

Informe Técnico de Aprendizaje en Servicio en el curso Administración Estratégica

SERVICE-LEARNING TECHNICAL REPORT
IN THE COURSE STRATEGIC MANAGEMENT

MBA Jéssica Solórzano Morera ¹

Presentación del curso

La estrategia juega un papel preponderante en la gestión y éxito empresarial, ya que representa el direccionamiento, enfoque y orientación de los recursos que permitirán la sostenibilidad empresarial. En el curso “Administración Estratégica”, los estudiantes trabajan colaborativamente en un proyecto de Aprendizaje en Servicio, en el cual analizan y desarrollan criterios de actuación estratégica, que plasman en una propuesta innovadora para una comunidad, una micropyme o una fundación sin fines de lucro. De esta manera, desarrollan las competencias para interpretar los requerimientos, necesidades y responsabilidades relacionadas con el área, a través del Aprendizaje en Servicios, como clave para la eficiencia del personal y la productividad del negocio.

El curso ofrece:

1. Oportunidades para aprender el proceso de planificación estratégica de las empresas, con lo cual el estudiante se acerca a la realidad que como futuras jefaturas o gerencias deberán asumir, a través de la aplicación de metodologías en una micropyme u organización sin fines de lucro.
2. Fortalecimiento de la capacidad analítica del estudiante, mediante el desarrollo del proyecto de Aprendizaje en Servicio, ya que el estudiante deberá generar análisis y recomendaciones, a través del desarrollo del proceso de planificación estratégica, demostrando así su capacidad para generar ideas innovadoras de cara al futuro empresarial.
3. Intercambio de experiencias, opiniones y argumentos, tanto de manera presencial como a través de un portafolio electrónico y exposiciones de avance en las cuales el alumno exhibe sus productos finales.

¹ Profesora de ULACIT en el área de gestión y estrategia de negocios.

4. Formación profesional, porque permite aprender los conceptos, las políticas y prácticas esenciales de la gestión estratégica, aplicados a los principios administrativos y entornos empresariales y su relación con el campo de los negocios, con el fin de añadir un valor en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
5. Desarrollo de habilidades de liderazgo, preponderante en el ámbito personal, al fortalecer las habilidades de trabajo en equipo, pensamiento creativo, comunicación asertiva, razonamiento lógico y desempeño con efectividad.

Estructuración

Este curso tiene como fin primordial que los estudiantes desarrollen la capacidad de innovar a través de la elaboración de una propuesta estratégica para un negocio, de esta forma se pone al estudiante en el escenario de innovación y competitividad requerido para enfrentar con éxito las necesidades del mercado. Demanda en los participantes el análisis del entorno, tanto macro como interno, y la identificación de las oportunidades que una estrategia de competitividad puede aportar para el éxito empresarial.

La actividad más importante por realizar es el trabajo final, en el que se aplicará el Aprendizaje en Servicio (AeS) y los conocimientos adquiridos en el curso. En esta investigación, se debe elaborar una propuesta estratégica y recomendaciones para que la empresa pueda mejorar su desempeño, considerando las mejores prácticas que se generen en el mercado.

Las habilidades que desarrollará el estudiante durante el curso giran en torno al diseño y desarrollo de los principales aspectos estratégicos de la empresa seleccionada, en atención a las siguientes tres preguntas medulares:

1. ¿En dónde está la empresa hoy a nivel de estrategia?
2. ¿Adónde pretende llegar en un futuro cercano?
3. ¿Cuáles aspectos estratégicos y actividades se deben desarrollar para alcanzarlo?

La implementación de un proyecto de AeS en un curso como este consiste en una actividad planificada de aprendizaje y de servicio a la comunidad, que les permite a los estudiantes aprender haciendo, no solo en beneficio propio, sino en servicio de otros, y desarrollar de esta forma las competencias profesionales que el curso busca propiciar. Por medio de esta metodología, ULACIT busca favorecer actitudes de autoconocimiento, civismo y solidaridad en sus estudiantes; y fortalecer sus capacidades para trabajar en equipo, comunicarse, emprender, negociar y liderar, a la vez que se cumplen los enunciados básicos de la responsabilidad social.

Aplicar esta metodología es un excelente ejercicio para que los estudiantes se desenvuelvan en una situación empresarial en la que deben simular un proceso de planificación estratégica, permitiendo la formación de habilidades gerenciales que les ayudarán indudablemente en su desarrollo profesional y plan de carrera.

Para la realización de los proyectos de AeS, la carrera ha establecido alianzas con organizaciones sin fines de lucro, con el propósito de integrar esfuerzos y asegurar que estos tengan mayor impacto. Para ello, los estudiantes disponen de diversas opciones, de manera que realicen sus proyectos en aquellas organizaciones con las que se sientan más identificados.

Desempeños y metas de comprensión

Grupos de trabajo

A fin de desarrollar la habilidad de trabajo en equipo, el proyecto de AeS se desarrolló integrando grupos de trabajo de 5 a 6 estudiantes, los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria, a fin de formar en ellos la competitividad, tolerancia, comunicación y trabajo en equipo, simulando el desempeño de cualquier profesional en un trabajo real.

Selección de la empresa

En la interiorización, análisis y aplicación del proceso de planificación estratégica, el grupo seleccionó una micropyme u organización sin fines de lucro para realizar la exploración y posterior análisis de los procesos, aplicando la metodología de AeS, la cual se define como “Una propuesta educativa que combina procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad en un solo proyecto bien articulado, en el que los participantes se forman al trabajar sobre necesidades reales del entorno con el objetivo de mejorarlo” (Palos y Puig, 2006, p. 61). Y formulan también un conjunto de características que, sin ser imprescindibles, mejoran las experiencias .

Evaluación del proyecto

El proyecto AeS tiene un valor decisivo en la calificación o evaluación del curso. Este rubro tiene asignado el 45 % de los puntos, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Actividad evaluativa del curso

Actividad evaluativa	%
A. Participación del estudiante	15 %
B. Ensayo reflexivo - Moxie	20 %
C. Foro de discusión	5 %
D. Presentación del tema asignado	10 %
<u>Proyecto de Aprendizaje en Servicio</u>	
E. Mapa de oportunidades empresariales 15 %	45 %
F. Propuesta estratégica 20 %	
G. Presentación multimedia 10 %	
H. Evaluación del curso (CEPA)	5 %
TOTAL	100 %

Se solicitan dos reportes: mapa de oportunidades empresariales y propuesta estratégica, con un valor de un 15 % y un 25 %, respectivamente. Adicionalmente, a fin de evidenciar el impacto de la propuesta en la empresa, el grupo desarrolla una presentación multimedia con un valor del 10 %. Seguidamente se detallan estos rubros:

• **Mapa de oportunidades empresariales: 15 %**

El mapa de oportunidades es una representación gráfica del método y sustento de posibles vías de desarrollo de la estrategia empresarial para la competitividad. Requiere el respaldo documental del análisis interno y macro a la empresa que da soporte a las oportunidades.

• **Propuesta estratégica: 20 %**

La propuesta estratégica es el desempeño final del curso, en el cual el grupo evidencia su capacidad de proponer de forma innovadora la estrategia para una empresa. El grupo envía un avance de la propuesta estratégica por el intercambio de archivos. Esta actividad se presenta en el concurso virtual.

• **Presentación multimedia 10 %**

La propuesta estratégica se defiende con amplitud y criterio ante el grupo de estudiantes. Cada propuesta se expone en su versión de texto digital, así como con suplementos tales como presentación en Power Point, audio y video. Los presentes en la exposición tienen la oportunidad de discutir con el autor la propuesta, plantear preguntas y debatir los resultados. La calificación de la defensa es el resultado promedio de la evaluación del grupo, según la rúbrica definida en el sílabo.

Caracterización del curso

Este curso es parte del 50 % del plan de estudios que tiene asignada la realización de un desempeño de comprensión o proyecto final de curso de Aprendizaje en Servicio (AeS), lo que significa que, además de implicar un aprender-haciendo, conlleva un aprender-sirviendo, a través de la aportación de, precisamente, un servicio valioso (material, intelectual o educativo) a un grupo humano externo a la Universidad que lo necesita y no está en condiciones de poder pagar por él, siendo por tanto de naturaleza solidaria. Esto significa que los estudiantes llevarán a cabo un proyecto de servicio a la comunidad, aplicando conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos durante el curso, en beneficio directo de una persona, grupo, sector u organización de la comunidad que lo requiere de manera real.

Por medio de esta metodología, ULACIT busca fomentar en sus estudiantes, entre otras, las siguientes actitudes y capacidades:

1. Autoconocimiento.
2. Civismo.
3. Solidaridad.
4. Trabajo en equipo, comunicación, emprendimiento, negociación y liderazgo.
5. Desarrollo del perfil profesional, a partir de la simulación en ambientes empresariales reales.

Caracterización de los beneficiarios

Se han establecido los siguientes lineamientos estratégicos como base para el trabajo final:

- Entender y satisfacer las necesidades de los empresarios y estudiantes.
- Ofrecer los servicios de asesoría, aplicando la más alta calidad.

- Enfocar las investigaciones al desarrollo de ventajas competitivas en materia de estrategia empresarial.

Cuando estos lineamientos se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización.

Bajo este pensamiento, los estudiantes muestran esfuerzo, enfocado hacia un compromiso de trabajo en equipo para lograr que ULACIT se proyecte en nuestro país como una institución que va más allá de generar profesionales, pues incluye un fuerte componente social de convivencia, aplicación de conocimientos y creatividad, generación de calidad e integridad, convirtiéndose en un referente educativo, que se ubica en los principales mercados, accediendo a empresas socialmente identificadas.

Conformación de grupos

Para la aplicación de los procesos de Aprendizaje en Servicios se definieron los grupos de trabajo desde la primera lección, conformados por los estudiantes y empresas que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Grupos de trabajo, empresa y objetivos del proyecto

Grupo / Integrantes	Empresa	Objetivo general	Objetivos específicos
Grupo 1 1. Paula Elena Barrantes Benavides 2. Viviana Brenes Chavarría 3. Gerald Junior Jackson Campos 4. Karla Ramírez Calderón 5. Dennis Rosales Watson 6. Jafeth Tenorio Herrera	SYNERGY MEDICAL	Generar un mapa de servicios para que Synergy Medical pueda cuantificar sus productos, medir costos y visualizar los beneficios que provee al asociado, buscando flexibilizar el sistema de afiliaciones con la personalización de la entrega del servicio prehospitalario.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un mapa de servicios que permita ver los productos principales y complementarios, donde se evidencien los productos más costosos de la operación. • Identificar los aspectos de diferenciación que generan valor añadido a los clientes de Synergy Medical. • Proponer una estrategia de diferenciación mediante paquetes que personalicen el servicio que brinda Synergy Medical.
Grupo 2 1. Daniela Sofía Duarte Campos 2. Mauricio Herrera Soto 3. Abigail Kelly Muñoz 4. Michelle Montaña Martínez 5. José Enrique Umaña Solís	ANTIGÜEDADES COLONIAL	Realizar una estrategia comercial para la empresa Outlet Antigüedad Colonial, con base en las necesidades del mercado y la empresa en los dos últimos años.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan comercial que fortifique las diferencias competitivas que tiene la empresa en relación con sus competencias para abril del presente año. • Desarrollar una herramienta de satisfacción para los clientes, a fin de determinar las áreas de mejora en la empresa, todo esto enfocado de igual manera, a abril del 2020.
Grupo 3 1. Dayan Campos Gutiérrez 2. Keilyn Campos Salas 3. Marco Ramírez Solano 4. Oscar Arias Picado 5. Santiago Sánchez Moreno	AUTÉNTICO CHILAN-GO MEXICANO	Proporcionarle al restaurante Chilán-Go, una propuesta estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar problemas internos en la estructuración de un plan de negocio. • Determinar una estrategia para brindar un mejor servicio. • Gestionar una planificación adecuada para su organización.
Grupo 4 1. María Paula Álvarez Fonseca 2. Ruth Ester Flores Moraga 3. María José García Cubero 4. Felipe Solís Retana 5. André Ulate Velarde	GARCÍA & ASOCIADOS CPA	Formular una propuesta de plan estratégico para García & Asociados CPA.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la situación actual de la empresa por medio del uso de análisis de la situación (fuerzas de Porter). • Definir la misión, visión y valores. • Establecer los objetivos necesarios que respondan a la visión de la empresa. • Determinar posibles planes estratégicos para responder a los objetivos.

Aplicación de la carrera

El contenido teórico práctico del curso se define en el siguiente mapa conceptual estratégico, que se fundamenta en cinco grandes procesos:

1. Organización del equipo.
2. Selección de la empresa.
3. Requerimientos de análisis (teóricos/prácticos).
4. Elaboración, avance y realimentación.

Organización del equipo

Para llevar a cabo el proyecto, es necesario que el equipo desarrolle un “contrato”, en el cual se evidencie que todos los integrantes están de acuerdo con las políticas, acuerdos o compromisos de organización y desarrollo del proyecto. Para ello, toman en cuenta el sílabo del curso, donde se establecen los criterios para planificar, ejecutar, medir y evaluar el proceso investigativo.

Selección de la empresa

Cada grupo seleccionó una empresa que estuviese de acuerdo con lo que se va a analizar y que esté dispuesta a brindar la información necesaria para entender su estrategia actual y poder así proponerle una nueva y mejorada; y que permita el establecimiento de la logística requerida para la presentación del documento final.

Requerimientos de análisis

Esta etapa incluye el análisis de la estrategia de la empresa, considerando al menos los siguientes aspectos:

1. Generalidades de la empresa:

- a. Perfil.
- b. Fundación.
- c. Tipo de empresa.
- d. Datos demográficos.

- e. Aspectos estratégicos relevantes.
- f. Tipo de productos o servicios a los que se dedica.
- g. Estructura organizativa.
- h. Procesos productivos o *core* de la empresa.

2. Generalidades del proyecto

- a. Problema detectado.
- b. Justificación del proyecto.
- c. Objetivo general.
- d. Objetivos específicos.

3. Mapa de oportunidades:

- a. Estrategia y ventaja competitiva.
- b. Modelo de negocio.
- c. Liderazgo.
- d. Proceso de desarrollo estratégico utilizado.
- e. Implementación y evaluación estratégica (visión – misión – valores).
- f. Evaluación del ambiente externo (OA).
- g. Evaluación del ambiente interno (FD).

4. Propuesta estratégica

- a. Estrategia seleccionada.
- b. Alianzas estratégicas y socios colaborativos.
- c. Estrategia de posicionamiento del mercado.
- d. Expansión (nacional – internacional).

- e. Estrategia de competitividad.
- f. Mercado internacional.
- g. Negocios múltiples.
- h. Alineamiento con la responsabilidad social.
- i. Implementación – proyectos estratégicos.

5. Conclusiones y recomendaciones

Elaboración, avance y realimentación

La elaboración del proyecto se desarrolla a lo largo del curso, en el cual se ponen en práctica los temas analizados en las lecciones. En la semana 6 se presenta un avance del proyecto, de manera que la profesora pueda brindar asesoramiento y direccionamiento, y se logre la generación de una propuesta estratégica que le genere valor a la empresa con la que se está trabajando. Esta propuesta final se presenta en las semanas 14 y 15.

Aspectos relevantes de los proyectos de AeS desarrollados

La tabla 2 muestra, a manera de síntesis, los aspectos estratégicos relevantes de los proyectos de AeS desarrollados por los estudiantes.

Tabla 3. Aspectos relevantes de los proyectos de AeS desarrollados

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Empresa	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
Aspectos estratégicos				
Problema detectado 	¿Cuál estrategia se acopla de mejor forma a la operación de Synergy Medical, en la que se aborde eficientemente a sus clientes potenciales, tomando en consideración los recursos disponibles y la situación del mercado prehospitario actual?	Lograr obtener la más amplia cartera de clientes de Costa Rica con gusto por las antigüedades y estén conscientes del valor que estas tienen.	<ol style="list-style-type: none"> 1- Costos de producción no definidos. 2- Deficiencia en la atención durante momentos altos de producción. 3- Distribución de planta ineficiente. 	La empresa García & Asociados CPA identificó como una necesidad la actualización de sus empleados, pero no existe un plan estratégico que permita identificar los puntos de mejoras, medidas o implementaciones que permitan alcanzar la visión de la empresa.
Visión 	Ser un motor de generación de soluciones empresariales para nuestros clientes.	Ser una empresa líder en su campo y que logre llegar a la mayor cantidad de clientes.	Ser un lugar donde se reúna la gente y tenga una experiencia diferente con carácter familiar, siendo generadores de empleo.	Ser líderes brindando servicios contables, fiscales, legales y de asesoría en la zona regional, caracterizados por la alta calidad en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
Misión 	Unir a nuestros clientes en una nueva forma de hacer negocios.	Promover el consumo de productos con un valor histórico y ofrecerle al cliente el mejor servicio, brindando calidad, variedad y buen precio.	Ser el mejor restaurante 100 % mexicano del área metropolitana.	Brindarles a nuestros clientes servicios contables, fiscales, legales y de asesoría, de excelente calidad, con seguridad y confianza.
Valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Servicio • Excelencia • Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio • Calidad • Autenticidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad • Servicio personalizado • Calidad • Calidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Seguridad • Respeto • Honestidad • Eficiencia

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Empresa	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
FODA				
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> Bajo costo operativo. Normas ya establecidas por instituciones, asegurando los procesos durante el abordaje al caso. Facilidad de alta conexión tecnológica desde la base. Personal altamente calificado de acuerdo con la ley de salud y con los permisos necesarios. Ubicación céntrica en la GAM. Instrumentos de alta tecnología dentro de la base y en las ambulancias. Poca competitividad y altos porcentajes de ganancia. 	<ul style="list-style-type: none"> Precios razonables. Primera empresa costarricense en importar productos de Francia e Inglaterra. Variedad de productos en <i>stock</i>. Experiencia en el mercado por parte de su casa matriz. 	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en cocina mexicana. Conocimientos formales de administración. Visión clara de dónde y cómo quieren llevar su empresa. Apetito de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Buenas relaciones entre el personal, buen ambiente de trabajo. Personal con experiencia. Servidor de correo y respaldos en la nube. Última versión de Quickbooks.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque a ventas en masa al generar alianzas estratégicas. Delegación correcta para el monitoreo de nuevas normas, así como el incentivo a ser autodidacta. Aplicaciones que permitan la atención de manera virtual. Reforzamiento de facultades sobre ventas, servicio al cliente y <i>branding</i>. Compra de un lugar propio. Acondicionamiento del lugar actual para un mejor servicio. Mejora en el servicio al cliente, y la rapidez y agilidad con la que se atiende 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de pedido de productos específicos por parte de clientes. Poca competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de alianzas comerciales con empresas afines (proveedores y servicios de entrega, entre otros). Toma de decisiones gerenciales con información y datos duros. Modernización de sistemas de manejo de información y registros. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de tiempos de cambios y necesidad para incentivar a los colaboradores a adquirir mayor conocimiento. Conexión remota con los clientes. Servicios de la competencia con precios más bajos.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Empresa	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> Falta de atención y delegación de tareas en puntos altos de jerarquía. Complejidad y alta toma de decisiones por parte del personal. Competencia con opciones vanguardistas, de mayor recurso económico y en masa. Administración del recurso humano, así como su distribución. Cantidad de unidades (ambulancias) disponibles. Confianza del usuario, además de que siempre existe la opción pública. 	<ul style="list-style-type: none"> Mercado selectivo con gusto en antigüedades. Falta de digitalización del catálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> Condición de la empresa: 100 % familiar. Múltiples roles compartidos por los propietarios. La propietaria maneja un horario laboral de oficina y no de restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores con conocimientos técnicos limitados en función de las necesidades actuales. Inestabilidad de la red inalámbrica. Diversificación de los servicios por cambios económicos y fiscales.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> La administración previa. Actualizaciones al proceso por parte de instituciones rectoras no establecidos a tiempo por el personal. Asistencia robótica. Acusaciones legales o procesos judiciales sometidos por excolaboradores. Estado de la infraestructura donde opera la base. Falta de seguimiento a procedimientos y protocolos para el tratamiento prehospitalario. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del producto en los países del cual se importa Fluctuaciones en el tipo de cambio. Aumento en los costos de los productos en sus países natales, aumentando exponencialmente el precio de venta en Costa Rica. 	<ul style="list-style-type: none"> Competidores con estructuras organizacionales más fuertes Cambios abruptos en los mercados que requieren decisiones inmediatas. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal con información confidencial de los clientes Los empleados tienen acceso a toda la información de los clientes sin restricción. Servicios estandarizados y sin diferenciación o valor agregado.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Empresa	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Alta concentración de toma de decisiones gerenciales en el alto mando. Actualizaciones al proceso por parte de instituciones rectoras no establecidas a tiempo por el personal. Costo de la producción a APP. Contagios a nivel del personal. Choques y daños producto de accidentes. Complicación o falta de accionar pronta de un paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> Poca compra por parte de clientes. Cambios reglamentarios en la importación de los productos. Disminución de los productos. Disminución del interés por adquirir de antigüedades, causadas por cambios en las corrientes actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Separación del núcleo familiar. Dependencia de propietarios para varias dependencias de la empresa. Falta de inclusión del salario de los gerentes en la contabilidad, lo cual dificulta posibles expansiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Renuncia de los empleados que tienen más experiencia trabajando con la empresa. Ausencia de un procedimiento para el cambio de claves para el acceso a información. Competencia con mejores servicios que igualen con facilidad el planteamiento de diferenciación de la empresa.
Estrategias				
Estrategia seleccionada	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> La estrategia recomendada es una de diferenciación, tomando en cuenta la exclusividad de sus productos importados; y la creación de un catálogo en la plataforma de Facebook. 	<ul style="list-style-type: none"> Inicialmente se planteó una estrategia de expansión, considerando el crecimiento y la acogida que el restaurante ha tenido en el primer año de apertura. Sin embargo, como la mayoría de los modelos de negocio y en especial en el sector de restaurantes, este emprendimiento se ha visto golpeado por la pandemia de la COVID-19. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de diferenciación dirigida: esta estrategia depende de ofrecer los atributos especiales que los compradores buscan. Implementar este tipo de estrategia no solo va a atraer nuevos clientes, sino que también mantendrá una diferenciación en los servicios que la empresa ofrece en comparación con sus competidores.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Empresa	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
Alianzas estratégicas y socios colaborativos	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorios Labco. • Kasaac Laboratories. • Dopamina (<i>healthcare marketing</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza de transporte con Uber, Glovo y transportes de encomiendas, manteniendo el servicio de entrega como se ha hecho hasta ahora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas de transportes en línea (Glovo, Uber u otros), y realización de promociones y descuentos que automáticamente serán publicitados. • Buscar proveedores fijos, especialmente de carnes y verduras. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa García & Asociados no cuenta con una alianza estratégica con ninguna empresa.
Estrategia de posicionamiento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Público meta de 40-60 años de edad. • <i>E-commerce</i> y redes sociales que generen contenido. • Descuentos y ofertas especiales. • Visitas a hogares y lugares públicos donde las personas tengan la experiencia con Synergy Medical. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el caso del Outlet, la empresa cuenta con artículos importados de países apasionados por las antigüedades, como lo son Francia e Inglaterra. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal se encarga de crear un ambiente ameno y familiar con auténtica comida mexicana. • Su servicio exprés es independiente y el más solicitado del restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de posicionamiento va muy ligada con la estrategia de diferenciación, debido a que la meta de la empresa es llegar a ser el líder en mercado regional. • Tienen muchas áreas de mejora el servicio al cliente: generar innovación e incluir avances tecnológicos, tener mejoras continuas de calidad y mejorar las habilidades de los empleados. • Además de ofrecer los servicios de contabilidad, ofrecer asesoría, un servicio al cliente que sobresale por dar un seguimiento continuo al desempeño de los clientes.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Empresa	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
Expansión	<ul style="list-style-type: none"> Fuera de la GAM, otras bases en zonas rurales donde la atención pre-hospitalaria no es sólida, tales como San Carlos, Guanacaste y Limón. Largo plazo: ofrecer servicios a Centroamérica en un plazo mayor a los 15 años. 	<ul style="list-style-type: none"> Gracias a la tecnología, una empresa pequeña como lo es el Outlet Antigüedades Colonial, que ya cuenta con tres sedes físicas dentro de la GAM, está optando por atraer clientes por medio de las redes sociales como Facebook, donde ofrece sus productos y da la opción de envío a cualquier parte del país. 	<ul style="list-style-type: none"> El negocio tendría que reformar el lugar, proporcionando una atención eficaz para los clientes, y reducir el tiempo de espera para la entrega de los pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se le recomienda a la empresa iniciar con un área cercana a donde se encuentra actualmente, en este caso, sería la Región Occidental (San Ramón, Sarchí, Naranjo, Grecia e incluso Palmares), debido a que a pesar de que la empresa se ubique ahí y la mayoría de sus clientes sean de esa zona, puede abarcar más y buscar clientes nuevos.
Estrategia de competitividad, mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> Como actividad secundaria, la empresa busca proveer equipo a centros de atención médica, incluyendo las mismas empresas que son competencia. Busca ser puente entre empresas y ofrecer soluciones, por lo que se mantienen abiertas las posibilidades de expansión hacia cualquier negocio en la misma rama de acción. 		<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación dirigida: ya que la empresa tiene como objetivo enfocarse en el nicho de mercado pequeño, de igual forma hacerlo con una pequeña escala de artículos que se ajusten a los gustos del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> La estrategia de competitividad enfocada en mercado internacional y negocios múltiples no aplica para la empresa, porque la propuesta que se plantea a García & Asociados CPA es expandirse primeramente a zonas de la región, principalmente en aquellas donde ya tienen algunos clientes, como lo son San Ramón, Naranjo y Grecia.

Responsabilidad social

Alineamiento con responsabilidad social



	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Empresa	Synergy Medical	Outlet Antigüedades Colonial	Restaurante Chilango	García & Asociados CPA
Video	https://youtu.be/Dmc-MzqdJRx4	https://www.youtube.com/watch?v=Spc-BOJxUq50&feature=youtu.be	https://www.youtube.com/watch?v=YoFtlWjYxLY	https://youtu.be/fno-ME9RYVcw

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante considerar en las conclusiones, lo que señala Palos y Puig (2006) sobre la implementación de los proyectos con AeS: “Hay propuestas educativas que con poca ayuda externa pueden prosperar; su aplicación depende en buena parte de la voluntad de los educadores. En cambio, hay otras propuestas formativas que no se lograrán implantar sin una ayuda externa más potente” (p. 63).

He aquí una necesidad fundamental de incorporar a los niveles de toma de decisión de las empresas seleccionadas, dentro del proceso de análisis y generación de recomendaciones, para que se sientan parte del esquema de validación y puesta en marcha, de lo contrario, puede ser que no se cumpla con el cometido que tiene la Universidad de proyección social.

La tabla 4 muestra a nivel matricial, las conclusiones y recomendaciones sugeridas por parte de cada uno de los grupos para las empresas en las que aplicaron el proyecto de AeS.

Tabla 4. Conclusiones y recomendaciones

Grupo / Empresa	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Grupo 1</p> <p>SYNERGY MEDICAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con una herramienta de ruta clara y una estructura para los servicios que ofrecen se podría optimizar la toma de decisiones. • Se deben identificar los puntos donde pueden mejorar las relaciones de servicio al cliente y las estrategias en la entrega de servicios que se brindan. • Mediante la diferenciación de costos y el valor agregado de la atención prehospitalaria humanizada se puede entregar un servicio personalizado. De esta manera se garantiza flexibilidad en los paquetes que se ofrecen, para que puedan ser adaptados e individualizados a cada persona o grupo de personas que los adquieran. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar periódicamente el mapa de servicio y garantizar su cumplimiento, lo cual se verá reflejado en cada una de las etapas de la prestación del servicio; y velar por la correcta y apropiada participación de todos los departamentos. • Reforzar la estrategia basada en costos y aprovechar la situación que enfrenta el país para proveer y suplir este tipo de equipo a la industria médica. • Enfocarse en los planes “a la medida”, y mediante una política de “conozca a su cliente”, darse a la tarea de conocer muy bien a los clientes que tiene la empresa y sus necesidades específicas para un crecimiento continuo.
<p>Grupo 2</p> <p>ANTIGÜEDADES COLONIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deben ser tomadas por lo menos 40 fotografías por publicación en Facebook. • Se deben tener las redes sociales actualizadas con los adornos y muebles de nuevo ingreso. • Los clientes tienen una mejor experiencia cuando se les responden rápidamente las consultas. • El vendedor debe manejar a la perfección la información de los productos y precios, para satisfacer las consultas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar los artículos muebles o adornos para tomarles fotografías y subirlos a la página de Facebook. • Responder los mensajes y comentarios con la mayor brevedad posible. • Orientar al cliente con respecto al trámite de pago y entrega, después de que ha seleccionado su artículo. • Contactar el servicio de transporte para que el producto llegue a la dirección solicitada por el cliente.
<p>Grupo 3</p> <p>RESTAURANTE AUTÉNTICO CHILAN-GO MEXICANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los problemas encontrados en la empresa son compatibles con la frase temprana en la que se encuentra de la curva de crecimiento. Esto es normal, esperable y corregible. • Es urgente que algunas mejoras propuestas en el plan estratégico se implementen con prontitud, para que la empresa pueda tener un rumbo claro y evitar posibles errores que la llevarían al fracaso. • De ser consideradas las pautas proporcionadas en el presente documento, podrían ayudar a fijar un rumbo más claro, y objetivos alcanzables en el corto y mediano plazos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir los pasos del plan de implementación y estarlos actualizando conforme vaya pasando el tiempo. • Llevar a cabo las mejoras del plan estratégico. • Implementar lo más pronto posible las pautas del presente documento.

Grupo / Empresa	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Grupo 4</p> <p>GARCÍA & ASOCIADOS CPA</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se logró generar un análisis de la competencia, proveedores, posibles productos sustitutos, los clientes y la rivalidad de la industria para la empresa. De esta forma se identifica la situación actual en la que se encuentra García & Asociados.• La empresa no tenía definido la misión, visión y los valores.• La empresa no tenía definida una visión; sin embargo, se establecieron los objetivos según la visión del dueño y su empresa.• La empresa tenía un plan estratégico, pero no estaba por escrito ni contaba con los análisis respectivos y los aspectos requeridos para emplear una estrategia de la mejor manera.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un análisis anual.• Después de aceptada, acoger la propuesta de misión, visión y valores generada por este estudio.• Emplear los planes estratégicos planteados por los estudiantes que responden a la visión de la empresa.• Tomar en cuenta el trabajo realizado y los aspectos analizados para la toma de decisiones estratégica. Además, emplear un seguimiento cuando se aplique la estrategia.

Referencias

- álvarez, M., Flores, R., García, M., Solís, F. y Ulate, A. (2020). *Trabajo final: García & Asociados CPA*. San José, C. R.: ULACIT.
- Benavides, P., Calderón, K., Campos, G., Chavarría, V. y Watson, D. (2020). *Trabajo final: Synergy Medical*. San José, C. R.: ULACIT.
- Campos, D., Campos, K., Ramírez, M., Arias, O. y Sánchez, S. (2020). *Trabajo final: Restaurante Chilango-Go*. San José, C. R.: ULACIT.
- Herrera, M., Kelly, A., Montaña, M., Navarro, D. y Umaña, J. (2020). *Trabajo final: Outlet Antigüedades Colonial*. San José, C. R.: ULACIT.
- Palos, J. y Puig, J. M. (2006). Rasgos pedagógicos del aprendizaje-servicio. *Cuadernos de Pedagogía*, 357, 60-63. Recuperado de <https://roserbatlle.files.wordpress.com/2009/03/rasgos-pedagogicos.pdf>