta.</p> <p>Disponibilidad de diversas opciones de horarios para los cursos del programa.</p>	<p>Debido a la calidad que posee la Universidad de Costa Rica, y con el Ranking que adquiere (que ninguna otra institución tiene en Costa Rica). Se desarrollará toda la campaña considerando este diferenciador en el mercado. Esto en definitiva la posicionará de una mejor forma y se</p>	

<p>Instituir alianzas estratégicas, con el fin de internacionalizar la maestría, en la cual sea requisito de esta, la exposición del estudiante en los mercados internacionales.</p> <p>Crear recintos diferenciados, dentro de la universidad, lo cual brinden al estudiante experiencia del aprendizaje en un lugar como la Universidad de Costa Rica.</p> <p>Desarrollo de alianzas, que permitan brindar a los estudiantes opciones de financiamiento.</p>	<p>espera mayor afluencia en la matrícula.</p>	
<p>Amenazas Externas (A)</p>	<p>Estrategia (FA)</p>	<p>Estrategia (DA)</p>
<p>Crisis económica creciente y el desempleo. Esto limita la accesibilidad a estudios de Posgrado, debido a la inversión que representa en el estudiante.</p> <p>Continua captación de estudiantes en el mercado por el resto de las universidades a nivel nacional.</p> <p>Cobertura o disponibilidad de la Maestría a nivel nacional.</p>	<p>Plantear un ofrecimiento y promoción de las facilidades y convenios. Por ejemplo, las becas estudiantiles que ya existen, pero que son muy pocos los estudiantes que conocen de su existencia, además de esto se planteará la posibilidad de ejecutar algunos convenios, con asociaciones del medio, que potencien posibles matrículas.</p>	<p>Uso de varios tipos de redes sociales en el cual se dé a conocer de la Maestría y el posicionamiento los egresados.</p> <p>Refrescamiento de página virtual para realizar mayor promoción del Posgrado de Negocios Internacionales.</p>

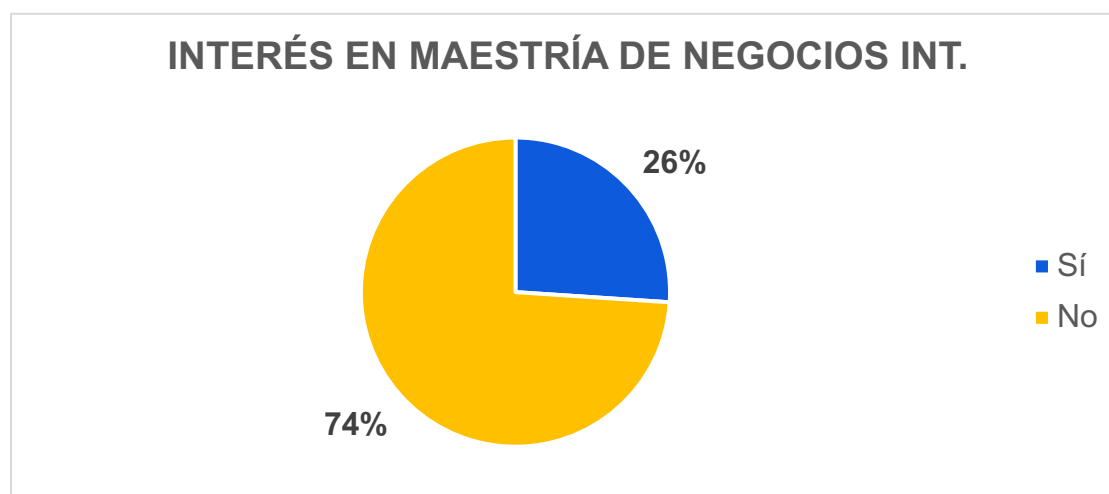
Fuente: Elaboración propia.

3.8 Análisis resultados Segunda Encuesta

Como se indicó inicialmente, se realizó una segunda toma de muestra, con el fin de identificar el comportamiento del mercado en varias aristas, una de ellas y la principal ha sido la pandemia, la cual ha tenido afectación económica a nivel mundial y esto, evidentemente, podría cambiar drásticamente el pensamiento del mercado meta. A continuación, el detalle de la segunda encuesta:

Primero, se puede notar como el mercado y la participación tuvieron un giro entendible, debido a los tipos de prioridades económicas de la población en este momento. Teniendo como resultado un 26% de interesados, de las 119 personas que contestaron la encuesta. Este dato no resulta desalentador, ya que la maestría requiere como mínimo 15 personas para su apertura, y ese porcentaje representa a 31 personas interesadas. Siendo esto último, un número bastante considerable para su inicio, a pesar de toda la situación que atraviesa el mundo.

Figura 21 Interés en la Maestría Profesional en Negocios Internacionales del Programa de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica.



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

- Otro aspecto importante a considerar es que, del total de encuestados, un 43% confirmó que le interesaría iniciar con esta maestría para el año 2022.
- Un aspecto que coincide con el comportamiento actual de pandemia es que el 81% confirma que le interesan los cursos con modalidades virtuales.
- El interés por las becas continúa siendo prácticamente el mismo, con un 98%, lo cual sigue dando sentido a la estrategia a plantear. Sumado a que el 100% de los encuestados desean tener algún tipo de opciones de financiamiento.

Luego del anterior resumen, se puede concluir acerca de ambos resultados que, si bien el nivel de afluencia en la participación fue diferente, el resultado se mostró evidente impactado por la situación de pandemia a nivel mundial, pero esto refleja un constante interés, a pesar de esta gran arista mencionada. Por lo que a continuación, se otorgará un plan estratégico considerando ambos insumos.

3.9 Entrevistas de profundidad

Para la aplicación de la entrevista a profundidad, se contó con el apoyo de 3 profesionales que se encuentran involucrados directamente en el ámbito del presente estudio. A continuación, el detalle del perfil de cada uno de ellos:

M.B.A. Kenneth Moreno Suarez: quien labora para PROCOMER como Project Manager de la marca Esencial Costa Rica, desde hace más de 10 años.

M.Sc. Rídiguer Artavia Barboza: quien es el actual director del PPADE y ostenta esta posición desde del mes de noviembre de 2016 a la fecha.

M.B.A. Norberto Kobelt: quien lleva más de 29 años de experiencia en el campo de los negocios internacionales, específicamente en el mundo naviero, siendo un alto directivo para la marca Hamburg Sud del grupo APM Moller Maersk. Actualmente, Norberto se encuentra en Ecuador, como Country Manager para este país.

Karen Arias Venegas: actual jefa administrativa del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

La encuesta dirigida a cada uno de los especialistas incluyó preguntas relacionadas directamente con la opinión de las personas mencionadas, referente al tema del énfasis en estudio. Además, se realizaron dos preguntas adicionales al director del posgrado, con el fin de aprovechar su visión como apoderado de la orientación del PPADE. A continuación, se otorgará un resumen de las repuestas:

1) Actualmente, ¿qué relevancia tiene el comercio internacional en el mercado?

Dentro de las respuestas más relevantes se destaca la del M.B.A Kenneth Moreno (PROCOMER) y el M.B.A Norberto K. (Sector Naviero), quienes afirmaron que el comercio internacional toma gran relevancia en estos tiempos, en seguimiento a las macrotendencias a nivel mundial y las necesidades que deben ser saciadas por el mismo comercio internacional. Para dar un pequeño ejemplo de esto, hicieron referencia a la gran labor y responsabilidad que se tiene con la distribución y proceso de vacunación ante el COVID-19; el cual sin duda se gesta a raíz de los negocios internacionales. Este es tan solo un ejemplo de la vitalidad que adquiere la carrera y el énfasis en estos momentos a nivel mundial. El M.B.A Norberto explicó como a través del comercio exterior y los negocios internacionales, se crea un pilar para que los países puedan obtener niveles adecuados de crecimiento, desarrollo económico y social, por medio de las negociaciones de intercambio comercial. Este es un instrumento que se utiliza para incrementar el PIB de un país.

Con el paso del tiempo, dado que ningún país puede ser autosuficiente, el comercio internacional se ha convertido en un elemento básico de reconciliación entre países. Desde sus inicios, el comercio ha logrado cubrir todas las necesidades y por ende las necesidades más relevantes de la población mundial.

2) ¿Cuáles son los principales retos que existen en el mercado?

Los encuestados coincidieron en que, dentro los mayores retos, se encuentran los cambios tecnológicos, los cuales día con día son mayores y, en definitiva, los profesionales en este campo deben estar sumamente preparados.

Se realizó una compilación de todas las respuestas que resumen los principales retos que podrían estar atravesando, en este momento, los profesionales e instituciones o universidades que preparan especialistas en esta rama:

- Las cadenas de valor.
- La producción de bienes y servicios.
- Los operadores logísticos.
- Deficiencias logísticas.
- Problemas climáticos.
- Dilema de los datos.
- Pico histórico de personas conectadas a internet.

Estos son tan solo algunos de los ejemplos, los cuales se mencionaron a lo largo de las entrevistas y que, principalmente, se hizo mención a los desafíos básicos como promover los productos costarricenses para lograr un mayor y más seguro acceso a los mercados extranjeros; defender los intereses comerciales de Costa Rica y resistir las acciones comerciales proteccionistas de otros países; establecer reglas y procedimientos adecuados de gestión de relaciones comerciales; todos los sectores del país con actividades exportadoras, y crear las condiciones necesarias para atraer inversión nacional y extranjera.

- 3) ¿Considera que la oferta de profesionales en este ámbito, cuentan con el conocimiento necesario para afrontar dichos retos?

En primera instancia, se debe destacar que los profesionales existen, pero para una carrera como esta, en la cual ya se ha evidenciado la carencia y niveles de preparación que se requieren, es necesario que este conocimiento este en constante revisión y actualización. El fin será ofrecer a los profesionales la mejor de las herramientas: el conocimiento.

Un detalle que se desea destacar es que, normalmente, personas que han estudiado aduanas se consideran como carrera a fin, si bien tienen alguna relación, no tiene la amplitud que puede tener los

negocios internacionales. Actualmente, en el mercado, existe bastante desconocimiento y se ofrecen como si fuese similar, lo que en definitiva afecta directamente al énfasis que se desea ofrecer.

- 4) ¿Cuál es la relevancia de que un profesional en el campo de comercio internacional cuente con una maestría?

Dentro de los comentarios recibidos, se destaca la importancia del manejo de negocios a nivel global.

- Se debe tener un análisis de datos y el profesional tiene que estar preparado para esto.
 - Personas críticas que se sepan y tengan el dominio de varios idiomas.
 - Profesionales integrales, llenos de ética, ya que es una carrera que se puede prestar para el manejo de diferentes situaciones, en las cuales se deba manejar un alto grado de valores profesionales. Se debe de contar con un perfil, con una edad y una experiencia necesaria. Actualmente, las universidades y distintas instituciones otorgan el grado de maestría a cualquier persona que no cuenta en específico con una edad en la cual pueda tener la riqueza de experiencia necesaria en su rama.
 - Liderazgo.
- 5) ¿Cuál es su posición ante la afirmación: “el profesional en comercio internacional debe permanecer en una constante formación y actualización”?

Todos los encuestados coincidieron con que cualquier profesional debería estar en constante preparación, con el fin de estar adaptado a las actuales tendencias.

- 6) ¿Conoce alguna institución que actualmente brinde formación en Costa Rica, a este sector de profesionales, que cumpla con las necesidades del mercado?

M.B.A. Kenneth Moreno Suarez: Lead University son los únicos que ha escuchado y que dentro de PROCOMER es una institución de tendencia.

M.Sc. Rídiguer Artavia Barboza: No sabía que la UNA tiene la Maestría Profesional en Gerencia del Comercio Internacional activa.

M.B.A. Norberto Kobelt: No

Karen Arias Venegas: Si tenía conocimiento de las actuales carreras en las diferentes universidades.

- 7) Como especialista en esta rama, ¿qué áreas de conocimiento y formación considera importante que una universidad imparta a los profesionales en comercio exterior?

Dentro de la respuesta de los encuestados, se compilaron las siguientes respuestas:

- Herramientas de análisis & Profesionales Integrales.
- The Golden circle
- Los magnetos
- Sales force
- Big data
- Business Inteligence
- SQL
- MQL
- Machine learning
- Content Marketing.

Capítulo IV. Propuesta de un plan estratégico para la reapertura de la Maestría con Énfasis en Negocios Internacionales del Programa de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica

4.1 Justificación de la propuesta

Con la pandemia del Covid-19, ahora más que nunca toma relevancia el vínculo entre los negocios esenciales y los internacionales como es el caso del “Shipping Company”. Por esto, resulta indispensable contar con un plan estratégico que les permita hacer frente a la contracción económica que sufre la industria, por medio de herramientas como la Maestría Profesional en Negocios Internacionales del PPADE. Es por este motivo que la justificación de la propuesta, aunado al objetivo general del proyecto, se enfocan en dicha reapertura.

Con base en los resultados obtenidos en la investigación aplicada en el tercer capítulo, se encuentran hallazgos y brechas que se consideran importantes de cerrar para lograr alcanzar el objetivo del proyecto. Estos hallazgos funcionan como sustento para la formulación de estrategias para el plan estratégico, que permiten, a su vez, la especificación de las tácticas y acciones requeridas para poder ejecutar las pericias planteadas en las siguientes secciones.

4.2 Análisis del Entorno

El mercado tiene algunas tendencias de estancamiento, esto quiere decir que no ha logrado avanzar, ni retroceder. Por esto, resalta como estrategia a dicha situación, la urgente atención a este sector, promoviendo la creatividad y la articulación entre diferentes sectores, que en definitiva tienen afectación directa uno del otro.

El primero es el sector productivo en conjunto con las universidades. Es importante escuchar el interés y proyección del mercado en el país y trabajar en conjunto con la demanda de este y, con ello, forjar la preparación del capital profesional para suplir dicha necesidad.

Es muy importante el trabajo que hace en este caso el sector estatal con la promoción y atracción de la inversión al país, lo que por efecto rebote provocará aumentos en la demanda de empleos y profesionales capacitados.

En el Estado de la Educación (2019), se documentó la percepción de que el sistema educativo no fomenta la creatividad ni la innovación, y se preocupa más por cómo se enseñan los contenidos, que por garantizar que los alumnos los estén aprendiendo y que los contenidos sean pertinentes para su desempeño profesional. (Consejo Nacional de Rectores, 2019).

Aun teniendo estas premisas y siguiendo las recomendaciones de la creatividad, se recomienda la reapertura de la Maestría con Énfasis en Negocios Internacionales del Programa de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica. Como aporte a este estudio, se adjuntará el resultado de la encuesta realizada en la investigación de mercado, donde se seleccionó una muestra mayor a 300 personas, las cuales manifiestan su interés por emprenderla. Si bien como se indicó, existe un estancamiento, las universidades deberán preocuparse por la creatividad y parte de esto será innovar con carreras y especializaciones actualizadas, que tengan congruencia con la demanda del mercado. Si a esto se le suma un trabajo sostenido por parte de las autoridades gubernamentales, en las cuales se fomente la búsqueda por la cobertura total de la educación y la búsqueda de la calidad, creando ambientes donde se fomente un correcto aprendizaje, sin duda promoverá el aumento del mercado y por ende el de la demanda.

La cuarta revolución industrial está planteando un escenario inédito en el ámbito mundial: una tendencia hacia el aumento en el desempleo y el subempleo juvenil por falta de calificación, a la vez que aumenta la dificultad de las empresas para encontrar personal con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios. Hay una tendencia hacia la automatización, la robotización, el uso de big data, la inteligencia artificial. (Estado de la Educación, 2019). Dicho esto, es importante que se considere

realizar el relanzamiento de una carrera con alta cotización en el mercado, la cual se dedica a mover al mundo comercialmente hablando. A continuación, se dará una guía para establecer ese trayecto de trabajo, en la búsqueda de la mejora incesante.

4.3 Definición enunciados

4.3.1 Propuesta visión

Definir una correcta visión para el PPADE será de suma importancia, lo primero será plasmar con claridad la actividad en la que se desarrolla, seguidamente se debe de precisar el tipo de público y los factores que distinguen a la Universidad y el PPADE. A continuación, se otorgará una propuesta de visión en la cual se pretende modificar un poco cómo se encuentra actualmente.

- **Misión del PPADE:** Ser un promotor de profesionales en las ciencias económicas en forma integral, humanística, de excelencia académica, con ética y responsabilidad social. Graduando profesionales capaces de crear e implementar estrategias a los problemas encontrados en las organizaciones y con capacidades de emprendedurismo mediante la innovación, liderazgo y toma adecuada de decisiones.

4.3.2 Propuesta de misión

En definitiva, no se podrá diseñar un correcto plan estratégico sin la valoración de la misión del PPADE. Este concepto será la proyección de la imagen hacia donde desea llegar el Programa de Posgrado.

- **Visión del PPADE:** Ser líderes en la formación de profesionales en las ciencias económicas, capacitados para mejorar los negocios en forma, integral creativa e innovadora, alineados con el acontecer tecnológico, mediante estrategias adecuadas a las necesidades y recursos que poseen organizaciones y los emprendedurismos.

4.3.3 Valores

Se sugiere utilizar los valores como una fuerza impulsora que pretende ser un facilitador, para el cumplimiento de los objetivos; crear una cultura dentro de la organización (en este caso el PPADE), la cual, de manera articulada, logre crear vínculos con los estudiantes.

Dentro de los valores que se sugieren incluir como parte de la propuesta, se detallarán a continuación:

- Humanismo.
- Igualdad.
- Solidaridad.
- Respeto.
- Diversidad.
- Compromiso ético- político.
- Liderazgo.
- Honradez.
- Constancia.

4.4 Propuesta estratégica

4.4.1 Fuerzas de PORTER

Para este modelo, será importante analizar cada una de las fuerzas a detalle, ya que permitirán conocer a los competidores, utilizar los recursos de forma eficiente y entender qué está haciendo la competencia, pues al final se pretende superar sus competidores. Con este modelo, se dará un inicio analizando la visión que tenga la empresa, en el momento de la intervención.

A continuación, se analizará de forma teórica el Modelo de Porter.

Poder de negociación con los clientes

Uno de los principios que nos indica el economista Michael Porter, es que cuanto más se organicen, los consumidores (en este caso los estudiantes), mayor exigencia y condiciones exigirán en relación, precio, calidad, etc.

Es relevante señalar que, si el mercado posee pocos clientes, ostenta el riesgo de que estos se agremien, o se organicen de una mejor forma y que entre ellos realicen las presiones necesarias al mercado, para bajar el precio, lo cual, en definitiva, se convierte en un peligro para la empresa, ya que este tipo de prácticas podría poner en riesgo su estabilidad. La teoría indica que se debe identificar los clientes más importantes y entablar relaciones sólidas a largo plazo.

Si el poder de negociación de los clientes en una industria es fuerte, la competencia podría generar como estrategia ofrecer garantías especiales o intentarían entregar al mercado diferenciadores, con el fin de ganar terreno.

Ante esta posible amenaza, se recomiendan algunas estrategias, las cuales ayudarán a mitigar este riesgo.

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Mejora en los canales publicitarios.
- Incrementar la calidad del nivel académico ofrecido, mediante estudios de mercado e inteligencia de mercado, en donde se pueda efectuar una constante revisión del programa de estudios y las generalidades de la maestría.
- Proporcionar valor agregado a la maestría, mediante infraestructura e intercambios que le brinden al estudiante el mejor ambiente de preparación.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores, en especial, cuando existe gran variedad moderada o alta de estos, incide en el comportamiento de la competencia.; En el escenario más complicado, existe solamente un proveedor, en el cual esta centralizado el comportamiento del precio. El poder de negociación con los proveedores tendrá como objetivo determinar la posición en el mercado.

La analogía para el análisis de este punto consiste en que, si el número de proveedores es bajo, menor control del negocio se tendrá, ya que ellos estarán en el escenario de poder aumentar los precios, lo cual encarecerá su posición en el mercado. Cuando la variedad de proveedores es grande, la situación se invierte: la empresa pasa a tener el control. Es el momento en el que se podrá comprar más barato y a partir de ahí, tener el músculo de negociación de su lado.

Algunas preguntas importantes que se pueden cuestionar, durante la investigación serán las siguientes:

- ¿Quién tiene el poder, la empresa o el proveedor?
- ¿Cuál sería el costo de cambiar los actuales proveedores?
- ¿Cuáles son las diferencias entre los proveedores?
- ¿Puedo participar de la producción a varios proveedores y no solo a uno?

Tomando esto como base, se podrá realizar un análisis exhaustivo para la determinación de la realidad del negocio, teniendo mayor sustento para la efectiva toma de decisiones. Dentro de las estrategias que se recomiendan al PPADE, según el análisis de esta fuerza, están las siguientes:

- Aumentar la cartera de proveedores a disposición, que para el caso del PPADE se relacione directamente con la cantidad de especialistas, catedráticos y docentes que puedan ser parte del gran comité académico de la maestría.
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos. Será de suma importancia que al ser la educación el diferenciador de la maestría en el mercado se pueda ejecutar mediante los profesores de alto nivel y que ellos puedan dotar a cada una de las generaciones, del mejor conocimiento y experiencia en el campo de los negocios internacionales.

Amenaza de nuevos competidores

Un aspecto importante incluido en el modelo Porter y que marcará el ingreso de nuevos competidores, serán las barreras de entrada, que hará una empresa más o menos atractiva. La rivalidad entre las compañías representa una dificultad, en la cual se describe como la más poderosa de las 5 fuerzas. Normalmente, las estrategias de una organización en la medida en que tengan ventajas competitivas sobre las que tengan sus homólogos rivales.

La rivalidad entre empresas competidoras tiende al aumento conforme van sucediendo los siguientes factores:

- Competidores con diferencias en términos de metas y estrategias, generando cambios en las estrategias, donde se podrán ver diferencias como precios, calidad, características, etc.
- Elevada cantidad de competidores en similares situaciones a la nuestra.
- Fluctuación en el mercado, situación que podría afectar los precios.
- Cuando se tiene un exceso de inventario o bien cuando se opera con costos fijos elevados.

Un aspecto importante a considerar es que, cuando existe una rivalidad intensa, las ganancias en ese nicho se vuelven menores y se puede perder el atractivo de inversión o muchas veces, cuando se comienzan a visualizar la debilidad en los competidores más cercanos, tienden a ofertar a cambio de sacar del mercado a su homólogo.

Dentro de las estrategias que se desean proponer al PPADE con el fin de evitar la amenaza de los nuevos competidores, se encuentran las siguientes:

- Mejorar/aumentar los canales de ofrecimiento y promoción de la maestría al público.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Evaluación constante del programa de estudios, docentes y costos. El fin será mantener al PPADE liderando su posicionamiento, de la mano de la UCR donde puedan ofrecer los mejores estándares al estudiante.

Amenazas de productos sustitutos

La definición propuesta por el economista Porter hace referencia a que, en un mercado, un negocio no tendrá tanto atractivo al tener productos sustitutos. Como definición, los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen fuera del sector en el que se encuentra una compañía y que cumple la función del que se encuentra en ese mercado específico.

Los productos sustitutos representan una amenaza, la cual incide directamente en el precio y los límites de precio determinan, a su vez, la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.

En la actualidad, es muy importante no menospreciar el trabajo o propuestas de los nuevos competidores, ya que estos son los que se pueden volver letales dentro de un mercado, ya que podrán ser innovadores y marcar la diferencia. El consumidor prefiere lo sencillo y donde se tenga la menor interacción posible, en búsqueda de la agilidad. Por esto, se aconseja que, a pesar de ser líderes en un mercado, existe una mayor responsabilidad de la continuidad en la innovación que ayude a que la marca o servicio perdure en el mercado.

Dentro de las estrategias que se proponen a dicha tarea o fuerza, están las siguientes:

- En respuesta a los productos sustitutos, se aconseja como principal componente la diversificación, en la cual se pueda siempre mantener los altos estándares de calidad que promete tener el PPADE en la Universidad de Costa Rica. Por ejemplo; revisión continua de los programas de intercambio, los cuales le brindan al estudiante exposición internacional. Otro aspecto importante que se puede revisar serán las metodologías de aprendizaje, las cuales cambian conforme a los avances tecnológicos.

Rivalidad entre los competidores

Se dice que la rivalidad aumentará, si los competidores son muchos, están bien posicionados y sus costos son similares. Es importante considerar que siempre existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores a un mercado y esto representa una amenaza para las organizaciones.

El autor recomienda analizar constantemente el mercado, realizándose las siguientes preguntas, las cuales le podrán contribuir con su análisis:

- Respecto a su competencia, ¿existe una competencia por precio o por otros diferenciales?
- ¿Cuántos competidores existen en el nicho en el que se encuentra su negocio?
- ¿Qué situación tienen sus competidores?, ¿qué estrategia utilizan en el mercado?

Siempre será importante considerar que es muy difícil que no exista competencia en un mercado, sin embargo, el consejo para el correcto análisis de este punto será determinar si el producto o servicio que ofrece la empresa, tienen algún tipo de diferenciador que lo logre posicionar en el mercado como atractivo para los compradores.

Dentro de los aspectos que se aconseja considerar para una correcta aplicación de esta fuerza, se encuentran las siguientes:

- Asociarse con otras organizaciones. Sin duda alguna este punto será de gran importancia. Como vimos en las encuestas realizadas, podrían marcar una diferencia, inclusive en la afluencia de matrícula del PPADE. Por ejemplo; las asociaciones solidaristas, las cuales proveen de financiamiento a los estudiantes interesados.
- Mejorar la experiencia del estudiante: Sin lugar a duda, los estudiantes serán las piezas que jugarán un papel de mayor relevancia, por lo tanto, es importante que el posgrado logre concentrar todos sus esfuerzos para mantener esto.

A continuación, se otorgará un análisis donde se entrelacen las oportunidades y propuestas para presentar planes de trabajo con las debilidades del PPADE.

4.2.1 CAME

Continuando con la propuesta, en la siguiente sección se presentará una herramienta llamada CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), la cual busca obtener el mayor rendimiento de las conclusiones extraídas del FODA realizado, con el objetivo de determinar las estrategias de una forma clara para las autoridades universitarias y su efectiva toma de decisiones.

Cuadro 8 Matriz CAME

Matriz CAME	Análisis Interno	Análisis Externo
Factores negativos	Estrategias para Corregir Debilidades Tramitología de Ingreso al PPADE: Utilizando herramientas tecnológicas, se propone poder realizar todo el proceso de forma digital, por medio de la página de internet del PPADE inclusive el examen de admisión.	Estrategias para Afrontar Amenazas Crisis económica creciente y el desempleo: Se propone incentivar el sistema de becas que posee la universidad, siempre y cuando no exceda los montos aprobados. Utilizando los canales publicitarios, como incentivo para vender la posibilidad de becas en la Maestría del PPADE.
	Horarios de Atención al Estudiante en Oficina Administrativa: Como dentro de la propuesta incluye la migración de nuevos procesos a una era digital, la atención o soporte al estudiante por medio de la página web se puede hacer desde cualquier parte y agilizar procesos que antes se hacían de forma mecánica	Cobertura o disponibilidad de la Maestría a nivel nacional. Mediante la utilización de las sedes regionales, se propone evaluar la demanda de cada cantón y con ello impartir dicha oportunidad en las regiones donde así lo requieran, con el fin de expandir las oportunidades.
	Inmobiliario y disponibilidad de clases con espacios colaborativos: Inversión en el mejoramiento de las plataformas digitales, las cuales son tendencia con el COVID19 y en segundo lugar inversión en el mejoramiento de las instalaciones físicas las cuales le brinden al estudiante una mejor experiencia del aprendizaje.	Poca actualización en el sistema o maya curricular: Se propone realizar revisiones semestrales, acompañadas de la ejecución de "Inteligencia de Marketing" donde se pueda indagar adicionalmente sobre la competencia y con ello no dejar rezagado al PPADE en el mercado y sus exigencias.
	Uso Limitado de Medios de Comunicación. Partiendo de la premisa del problema interno que se tiene sobre el proceso interno para la promover estos medios, se propone enviar un plan de trabajo en compañía de un social manager el cual pueda ir cumpliendo el proceso de aprobación de publicaciones interno y que a su vez se logre establecer un rol de trabajo en estos canales.	Competencia. Como se percibió en el análisis realizado, se propone realizar constantes estudios de mercados, en el cual le de una noción al PPADE de poder tomar decisiones efectivas, para el manejo de la carrera.
Factores positivos	Estrategias para Mantener Fortalezas Posicionamiento de La Universidad de Costa Rica a nivel Latinoamericano (19), primera en el istmo: Se propone seguir aportando dentro del campo de la investigación, ya que este es uno de los factores a evaluar en el momento de someter a la UCR dentro del proceso de evaluación internacional.	Estrategias para Explotar Oportunidades Aprovechamiento de canales de comunicación : Se sugiere al PPADE el uso adecuado de las redes sociales, con el fin de mejorar la comunicación y segmentación del mercado meta. Esto en definitiva espera causar una mayor afluencia de estudiantes interesados en el ingreso. Para este caso es de suma importancia invertir en un "social manager" que colabore con la creación de contenido para las redes sociales y el manejo estratégico de campaña. Se toma como premisa que no se podrá cambiar el reglamento interno de la Universidad referente a las publicaciones.
	Docentes afiliados al PPADE de alto nivel y experiencia profesional: Se propone realizar un proceso de reclutamiento detallado, en el cual además de los atestados académicos sea de suma importancia la experiencia en el campo de los negocios internacionales. Finalmente la idea será crear un equipo docente de alto nivel, con el fin de asegurar la uniformidad del conocimiento entre las generaciones.	Disponibilidad de diversas opciones de horarios: Se propone aumentar los horarios de atención a los estudiantes en el PPADE, esto con el fin de brindarle soporte al estudiante, en todos sus procesos virtuales. Actualmente la atención comienza a las 13.00hrs, con esta propuesta se desea ampliar a un horario regular de oficina y que el mismo sea extendido hasta las 20.30hrs.
	Fortalecimiento del sistema virtual: A raíz del COVID19, los estudiantes y el PPADE, tuvieron que acoplar las lecciones con el fin de impartirlas de forma virtual. Esto en definitiva, llevo a dar un avance hacia el futuro y el uso de las tecnologías modernas. Se sugiere seguir impulsando la modalidad virtual dentro del programa, e inclusive el análisis para otorgar esta opción como permanente dentro del posgrado. En la actualidad los profesionales, desean poder maximizar el tiempo invertido y este tipo de propuestas podría sumar a ese valor agregado que se desea otorgar.	Instituir alianzas estratégicas: Como parte del resultado obtenido en los insumos de recolección de data. Se identificaron oportunidades para la creación de una alianza específica, la cual le otorgará mayor afluencia al PPADE. Se contactó a una asociación llamada ASEMAERSK, la cual es una asociación sin fines de lucro y posee dentro de sus asociados a 3 líneas navieras, en la cual se pretende ofrecer la facilidad de tomar la maestría a sus asociados, y que al mismo tiempo puedan ofrecer financiamiento a los mismos.
		Creación de recintos diferenciados, en la universidad: Es de suma importancia que se considere la inversión en los espacios físicos, Los estudiantes del PPADE aportan una cantidad importante de los ingresos a la institución, además de que es un mercado profesional exigente al cual se le debe de ofrecer las mejores condiciones de aprendizaje. Por tanto se propone la creación de nuevos recitos los cuales sean dotados de tecnología de punta que logren dar perspectivas muy similares a las que se podrían enfrentar en el mercado laboral.

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez realizado este estudio, se desea detallar los tipos de estrategias, que se podrían ejecutar según se considere:

- **Estrategia de Supervivencia:** En ella el PPADE podrá fortalecer sus debilidades con el fin de que pueda sobrevivir en un espacio de amenazas.
- **Estrategias de Reorientación:** El fin de esta será realizar una revisión de los factores internos enfocados en las oportunidades y las tendencias de mercado.
- **Estrategia Defensiva:** En apoyo de las fortalezas, esta estrategia consiste en la reducción de los riesgos, los cuales pueden provocar amenazas.
- **Estrategia Ofensiva:** Se trabajará en los factores externos, generando adicionales gracias a los rendimientos que ya se obtuvieron y que al mismo tiempo disminuirán las amenazas.

Teniendo esto en cuenta, se sugiere iniciar con la estrategia de Reorientación con la que se pretende iniciar estratégicamente desde lo interno hasta lo externo, enfocados en las oportunidades y las tendencias que pueda tener la maestría para su efectiva reapertura.

A continuación, se detallarán el objetivo estratégico que vendrán a complementar la información plasmada.

4.5 Control, eficiencia, indicadores de desempeño de las Estrategias.

Para el control de los resultados una vez implementadas las estrategias se proponen los siguientes indicadores de desempeño. Estos indicadores propuestos tienen como propósito apoyar a las distintas comisiones a las que el PPADE someta esta decisión a monitorear el desempeño de las acciones tomadas, y que a su vez sean indicadores sencillos de calcular para el aprovechamiento del valioso tiempo de todos.

Cuadro 9 Indicadores propuestos para el control de las estrategias propuestas.

Indicador	Cálculo	Meta	Periodicidad
Tramitología de Ingreso del estudiante al PPADE.	Tiempo utilizado por el estudiante para lograr enrolar dentro de la maestría.	No debería de tomar 1 día en total dicho proceso. Considerando la prueba de aptitud.	Anual
Horario de atención al estudiante.	Cantidad de horas adicionales para el mejoramiento de la experiencia del estudiante en los procesos administrativos.	Aumento del horario de atención de 08.00hrs hasta las 20.30 hrs.	Anual
Base de contactos de estudiantes actualizada correctamente	Correos rebotados / total de correos enviados	Menos del 1%	Mensual
Satisfacción del estudiantado (NPS)	% promotores - % detractores	Mayor o igual al 85%	Cuatrimestral
Inversión en promoción y publicidad	Inversión en campañas / Total de ventas	Mínimo 4%	Semestral
Alianzas comerciales realizadas para mejorar el servicio (Cooperativas, financieras, etc.)	Cantidad de alianzas nuevas	2	Anual
Revisión de la maya curricular de la maestría	Actualización del programa de estudios, con el fin de ofrecer un producto constantemente actualizado.	Liderar en los estándares de calidad e innovación.	Anual
Docentes de alto nivel Afiliados al PPADE.	Revisión constante de los contratos de docentes en planilla, con el fin de evitar rotación.	Rotación menor al 2%	Cuatrimestral
Recintos diferenciados de altos estándares.	Respecto a estándares internacionales.	Recintos ejecutivos que permitan al estudiante su efectivo desempeño.	Anual

Fuente: Elaboración Propia.

Cabe mencionar que estos indicadores deben ser revisados y replanteados cada seis meses, con el propósito de actualizar la meta o redefinir nuevos controles. Aunado a estos indicadores, es importante que el PPADE mantenga una relación estrecha con los estudiantes a través de consultas de preferencias. Para esto se pueden aplicar encuestas adicionales de aspectos de interés del estudiantado.

4.6 Definición objetivos estratégicos

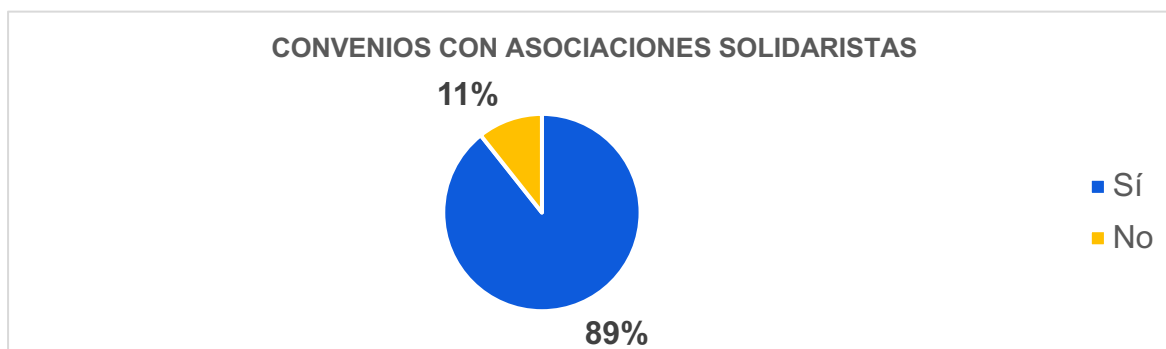
En la siguiente sección se buscará detallar algunos de los fundamentos de la serie de propuestas establecidas en el presente proyecto.

4.6.1 Financieros

Dentro de las propuestas financieras, se desea plantear la posibilidad de realizar una alianza con una asociación llamada ASEMAERSK, la cual tiene como asociados a los colaboradores de tres navieras y depósitos de contenedores en Costa Rica, el cual es un gremio totalmente relacionado con la maestría en estudio.

Dentro de los 320 encuestados, el 89% desea la posibilidad de este tipo de convenios.

Figura 22 Convenios con Asociaciones Solidaristas.



Fuente: (Quesada, Proyecto Final Investigación de Mercados UCR, 2020)

Por este motivo, se contactó a la Junta Directiva de esta asociación, se le expuso la posibilidad de entablar una alianza, en la cual se visualiza ayuda entre ambas partes, con beneficios financieros para todos. La administración solicitó por escrito la propuesta, con el fin de discutirla en Junta Directiva y dar una propuesta de viabilidad para dicho convenio.

Esto, en definitiva, le daría al posgrado una mayor oportunidad de afluencia, proponiendo un descuento a los asociados y, en su lugar, la asociación podrá financiar la carrera a los interesados. Por esta razón, se considera esencial realizar una alianza que implique facilidades financieras a los interesados en cursar dicha maestría. A continuación, se dará un mayor detalle sobre los costos en los que se incurriría con dichas propuestas.

4.7 Perspectivas financieras

A continuación, se brindará una perspectiva financiera, como parte vital del plan estratégico.

Según la naturaleza del negocio, es importante determinar el posible flujo por la reapertura de la Maestría de Negocios Internacionales en el mercado en que se espera desarrollar. Por esto, se considera de alta importancia reflexionar sobre los siguientes factores para ejecutar de una forma más efectiva el proyecto.

1. Periodo

Determinar el periodo en que debe cubrir el presupuesto según las necesidades ya sea mensual, trimestral o semestral, según el movimiento de la cantidad de estudiantes.

2. Balance óptimo del dinero

En este paso, se determinará cuánto dinero se podrá requerir para el giro operativo de la maestría, el cual requiere como mínimo 15 estudiantes matriculados, para que cubra los costos de forma cuatrimestral. A partir del estudiante número 16, se espera obtener rentabilidad. Lo anterior hace referencia en términos financieros A como cubrir los costos fijos una vez operando. Sin embargo, para ejecutar el plan propuesto, será importante considerar los siguientes aspectos:

a. Gastos de inicio: se establecerá un presupuesto inicial de \$2.500, el cual considerará solamente el costo de los objetivos estratégicos y estará distribuido de la siguiente forma:

- \$1.500 para la elaboración y ejecución de las modificaciones en la página web del PPADE, considerando el posible diseño y programación de la plataforma de interacción con el estudiante. A esta opción, se le podría considerar la propuesta del proyecto ejecutada por algún estudiante avanzado del Ingeniería en Sistemas o Programación. En definitiva, podría traer ahorros a la propuesta
- \$350 para la contratación de los servicios relacionados al social manager, el cual pueda dedicarse exclusivamente a la interacción virtual con los estudiantes y público interesado, además del manejo de contenido, de acuerdo con la visión que se desea tener en el PPADE.
- \$650 por concepto de publicidad en línea adicional al otorgado a nivel interno por la Universidad (pautas en los canales seleccionados) y promoción de la Universidad, concretamente de la Maestría de Negocios Internacionales. De la misma forma, este rubro puede ser utilizado como la ejecución de un proyecto para algún estudiante avanzado de la Facultad de Letras y/ Artes Creativas de la UCR.

b. Gastos de gestión y organización

-Recursos Humanos y equipamiento: se considera como un costo ya incluido en el mantenimiento del actual staff del PADE, el cual será de utilidad para la ejecución del presente plan.

-Flujo de fondos: con dichos flujos se podrá determinar y realizar la comparación de los ingresos y salidas de dinero. Lo anterior con el fin de realizar un análisis para la toma eficiente de decisiones.

3. Recibos y gastos

Luego de la creación del presupuesto por el tiempo determinado en el primer punto, es importante determinar el comportamiento de los gastos comparando varios periodos, con el fin de estudiar la rentabilidad de la Maestría y, con ello, establecer planes de eficiencia financiera y la creación de reservas.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio en el que se espera llevar a esta Maestría entrará en validez por concepto, cuando los ingresos sean iguales a los gastos.

Es normal que, durante el inicio y posicionamiento de la Maestría, el giro y comportamiento del punto de equilibrio no se logre, y esto dependerá del comportamiento y apreciación del mercado.

Se estima que esto dure aproximadamente un año para lograr su punto de equilibrio.

Proyección de estudiantes matriculados

Se proyecta que la cantidad de matrícula para el cuatrimestre siguiente a la ejecución de este plan sea al menos de 15 personas. Para el siguiente cuatrimestre, se estima un aumento a 25 personas.

4.8 Formulación metas

Se considera que, para el correcto desarrollo de la anterior propuesta, se ejecute una adecuada línea de aplicación con cada una de las estrategias, con el fin de darles un idóneo seguimiento, además de establecer la efectiva ejecución de cada una de ellas. Dicho lo anterior, se establece a continuación

cierta congruencia de prioridades, en las cuales se sugiere trabajar al PPADE, con el propósito de establecer el plan propuesto, de manera satisfactoria:

Estrategias de Reorientación: siguiendo el trazo ya sugerido, se desea dar prioridad a los cambios sugeridos e iniciar el plan de desarrollo de esta maestría. El propósito de esto estará en la corrección de las debilidades, explorando en paralelo sus oportunidades, dando paso a nuevos estudiantes interesados. Se utilizarán metodologías ágiles para su correcta aplicación. Se considera que el plazo de esta estrategia podría ostentar un mes continuo de trabajo efectivo.

Estrategia defensiva: una vez iniciada la reorientación, se propone comenzar la siguiente estrategia, la cual tiene como principal objetivo cuidar y administrar de una manera eficiente los recursos y forjar alianzas para minimizar riesgos y reducir costos. Será ideal estudiar a los aliados financieros.

Estrategia ofensiva: aplicada la estrategia defensiva, se sugiere centrar energías en explotar la ofensiva, la cual podrá usar las propuestas donde la exploración de oportunidades sea una visión mucho más madura, realizando las inversiones sugeridas, con el fin de aumentar la capacidad y alcance del PPADE. Teniendo como resultado, el incremento de afluencia estudiantil que se ostenta.

Estrategia de supervivencia: al ser la UCR y, por ende, el PPADE una entidad pionera en el estudio de educación superior en el país, se sabe que siempre la competencia responderá con medidas que contrarresten, o bien que ataquen la estrategia. Esto le otorgará al equipo continuidad en el negocio. El fin será también mantener los logros y liderazgo en la educación superior costarricense.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Como capítulo final del proyecto, se muestran las conclusiones de la totalidad de puntos desarrollados a lo largo de los primeros cuatro capítulos. Adicionalmente, se incluyen algunas recomendaciones para PPADE, como posibles mejoras a futuro, una vez sea considerada la implementación de la presente propuesta.

5.1 Conclusiones

Desde el inicio del presente proyecto, en el capítulo I, se pudo comprender como el país ha mostrado avances significativos en materia de educación. Gracias a toda la inversión realizada en este rubro, con su principal objetivo el cual se inspira en utilizar dicha inversión en progreso para el país.

Costa Rica es una de las democracias más antiguas y estables de Latinoamérica. Su desarrollo económico y social ha estado directamente relacionado con el compromiso del país en la constante revisión y mejora de la educación. Si bien es cierto la inversión realizada por el país ha otorgado frutos, es importante considerar que este crecimiento ha ingresado en una etapa de “sostenimiento de resultados”; por lo que también es importante tomar en cuenta este factor dentro de las posibles recomendaciones que se encuentran fuera del alcance de los objetivos de la presente propuesta.

La migración del sistema educativo y adaptación a los nuevos métodos tecnológicos, en definitiva, es un reto que debe ser atendido cuanto antes, es importante estar en constante adaptación, en cada uno de los métodos para todos los niveles de escolaridad. Esto le otorgará una increíble sinergia y proporcionará alto nivel al sistema educativo de forma integral.

Un punto crítico de los hallazgos es que se identificó una carencia en el desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y emocionales importantes para el desenvolvimiento del individuo en su etapa de adultez; cuyo máximo desarrollo se alcanza en las etapas tempranas de la vida.

En Costa Rica, las universidades públicas invierten más en investigación científica. La Universidad de Costa Rica (UCR) es la principal institución generadora de investigación en el país y en Centroamérica. Esto último en definitiva viene a darle un realce al PPADE y a los estudiantes egresados.

Referente al capítulo tercero, los datos fueron claros, ya que a pesar de las circunstancias por las que se encuentra el mundo atravesando debido al COVID-19, se realizaron dos encuestas con el fin de determinar con una mayor certeza la recomendación otorgada. Dicho lo anterior, se puede concluir que existe un mercado para ejecutar la reapertura de la Maestría Profesional en Negocios Internacionales de la Universidad de Costa. Sin embargo, es importante resaltar que se debe tomar una serie de consideraciones, antes de la sugerida reapertura.

Concerniente a la estructura del PPADE, se puede concluir que posee una estructura bastante compacta y, para lograr expandir y mejorar su atención, podría contratar personal adicional que les colabore con dichas actividades, las cuales se plantearon dentro de la propuesta en el capítulo IV.

Es importante considerar que, como resultado de la investigación realizada en la actualidad, efectivamente, se presenta una existente competencia en el mercado, de la cual la UCR y el PPADE perfectamente liderarían en el mercado, siempre y cuando se ejecute el plan en forma consistente. A continuación, se detalla una serie de recomendaciones que se alinean al estudio propuesto.

5.2 Recomendaciones

Dentro de las sugerencias y recomendaciones para el PPADE, se encuentran los siguientes:

Se logró divisar a lo largo del desarrollo del presente trabajo la necesidad de estandarizar la formación y capacitación de los docentes que imparten conocimiento. Dentro de las principales propuestas en este punto está certificar mediante un ente regulador, que los conocimientos de los profesores se encuentran dentro del estándar definido para asegurar la capacidad de transmisión de conocimiento y su calidad.

Ajustar los programas y sistema educativo en general y expectativas de conocimientos para los estudiantes. Estos estándares de los programas de formación deben ser responsabilidad de un ente que se encuentre en constante actualización y evaluación de los resultados.

A nivel país, en la totalidad del sistema educativo, se identificó una necesidad de reducir la cantidad de estudiantes que deben repetir los distintos niveles; sin embargo, tampoco es viable utilizar soluciones como el arrastre de materias, lo cual perjudica notablemente al sistema.

Se desea señalar la necesidad de ofrecer alternativas a carreras universitarias, para personas que no tengan posibilidades o interés de alcanzar dicha titulación. Se identifica una oportunidad de desarrollar carreras técnicas de duraciones entre los seis meses y los dos años. Todo esto debido a que el mercado también carece de profesionales técnicos, que puedan satisfacer esta demanda.

El comercio exterior es una carrera que, a pesar de la pandemia, resulta de primera necesidad a nivel nacional e internacional, ya que, con mucha más razón, se tranzan y negocian los distintos “commodities”, los cuales son esenciales para la supervivencia humana. Entre ellos, la logística que se debe realizar para el movimiento de las vacunas.

Para la reapertura, se sugiere lo siguiente:

- Realizar un análisis, mejora y actualización del plan de estudios, acorde con las exigencias mundiales.
- Mejoramiento en la tramitología a la que se debe enfrentar cada interesado.
- Expansión de los horarios de atención al estudiante en el área administrativa.
- Flexibilización de horarios e inclusión de forma permanente de las clases online.
- Mejoramiento en el uso de las redes sociales, contenido administrado y refrescamiento de estas, unido al de la página de Internet del PPADE.
- Profesores de alto nivel, los cuales se encuentren en el actual mercado de los negocios internacionales y que doten al estudiante de conocimiento de la actualidad.
- Recintos de estudio físico diferenciados.
- Programa de internacionalización como requisito para graduación.

- Alianzas estratégicas, las cuales brinden oportunidades de ofrecimiento de la maestría a más interesados. Se anexa al presente trabajo el contacto de la Asociación ASEMAERSK, con quien se conversó y están interesados en el financiamiento para sus asociados.

Siempre ha sido importante crear sinergias entre el sector público y privado, creando estrategias y colaboración, quitando esta brecha e intentando estandarizar procesos educativos. Como una recomendación fuera de este trabajo, se propone promover el aumento sostenido en la oferta educativa, se plantea articular el sector productivo y las Universidades, esto con el fin de que las universidades provean al mercado de la cantidad de profesionales que se requieren.

Se espera que, con la implementación de las recomendaciones consideradas a lo largo del proyecto, en definitiva, se pueda ejecutar no solamente la reapertura, sino lograr obtener un mayor beneficio para el Programa de Posgrado PADE de la Universidad de Costa Rica con la Maestría de Negocios Internacionales.

Referencias

- AnyWhere Costa Rica. (2020). *La Educación en Costa Rica*. <https://www.anywhere.com/es/costa-rica/sustainable/social/educacion>
- Anywhere Costa Rica. (2020, enero). *AnyWhere*. <https://www.anywhere.com/es/costa-rica/sustainable/social/educacion>
- Castro, A. M. (2020, 10 de junio). *Universidad de Costa Rica se mantiene entre las 20 mejores universidades de América Latina* . <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/06/10/la-ucr-se-mantiene-entre-las-20-mejores-universidades-de-america-latina.html>
- Consejo Nacional de Rectores. (2019, agosto). *Estado de Educación Costarricense*. <https://www.uned.ac.cr/viplan/images/cppi/documentos/ESTADO-EDUCACION-2019-WEB.pdf>
- Consejo Universitario. (2018, 17 de enero). *Reglamento general del Sistema de Estudios de Posgrado*.: https://www.sep.ucr.ac.cr/reglamentos/general_SEP.pdf
- Fischer, G. (2016, noviembre). Las Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación. *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación* N°XXIX, 29(XVII), 93–96. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=597&id_articulo=12453
- Garbanzo Vargas, G. (2019, 29 de setiembre). *Voz experta: Desafíos de la educación en Costa Rica y aportes desde las universidades públicas*. <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2019/09/26/voz-experta-desafios-de-la-educacion-en-costa-rica-y-aportes-desde-las-universidades-publicas.html>

- Solís Sánchez, H. (2019, mayo). *Competencia desleal y las universidades*. Semanario Universidad. <https://semanariouniversidad.com/opinion/competencia-desleal-y-las-universidades/>
- INEC. (2021, 4 de febrero). *Desempleo cerró el año en 20%*. <https://www.inec.go.cr/noticia/desempleo-cerro-el-ano-en-20>
- OCDE. (2019). *La educación en Costa Rica*. <http://www.oecd.org/education/school/La-Educacion-en-Costa-Rica-Resumen-Ejecutivo.pdf>
- Programa Estado de la Nación. (2019). *Estado de la Educación Costarricense*. <http://hdl.handle.net/20.500.12337/7773>
- QS Top Universities (2021). *Universidad de Costa Rica*. <https://www.topuniversities.com/universities/universidad-de-costa-rica>
- Quesada, R. (2020). *Investigación de mercado para la maestría en negocios internacionales del PADE*. San José: Universidad de Costa Rica.
- .
- Universidad de Costa Rica. (2020, noviembre). *Marco Estratégico*. <https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/marco-estrategico.html>
- Universidad de Costa Rica. (2018, noviembre). *Historia UCR*. <https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/historia-simbolos/historia.html>
- Universidad de Costa Rica. . (2020, febrero). *Manual de redes sociales*. https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2020/manual-de-redes-sociales_odi2020.pdf

Anexos.

A continuación, se adjunta la encuesta realizada, misma que se utilizó como insumo en ambas aplicaciones para el presente trabajo.

Encuesta sobre Maestrías en Negocios Internacionales

Mediante la siguiente encuesta, se pretende conocer las preferencias en materia de Maestrías Profesionales, en Negocios Internacionales en Costa Rica. La información proporcionada es confidencial y será utilizada exclusivamente para análisis y sustento de un proyecto de investigación de mercado, del curso PF2535 Gerencia de Investigación de Mercados del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica. La encuesta tiene un tiempo aproximado de 2 minutos. Le agradecemos de antemano por su tiempo

***Obligatorio**

1. ¿Estaría interesado en cursar una Maestría Profesional en Negocios Internacionales en Costa Rica? *

Marca solo un óvalo.

Sí *Ir a la pregunta 24*

No *Ir a la pregunta 43*

Encuesta sobre Maestrías en Negocios Internacionales

2. ¿Estaría interesado en cursar una Maestría Profesional en Negocios Internacionales en Costa Rica? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Propuesta académica

3. ¿Para qué año (aproximadamente) estimaría iniciar la Maestría? *

Marca solo un óvalo.

- 2021
- 2022
- 2023
- 2024
- Otros: _____

4. ¿Bajo cuál modalidad le interesaría que se impartan las lecciones dentro de la Maestría? *

Marca solo un óvalo.

- Completamente presencial
- Completamente virtual
- Mixto (mitad del programa presencial, mitad del programa virtual)
- Cursos bimodales (cursos con lecciones presenciales con algunas clases virtuales)

5. Según su disponibilidad, ¿qué días le es factible recibir lecciones? *

Marca solo un óvalo.

- Solamente entre semana
- Solamente fines de semana (viernes en la noche, sábados mañana y tarde)
- Ambas opciones

6. En caso hipotético de tener solamente clases entre semana (de lunes a viernes), ¿a partir de qué hora le gustaría/podría iniciar las lecciones? *

Marca solo un óvalo.

- 5 pm
 6 pm
 7 pm
 8 pm
 Otros: _____

7. A la hora de seleccionar una Maestría, ¿qué factores considera más relevantes? Evalúe cada opción de 1 (menor relevancia) a 5 (mayor relevancia). *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Prestigio/ranking de la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de seguir laborando mientras se estudia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de becas/financiamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtualidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. En términos de las temáticas o materias del plan de estudio, evalúe cada opción de 1 (menor relevancia) a 5 (mayor relevancia).

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Aspecto legales del comercio internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Derecho de la propiedad intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte internacional de carga y seguros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia internacional de marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia de importaciones y exportaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios de pago internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portafolio de inversiones internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencia y medio ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo y manejo de conflictos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominio de un segundo idioma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos básicos de estadística, comercio y economía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Según sus expectativas de aprendizaje, ¿cuánto tiempo considera apropiado la duración del programa? *

Marca solo un óvalo.

- Un año y medio
- Dos años
- Dos años y medio
- Más de dos años y medio

10. ¿Cuál es su expectativa de costo por cuatrimestre para una Maestría Profesional en Negocios Internacionales? *

Marca solo un óvalo.

- Entre 400.000 colones y 500.000 colones
- Entre 500.000 colones y 600.000 colones
- Entre 600.000 colones y 700.000 colones
- Más de 700.000 colones
- Otros: _____

Becas y Financiamiento

11. En términos de becas, ¿le interesa poder optar por becas de tipo socioeconómicas y/o de excelencia académica (promedio superior a 9)? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

12. ¿Le gustaría recibir por parte del posgrado diferentes opciones de financiamiento? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

13. ¿Le interesa la disponibilidad de convenios con asociaciones solidaristas que, en acuerdo con el posgrado, otorguen beneficios? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Fuentes de información

14. Si decidiera realizar una búsqueda de información referente a Maestrías, ¿por cuáles medios haría? Puede seleccionar más de una opción.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Redes sociales
 Páginas web de las universidades
 Referencias de amigos/contactos profesionales
 Periódicos
 Revistas
 Asociaciones solidaristas

Otros: _____

15. ¿Por cuáles medios le gustaría recibir información de las Maestría de Negocios Internacional de la UCR? Puede seleccionar más de una opción.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Facebook
 Instagram
 LinkedIn
 Correo electrónico (mediante formulario en sitio web)

Otros: _____

Perfilamiento del encuestado

16. ¿Cuál es su edad en años cumplidos? *

17. ¿Cuál es su sexo? *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
 Masculino

18. ¿Tiene hijos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

19. ¿Cuál es su grado académico actual? *

Marca solo un óvalo.

- Bachiller en Educación Media (MEP).
- Bachillerato Universitario
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado
- Otro

20. ¿Cuál es su estado laboral actual? *

Marca solo un óvalo.

- Activo
- Desempleado
- Jubilado
- Otro

21. ¿Cuántos años de experiencia laboral posee? *

Motivos de no interés

22. ¿Cuál es el motivo principal por el que no se encuentra interesado en cursar una Maestría en Negocios Internacionales? *

Marca solo un óvalo.

- Prefiere otro énfasis/temática diferente a Negocios Internacionales
- Por situación económica
- No es una prioridad en este momento

Situación Económica

23. Si le ofrecieran un apoyo o beneficio económico (beca) para cursar la Maestría en Negocios Internacionales, ¿cambiaría su decisión?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Propuesta académica

24. ¿Para qué año (aproximadamente) estimaría iniciar la Maestría? *

Marca solo un óvalo.

- 2021
- 2022
- 2023
- 2024
- Otros: _____

25. ¿Bajo cuál modalidad le interesaría que se impartan las lecciones dentro de la Maestría? *

Marca solo un óvalo.

- Completamente presencial
- Completamente virtual
- Mixto (mitad del programa presencial, mitad del programa virtual)
- Cursos bimodales (cursos con lecciones presenciales con algunas clases virtuales)

26. Según su disponibilidad, ¿qué días le es factible recibir lecciones? *

Marca solo un óvalo.

- Solamente entre semana
- Solamente fines de semana (viernes en la noche, sábados mañana y tarde)
- Ambas opciones

27. En caso hipotetico de tener solamente clases entre semana (de lunes a viernes), ¿a partir de qué hora le gustaría/podría iniciar las lecciones? *

Marca solo un óvalo.

- 5 pm
- 6 pm
- 7 pm
- 8 pm
- Otros: _____

28. A la hora de seleccionar una Maestría, ¿qué factores considera más relevantes? Evalúe cada opción de 1 (menor relevancia) a 5 (mayor relevancia). *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Prestigio/ranking de la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de seguir laborando mientras se estudia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de becas/financiamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtualidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. En términos de las temáticas o materias del plan de estudio, evalúe cada opción de 1 (menor relevancia) a 5 (mayor relevancia).

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Aspecto legales del comercio internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Derecho de la propiedad intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte internacional de carga y seguros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia internacional de marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerencia de importaciones y exportaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios de pago internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portafolio de inversiones internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencia y medio ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo y manejo de conflictos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominio de un segundo idioma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos básicos de estadística, comercio y economía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Según sus expectativas de aprendizaje, ¿cuánto tiempo considera apropiado la duración del programa? *

Marca solo un óvalo.

- Un año y medio
- Dos años
- Dos años y medio
- Más de dos años y medio

31. ¿Cuál es su expectativa de costo por cuatrimestre para una Maestría Profesional en Negocios Internacionales? *

Marca solo un óvalo.

- Entre 400.000 colones y 500.000 colones
- Entre 500.000 colones y 600.000 colones
- Entre 600.000 colones y 700.000 colones
- Más de 700.000 colones
- Otros: _____

Becas y Financiamiento

32. En términos de becas, ¿le interesa poder optar por becas de tipo socioeconómicas y/o de excelencia académica (promedio superior a 9)? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

33. ¿Le gustaría recibir por parte del posgrado diferentes opciones de financiamiento? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

34. ¿Le interesa la disponibilidad de convenios con asociaciones solidaristas que, en acuerdo con el posgrado, otorguen beneficios? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Fuentes de información

35. Si decidiera realizar una búsqueda de información referente a Maestrías, ¿por cuáles medios haría? Puede seleccionar más de una opción.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Redes sociales

Páginas web de las universidades

Referencias de amigos/contactos profesionales

Periódicos

Revistas

Asociaciones solidaristas

Otros: _____

36. ¿Por cuáles medios le gustaría recibir información de las Maestría de Negocios Internacional de la UCR? Puede seleccionar más de una opción.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Facebook
 Instagram
 LinkedIn
 Correo electrónico (mediante formulario en sitio web)

Otros: _____

Ir a la pregunta 37

Perfilamiento del encuestado

37. ¿Cuál es su edad en años cumplidos? *

38. ¿Cuál es su sexo? *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
 Masculino

39. ¿Tiene hijos? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

40. ¿Cuál es su grado académico actual? *

Marca solo un óvalo.

- Bachiller en Educación Media (MEP).
- Bachillerato Universitario
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado
- Otro

41. ¿Cuál es su estado laboral actual? *

Marca solo un óvalo.

- Activo
- Desempleado
- Jubilado
- Otro

42. ¿Cuántos años de experiencia laboral posee? *

Motivos de no interés

43. ¿Cuál es el motivo principal por el que no se encuentra interesado en cursar una Maestría en Negocios Internacionales? *

Marca solo un óvalo.

- Prefiere otro énfasis/temática diferente a Negocios Internacionales *Ir a la pregunta 37*
- Por situación económica *Ir a la pregunta 44*
- No es una prioridad en este momento *Ir a la pregunta 37*

Situación Económica

44. Si le ofrecieran un apoyo o beneficio económico (beca) para cursar la Maestría en Negocios Internacionales, ¿cambiaría su decisión?

Marca solo un óvalo.

- Sí *Ir a la pregunta 24*
- No *Ir a la pregunta 37*

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Entrevista de Profundidad

- 1) ¿Actualmente, qué relevancia tiene el comercio internacional en el mercado?
- 2) ¿Cuáles son los principales retos que existen en el mercado?
- 3) ¿Considera que la oferta de profesionales en este ámbito, cuentan con el conocimiento necesario para afrontar dichos retos?
- 4) ¿Cuál es la relevancia de que un profesional en el campo de comercio internacional, cuente con una maestría?
- 5) ¿Cuál es su posición ante la afirmación: “el profesional en comercio internacional debe permanecer en una constante formación y actualización”?
- 6) ¿Conoce alguna institución que actualmente brinde formación en Costa Rica, a este sector de profesionales, que cumpla con las necesidades del mercado?
- 7) ¿Como especialista en esta rama, qué áreas de conocimiento y formación considera importante que una universidad imparta a los profesionales en comercio exterior?
- 8) Espacio de apertura, para que el entrevistado otorgue su punto de vista personal e información adicional sobre el tema.
- 9) **Pregunta específica para el director Rídiguer:** ¿Por que razón la maestría en estudio no se contemplo para anunciarla el reciente cambio de la pagina de internet del posgrado?
- 10) **Pregunta específica para el director Rídiguer:** ¿Teniendo en cuenta el estudio de mercado, encuestas realizadas y las sugerencias de expertos utilizaría el presente estudio como una herramienta para considerar la re-apertura del posgrado?



