

## Programa de Administración de Servicios

UNIVERSIDAD NACIONAL  
SEDE REGIONAL CHOROTEGA  
CAMPUS NICOYA Número 02  
ADMINISTRACION BA-ADMINI 201310

### 1. ENCABEZADO

NOMBRE DEL CURSO:	Administración de Servicios
PERSONA DOCENTE:	MBA. Paula Villalobos Zamora.
CORREO DEL DOCENTE:	paula.villalobos.zamora@una.cr
TIPO DE CURSO:	Optativo libre
CÓDIGO DE CURSO:	ETE4410
NRC DEL CURSO:	41469
NUMERO DE GRUPO:	74
NIVEL Y GRADO ACADÉMICO:	Bachillerato, optativo
PERIODO LECTIVO:	I CICLO 2024
MODALIDAD:	17 SEMANAS PRE-Presencial
NATURALEZA:	Teórico-Práctico
CRÉDITOS:	3
HORAS TOTALES SEMANALES:	8 horas
HORAS DEL CURSO:	2 teóricas-1 práctica-5 horas de estudio independiente
HORAS DOCENTE:	3 horas, (Miércoles de 17:00-20:00) 50 minutos por cada hora, receso 30 minutos
HORARIO DE ATENCIÓN ESTUDIANTE:	1 hora (Miércoles de 16:00-17:00)
REQUISITOS DEL CURSO:	Ninguno
CORREQUISITOS:	Ninguno
AULA:	01
EJES TRANSVERSALES	Género, cultura ambiental, equidad y diversidad cultural

*En esta Universidad nos comprometemos a prevenir, investigar y sancionar el hostigamiento sexual entendido como toda conducta o comportamiento físico, verbal, no verbal escrito, expreso o implícito, de connotación sexual, no deseado o molesto para quien o quienes lo reciben, reiterado o aislado. Si usted está siendo víctima de hostigamiento diríjase a la Fiscalía de Hostigamiento Sexual de la UNA o llame al teléfono: 2277-3961.*

### Direcciones electrónicas importantes

Planes de estudio disponibles en <https://www.chorotega.una.ac.cr/planes-de-estudio-de-carreras>

Reglamento General de Enseñanza Aprendizaje disponible en <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/1187>

## **2. Descripción del curso**

Durante los últimos años la economía costarricense se ha caracterizado por su especialización en la industria de los servicios. Para el 2021, esta industria representaba un 73% del total de la economía, siendo el sector turismo uno de los más representativos de la industria. Ante esta situación, surge la necesidad de formar profesionales altamente capacitados en la administración de los servicios, capaces de liderar con éxito empresas que pertenecen a un sector muy competitivo.

En ese sentido, el curso de Administración de Servicios busca complementar la formación de los y las estudiantes en el campo de la Administración de Empresas, brindando herramientas prácticas y modernas para la gestión y administración de empresas de servicios.

El curso se enfoca en el desarrollo de instrumentos metodológicos que permiten la ejecución y la gestión de la innovación, la construcción de propuestas de valor diferenciadas, la identificación de segmentos de mercado y la puesta en marcha de estrategias innovadoras para las empresas de servicios, por lo que el curso tiene una orientación práctica que promueve la asimilación efectiva de los conceptos y herramientas por parte de los y las estudiantes.

En la dimensión práctica del curso, el estudiantado podrá participar en discusiones y actividades orientadas al análisis de los contenidos, para lo cual se pueden incluir trabajos de campo, talleres, clases modelo, labores de indagación, producción y exposición mediante sesiones de socialización, tanto de carácter individual como grupal, haciendo énfasis en los procesos de reflexión. El componente virtual tendrá sesiones sincrónicas y asincrónicas, en las cuales pueden programar, charlas, talleres, trabajos en equipo y evaluaciones, entre otros, de acuerdo con la naturaleza del curso y planificación de la persona docente.

Con respecto al componente de estudio independiente, la persona estudiante construirá y se apropiará de sus aprendizajes elaborando sistematizaciones o productos (materiales de apoyo)

enfocados en su propia discusión y posturas ante los diferentes contenidos del curso. Además, se emplearán estrategias didácticas podrán asignarse semanalmente lecturas de apoyo y casos prácticos con el fin de potenciar el análisis y la búsqueda de información a través de medios electrónicos adecuados.

### **3. Objetivos, propósitos, preguntas generadoras o resultados de aprendizaje**

#### **3.1.Objetivo General**

Analizar las principales características de las empresas de servicios, así como las tendencias, modelos de negocios y herramientas de gestión de la innovación que propicien la creación de valor para la promoción de la competitividad empresarial.

#### **3.2.Objetivos Específicos.**

- 3.2.1.** Identificar las características, definiciones y tendencias de la industria de los servicios, tanto a nivel nacional como internacional, para la administración adecuada de estos negocios.
- 3.2.2.** Aplicar instrumentos de innovación en las empresas de servicios, para utilizarlas como insumos en la toma de decisiones.
- 3.2.3.** Diseñar modelos de negocio innovadores en empresas de servicios, para la promoción del valor agregado y la productividad de las empresas.
- 3.2.4.** Definir estrategias claves para el posicionamiento de las organizaciones en el mercado.

### **4. Contenido, ejes temáticos o aprendizajes integrales:**

#### **Semana 1: Miércoles 21 de febrero del 2024**

- Lectura del programa del curso
  - ✓ **Tema #1. Introducción a la industria de los servicios**
- La Gestión de Servicios en apoyo al cliente
- Definición básica y características de los servicios y de su industria. (28-31)

- Formas en las que se pueden presentar los servicios (32)
- Tendencias y evolución en la industria de los servicios. (34-35)
- Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio (41-44)
- **Dinámica #1:** Escogencia o rifa de empresas de servicios según la actividad para el Trabajo Final del Curso: (1) Restaurante-Hostelería (2) Transporte y comunicaciones (3) Financieros, créditos o seguros (4) Outsourcing y alquileres (5) Educación e investigación (6) Recreativos o culturales (7) Sociales o colectivos (8) Salud-sanidad o veterinarios (9) Personales y domésticos
- Libros de consulta:
  - Manual Práctico para la Optimización de Toma de Decisiones de García Márquez, F. P., & Pliego Marugán, A. (2015). Madrid: Pearson Educación S.A.

### **Semana #2: Miércoles 28 de febrero del 2024**

Continuación del Tema #1. Introducción a la industria de los servicios

- Naturaleza y clasificación de los servicios (44-50)
- Características diferenciales de los servicios (50-59)
- Diferencia entre los productos y servicios
- Herramientas para tangibilizar los servicios (52)
- **Dinámica #2: Determinar las posibles herramientas para tangibilizar el servicio de la empresa escogida.**
- Libros de consulta:
- Manual Práctico para la Optimización de Toma de Decisiones de García Márquez, F. P., & Pliego Marugán, A. (2015). Madrid: Pearson Educación S.A

### **Semana 3: Miércoles 06 de marzo del 2024**

✓ Tema #2. El proceso de fabricación de un servicio (69-85)

- El cliente
- El soporte físico
- **Dinámica #3. Factores que intervienen en el servicio (1) El tipo de cliente (2) El soporte físico**

### **Semana 4: Miércoles 13 de marzo del 2024**

✓ Continuación del Tema #2. El proceso de fabricación de un servicio (85-108)

- El personal de contacto
- Ejemplo de Protocolo de Atención y servicio al cliente de la Cámara de Comercio de Montería de Córdoba. (PDF aula virtual)
- **Dinámica #4:** Medidas estándares por cumplir relacionado con lo visible, lo gestual, lo verbal y lo operacional y su proceso disciplinario

- La actividad por ofrecer
- Aspectos por considerar para la fabricación de un servicio
- **Dinámica #5:** Aspectos que se deben considerar para fabricar un servicio y relaciónelos con la empresa que usted utilizará en su trabajo final.

#### **Semana 5: Miércoles 20 de marzo del 2024**

✓ **Tema #3. Gestión de la innovación en empresas de servicios.**

- El concepto de innovación
- Tipos de innovación
- ¿Qué no es innovación?
- Las 6 grandes piezas que conforman la innovación
- Cultura de la innovación
- Identificación y priorización de ideas innovadoras
- Factores que determinan el éxito de la innovación
- Proceso de innovación
- **Dinámica #6.** Proponga 3 ideas innovadoras para su servicio, puede ser idea innovadora de servicio, o de proceso, o de marketing o de organización.
- **Entrega del I Avance del Trabajo Final. Valor 15%. Plazo de entrega 20 de agosto del 2023 a las 12:00 mn.**
- Libro de consulta: El libro de la Innovación de Alexander Phimister y Albert Torruella (2021)

#### **Miércoles 27 de marzo del 2024**

**SEMANA SANTA. FERIADO DE LEY**

#### **Semana 6: Miércoles 03 de abril 2024**

**Clase presencialidad remota**

✓ **Tema #4. Herramientas de gestión de la innovación**

- La Estrategia del Océano azul. Vídeo de Marketing 2.0
- Diagrama de espigas O La espina de pescado de Ishikawa
- **Dinámica #7 Diseñe las herramientas de gestión de la innovación por equipos de trabajo**
- **Elaboración de I Prueba corta. Valor 15% (Temas 1-2). Aplicativo.**

#### **Semana 7: Miércoles 10 de abril del 2024**

✓ Continuación del tema #4. **Tema #4. Herramientas de gestión de la innovación**

✓ **Tema #5. Propuesta de valor en la administración de servicios**

- Estrategia de propuesta de Valor CANVAS
- Análisis del valor del cliente 96-
- El valor percibido neto 96-97
- La cadena de valor como método de incrementar el valor y la satisfacción del cliente 98
- Actividades primarias 98-99
- Propuesta de la Cadena de Valor para los servicios. 100-107
- **Dinámica #7.** Elabore una propuesta de valor que le permita diferenciarse de la competencia, recuerde que toda propuesta se redacta respondiendo las siguientes preguntas **¿qué-cómo-quiéncuándo-cuánto?**

**Semana 8: Miércoles 17 de abril del 2023**

✓ **Tema #6. Eficiencia en los servicios**

- Eficacia y eficiencia en los servicios
- Juego: Mapa del Tesoro, (ropa y zapatos cómodos)
- **Dinámica #8** Elabore una propuesta relacionada con mejorar la eficiencia de su negocio que le permita diferenciarse de la competencia, recuerde que toda propuesta se redacta respondiendo las siguientes preguntas **¿qué-cómo-quiéncuándo-cuánto?**
- Libro de consulta: Sistemas de información Gerencial, de Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). México: Pearson Educación

**Semana 9: Miércoles 24 de abril del 2024**

**Clase presencialidad remota**

✓ **Tema #7. Segmentación de clientes o usuarios en el sector de servicios**

- Segmentación del mercado. 133- 138
- Selección del público objetivo 139-142
- **Dinámica #9.** Realice la segmentación de su mercado meta (Geográfica-demográfica-psicográfica y conductualmente)
- Libro de consulta Merino, M. (2014). Madrid: Paraninfo
- **Elaboración de la II prueba corta. Valor 15% (Temas 3-4-5-6)**

**Semana 10: Miércoles 01 de mayo del 2024**

**DÍA DEL TRABAJADOR. FERIADO DE LEY**

### **Semana 11: Miércoles 08 de mayo del 2024**

✓ **Continuación del Tema #7. Segmentación de clientes o usuarios en el sector de servicios**

- Posicionamiento de la oferta en el mercado de servicios 143-146
- Investigación del mercado meta
- Elaboración de cuestionarios para el negocio de servicios
- **Dinámica #10** Elabore una encuesta para conocer los gustos, preferencias o expectativas de los clientes sobre su servicio
- Libro de consulta Merino, M. (2014). Madrid: Paraninfo
- **Entrega del II Avance. Valor 15%. Plazo de entrega 08 de mayo del 2024 a las 12 m.n.**

### **Semana 12: Miércoles 15 de mayo del 2024**

✓ **Tema #8. Competitividad y estrategias competitivas**

- Competitividad
- Mejora continua
- Nuevos modelos de desarrollo
- Globalización y la experiencia de otros países
- Factores para que las organizaciones sean competitivas
- **Juego:** ¡Entre más alto y fuerte mejor!
- Libro de consulta Administración Estratégica. Competitividad y globalización, de Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2015). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A, de C.V

### **Semana 13: Miércoles 22 de mayo del 2024**

✓ **Continuación del Tema #8. Competitividad y estrategias competitivas**

- **Pilares determinantes en la competitividad de un país**
- El coaching como apoyo para la competitividad empresarial
- **Dinámica #11** Elabore una propuesta relacionada con hacer más competitivo su negocio en comparación a su competencia, recuerde que toda propuesta se redacta respondiendo las siguientes preguntas **¿qué-cómo-quién-cuándo-cuánto?**
- Libro de consulta Administración Estratégica. Competitividad y globalización, de Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2015). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A, de C.V

### **Semana 14: Miércoles 29 de mayo del 2024**

✓ **Tema #9. Estrategias de fidelización de clientes**

- Fidelización del cliente en un entorno competitivo

- **Dinámica #12.** Elabore una propuesta de fidelización de clientes para su negocio, recuerde que toda propuesta se redacta respondiendo las siguientes preguntas **¿qué-cómo-quién-cuándo-cuánto?**
- Libro de consulta: Políticas de Marketing, de Escribano Ruiz, G., Alcaraz Criado, J. I., & Fuentes Merino, M. (2014). Madrid: Paraninfo

**Semana 15: Miércoles 05 de junio del 2024**

- **Entrega del III Avance. Valor 15%. Plazo de entrega Miércoles 05 de Junio del 2024 a las 8:00 a.m.**
- **Presentación de las exposiciones finales. Grupos #1-#2-#3-#4-#5**

**Semana 16: Miércoles 12 de junio del 2024**

- **Presentación de las exposiciones finales. Grupos #6-#7-#8-#9-#10**

**Semana 17: Miércoles 19 de junio del 2024**

- **Clase presencialidad remota**
- **Aplicación de examen final del curso. Valor 15% (Temas 7-8-9 y exposiciones finales)**

**Semana 18: Miércoles 26 de junio del 2024**

- **Plazo final de entrega de promedios por parte de la profesora e inclusión de las notas al sistema**

**Semana 19: Jueves 04 de julio del 2023**

- **Plazo para realizar exámenes de ampliación. Hora 5:00 p.m.**

**5. Estrategia Metodológica:**

Para la consecución de los objetivos planteados en el curso de **Administración de los Servicios**, se define la siguiente metodología:

**a. Desarrollo de las lecciones**

- Exposición magistral por parte de la profesora, en clases presenciales, apoyándose con medios tecnológicos como el aula virtual, correo electrónico, conferencias vía Zoom, para la construcción



de las metodologías y herramientas alternativas y de esta forma ampliar conocimientos, conceptos y técnicas de análisis para el desarrollo del presente curso.

- Se estimulará y fomentará la participación de las personas estudiantes para el desarrollo de sus habilidades de liderazgo, creatividad e innovación y de presentaciones.

## **b. Elementos para el desarrollo de las lecciones**

### **i. Asistencia y puntualidad**

- La asistencia a clases es obligatoria, ya que cada lección abarcará un tema nuevo. Esto al amparo del acuerdo Consejo Universitario, Art. Tercero, Inciso IV, sesión 1927.
- En caso de llegar 15 minutos posterior a la hora de ingreso se registrará una tardía, 30 minutos tardes se reportará una ausencia, tres tardías sumarán una ausencia y con tres ausencias se perderá el curso.
- En caso de faltar deberá justificar su ausencia con un documento probatorio de acuerdo con el Reglamento al Régimen estudiantil, en un plazo **máximo de cinco días hábiles** a partir de la fecha en que se faltó a la clase.
- Es responsabilidad de los estudiantes que llegaron tarde quedarse al final de la clase para asegurar el cambio de ausente a tarde en la lista de asistencia del aula virtual.

### **ii. Trabajo Final:**

#### **1. Descripción del Trabajo Final:**

- Se realizará un trabajo final que puede elaborarse entre tres personas.
- Será presentado en tres avances y tendrá un valor de 45% la presentación escrita y de un 10% para la presentación expositiva para un total de 55% de la nota final
- Consiste en escoger una microempresa dedicada a una actividad de **servicios** ya sea de su comunidad o una microempresa ficticia, a la que deberá implementar la estrategia completa de Administración de Servicios aprendida a lo largo del curso.

## 2. Requisitos de presentación escrita del Trabajo Final

- El trabajo deberá presentarse en FORMATO APA 7, a doble espacio, alineado a la izquierda, en letra Times 12 o Arial 11. Es obligación de los estudiantes ver el vídeo sobre Normas APA 7, que está ubicado en la bienvenida al curso en el Aula Virtual. Las personas estudiantes podrán encontrar el formato de la portada de APA 7 en el Anexo #1. Por cada medida APA incumplida se descontará un 0.25 del puntaje total del trabajo.
- En la página posterior a la portada deberán agregar una tabla con la nota de 0-100 que represente el nivel de participación de los integrantes del equipo en el trabajo final. Es obligación del grupo mantener informada a la docente si alguno de los integrantes no ha participado del trabajo final, de no cumplir con esto se sancionará 0.25 del puntaje total.
- Se deberán presentar mínimo tres citas bibliográficas por cada avance y deberán cumplir el formato APA 7, de no cumplir con esto se sancionará 0.25 del puntaje total por cada medida incumplida.
- Será presentado en tres avances, cada avance se guardará en un archivo en formato WORD en el aula virtual y si hay algún tipo de inconveniente con el aula pueden hacerlo llegar al correo electrónico paula.villalobos.zamora@una.cr o vía WhatsApp. No se aceptan trabajos en PDF, ya que dificultan las correcciones
- Es obligatorio que el grupo guarde el archivo del avance con el siguiente formato de nombre; Avance #X. Grupo #X X. Empresa XX. **Ejemplo: Grupo #1. Avance #1. Empresa Los Patitos S.A.** de lo contrario perderá un 0.25 del puntaje final
- **No se recibirá ningún trabajo posterior a la fecha y hora oficial de entrega, por lo que se perderá el puntaje de este.**
- Es responsabilidad del grupo de estudiantes aclarar oportunamente cualquier duda con la profesora durante la clase, en las horas de atención antes de clase o a través del correo electrónico del profesor, respecto a lo que se espera que se desarrolle en el trabajo, no se atenderán dudas fuera de ese horario.
- No se aclararán dudas sobre el trabajo fuera de clases o de hora de atención al estudiante.

- En lo que respecta al trabajo final la docente se amparará al Artículo 24 en el que se cita que “Se considera plagio la reproducción parcial o total de documentos ajenos presentándolos como propios. En caso de que se compruebe el plagio por parte del estudiante, perderá el curso. Si reincide será suspendido de la carrera por un ciclo lectivo, y si la situación se repite una vez más, será expulsado de la Universidad”. Si se llegara a detectar un posible plagio en un documento final, el profesor elevará al director el caso para que resuelva en un plazo no mayor a los cinco días hábiles.

### **3. Requisitos de presentación expositiva del Trabajo Final**

- Para las exposiciones de los trabajos grupales se evaluará a cada estudiante individualmente, por lo que deben exponer todos los estudiantes.
- Todo documento de exposición deben subirlo al aula virtual ver fechas de cierre del sistema. El no enviar el documento al tiempo indicado dará por perdido el trabajo.
- Se sancionará con 1 punto la inasistencia a las exposiciones de los compañeros, en caso de ausencia deberá justificar con comprobante médico en un plazo no mayor a 5 días. Ese punto se rebajará del puntaje de exposición.
- Cada grupo deberá tener preparada toda la información para ser mostrada al resto del grupo a tiempo, solicitando al profesor el permiso respectivo de compartir pantalla sin atrasar la agenda de las exposiciones de los demás grupos.

### **3. Entregables:**

#### **I Avance: Valor 15% Esto incluye:**

1. **Portada** en formato APA 7, se les comparte el formato en los Anexos de este programa
2. **Tabla de participación** 0-100%, posterior a la portada la nota de cada uno de los integrantes del curso
3. **Índice**
4. **Introducción** (mínimo de una página para el I avance y deberá irse alimentando en cada avance)
5. **Justificación** (mínimo de una página para el I avance y deberá irse alimentado en cada avance)

6. **Objetivos generales (1) y específicos (3)** de la investigación académica recuerde utilizar el formato SMART, si lo desconoce solicite ayuda a su docente
7. **Presentación de la empresa**
8. **Herramientas para tangibilizar los servicios**
  - a) Lugar, redacte de manera detalladas las características de cómo será el lugar de atención, ya sea el físico o el virtual
  - b) Persona, redacte de manera detalladas las características que debe cumplir el personal que atiende al cliente
  - c) Equipos: redacte de manera amplia los equipos necesarios para dar un servicio de calidad
  - d) Material de comunicación: redacte el tipo de estrategia de comunicación que considera ideal para el tipo de negocio
  - e) Símbolo, escoja un logo, un mensaje y un slogan para su campaña de comunicación
9. **Factores que intervienen en el servicio**
  - a) Cliente: escoja al menos tres tipos de clientes
  - b) El soporte físico: escoja al menos tres de los aspectos
  - c) El personal de contacto: Diseñe el protocolo de servicio al cliente que incluya al menos tres de los estándares por cumplir relacionados con lo visible, lo gestual, lo verbal y lo operacional.
  - d) Servicio o actividad por ofrecer: escoja al menos tres de los cinco aspectos aprendidos en clase
10. Citas bibliográficas (mínimo 3 por cada avance)
11. Anexos (mínimo 2 por cada avance)

## **II Avance: Valor 15% Esto incluye:**

### **1. Propuesta tres ideas innovadoras para mejorar el servicio**

¿Qué se pretende hacer?

¿Cómo pretende hacerse?

¿Quiénes serán los responsables de realizarlo? Recurso humano interno o externo

¿Cuándo piensa implementarse? Diagrama de Gantt

¿Cuánto dinero se debe invertir en llevarlo a cabo? Elaboración del presupuesto

### **2. Diagrama de espigas**

6 ejes principales o problemas más significativos que está enfrentando el negocio

Dos problemas secundarios que pueden generar los principales

Análisis de causas e impactos que estos problemas podrían generar (mínimo 5)

### **3. Propuesta para mejorar el Valor percibido por los clientes**

¿Qué se pretende hacer?

¿Cómo pretende hacerse?

¿Quiénes serán los responsables de realizarlo? Recurso humano interno o externo  
¿Cuándo piensa implementarse? Diagrama de Gantt  
¿Cuánto dinero se debe invertir en llevarlo a cabo? Elaboración del presupuesto  
Citas bibliográficas (mínimo 3 por cada avance)  
Anexos (mínimo 2 por cada avance)

### **III Avance: Valor 15% Esto incluye:**

#### **1. Propuesta para mejorar el nivel de eficiencia del servicio**

¿Qué se pretende hacer?  
¿Cómo pretende hacerse?  
¿Quiénes serán los responsables de realizarlo? Recurso humano interno o externo  
¿Cuándo piensa implementarse? Diagrama de Gantt  
¿Cuánto dinero se debe invertir en llevarlo a cabo? Elaboración del presupuesto

#### **2. Segmentación del mercado**

Geográfica  
Demográfica  
Psicográfica  
Conductual  
Aplicación de la encuesta al grupo  
Encuesta sobre gustos-preferencias

#### **3. Estrategia que permita mejorar el nivel de competitividad o de fidelización de los clientes**

¿Qué se pretende hacer?  
¿Cómo pretende hacerse?  
¿Quiénes serán los responsables de realizarlo? Recurso humano interno o externo  
¿Cuándo piensa implementarse? Diagrama de Gantt  
¿Cuánto dinero se debe invertir en llevarlo a cabo? Elaboración del presupuesto

Citas bibliográficas (mínimo 3 por cada avance)  
Anexos (mínimo 2 por cada avance)

- En caso de que alguna clase no se pueda impartir el día correspondiente, la reposición se realizará de común acuerdo con el grupo y un día en el que pueda la mayoría.

- Los estudiantes deberán en todo momento comportarse en debida forma, guardando respeto, cortesía y consideración en el trato con sus compañeros, profesores, etc.
- Si algún estudiante se ausenta injustificadamente después inicio de la clase queda automáticamente ausente.

## 6. Estrategia evaluativa

### 6.1.EVALUACION GENERAL

Rubro	Valor %	Criterios de Evaluación	Observaciones
Tres actividades evaluativas (15% cada una)	45	Conocimiento teórico de la materia aprendida en clases	Las pruebas con aplicativas, asignando un tipo de negocio para cada estudiante, por lo que la persona estudiante además de dominar la materia debe saber como aplica para ese tipo de negocio en particular.
Un trabajo final (tres avances cada uno con un valor del 15%)	45	Las especificaciones de los rubros del trabajo escrito están desglosadas en los cuadros presentados más adelante del presente programa.	Se les recomienda a las personas estudiantes realizar la lectura de los requerimientos por cada avance para que pueda tener claro lo que se debe presentar en cada uno de ellos
Presentación expositiva del trabajo final	10	Las especificaciones de los rubros del trabajo expositivo están desglosadas en los cuadros presentados más adelante del presente programa.	
<b>Total</b>	<b>100</b>		

## 6.2. RUBRICA DE LA PRESENTACIÓN ESCRITA DEL TRABAJO FINAL

Trabajo Final. I AVANCE	Puntos
Portada en formato APA 7	1
Tabla de participación 0-100%	1
Índice	1
Introducción (mínimo de una página)	1
Justificación (mínimo de una página)	1
Objetivos generales (1) y específicos (3) de la investigación académica	4
Presentación de la empresa	5
<b>Herramientas para tangibilizar los servicios</b>	
Lugar	2
Persona	2
Equipos	2
Material de comunicación	2
Símbolo	2
<b>Factores que intervienen en el servicio</b>	
Cliente	2
El soporte físico	2
El personal de contacto	2
Servicio o actividad a ofrecer	2
Citas bibliográficas (mínimo 3 por cada avance)	3
Anexos (mínimo 2 por cada avance)	2
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>	<b>37</b>
<b>(-) Incumplimiento Normativa APA 7 -0,25 c/u</b>	
<b>(-) Formato nombre archivo -0,25</b>	
<b>PUNTUACIÓN FINAL</b>	<b>37</b>

Trabajo Final. II AVANCE	Puntos
<b>Propuesta tres ideas innovadoras</b>	
Qué?	2
Cómo?	2
Quién?	2
Cuándo?	2
Cuánto?	2
<b>Diagrama de espinas</b>	
6 ejes principales	6
Dos secundarios por cada principal	6
Análisis de causas e impactos (mínimo 5)	5
<b>Propuesta de Valor</b>	
Qué?	2
Cómo?	2
Quién?	2
Cuándo?	2
Cuánto?	2
Citas bibliográficas (mínimo 3 por cada avance)	3
Anexos (mínimo 2 opor cada avance)	2
<b>PUNTUACION TOTAL</b>	<b>42</b>
<b>(-) Incumplimiento Normativa APA 7 -0,25 c/u</b>	
<b>(-) Formato nombre archivo -0,25</b>	
<b>PUNTUACIÓN FINAL</b>	<b>42</b>



Trabajo Final. III AVANCE	Puntos
<b>Propuesta de eficiencia</b>	
Qué?	2
Cómo?	2
Quién?	2
Cuándo?	2
Cuánto?	2
<b>Segmentación del mercado</b>	
Geográfica	2
Demográfica	2
Psicográfica	2
Conductual	2
Cuánto?	2
Encuesta sobre gustos-preferencias	5
<b>Estrategia de competitividad o de fidelización</b>	
Qué?	2
Cómo?	2
Quién?	2
Cuándo?	2
Cuánto?	2
Citas bibliográficas (mínimo 3 por cada avance)	3
Anexos (mínimo 2 opor cada avance)	2
<b>PUNTUACION TOTAL</b>	<b>40</b>
<b>(-) Incumplimiento Normativa APA 7 -0,25 c/u</b>	
<b>(-) Formato nombre archivo -0,25</b>	
<b>PUNTUACIÓN FINAL</b>	<b>40</b>
<b>NOTA</b>	<b>100</b>

### 5.3. RUBRICA DE LA PRESENTACIÓN EXPOSITIVA DEL TRABAJO FINAL

ÍTEMS POR EVALUAR	Puntos
Administración del tiempo (mínimo 5 máximo 8 minutos por persona)	5
Dominio tema	5
Presentación personal acorde a las actividades a ejecutar	5
Presentación escrita pptx	5
Presentación en el sitio (organización-decoración-ambiente-sonido)	5
<b>Puntaje total de la exposición</b>	<b>25</b>
<b>Puntuación Final</b>	
<b>Nota</b>	<b>100</b>
<b>Valor porcentual</b>	<b>10%</b>

## **7. Normas específicas para la ejecución del curso:**

- Todas las personas estudiantes deben leer el “Reglamento General sobre los procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la Universidad Nacional”; principalmente los siguientes artículos:
- **Artículo 18: ESCALA DE EVALUACIÓN** El estudiante será calificado con base en una escala que va de cero (0) a diez (10). La calificación mínima de aprobación es siete (7). Toda calificación final deberá redondearse de la siguiente manera: Del 0.10 al 0.24, corresponde a 0.25 Del 0.26 a 0.49, corresponde a 0.50 Del 0.51 a 0.74, corresponde a 0.75 Del 0.76 al 0.99, corresponde al entero superior.
- **Artículo 24:** “Se considera plagio la reproducción parcial o total de documentos ajenos presentándolos como propios. En caso de que se compruebe el plagio por parte del estudiante, perderá el curso. Si reincide será suspendido de la carrera por un ciclo lectivo, y si la situación se repite una vez más, será expulsado de la Universidad”. Si se llegara a detectar un posible plagio en un documento final, el profesor elevará al director el caso para que resuelva en un plazo no mayor a los cinco días hábiles.
- **Artículo 26:** “El estudiante que, por enfermedad, u otra causa de fuerza mayor, no pueda efectuar una evaluación consignada en el programa, debe presentar al profesor, por escrito, la justificación con los documentos probatorios en un tiempo límite de cinco días hábiles a partir de la fecha en que se realizó la evaluación. Si procede repetir la evaluación, de común acuerdo se fijará la fecha y hora de su aplicación, la que se realizará dentro de los ocho días hábiles siguientes a la presentación de la justificación. En caso de no aceptarse la justificación, el estudiante puede realizar el trámite de apelación correspondiente”.

- Además, se les recomienda leer los artículos 23 Pérdida de la evaluación, Número 24: Plagio. Número 25: Copia. Número 26: Ausencia del estudiante a una evaluación. Número 27: Ausencia del profesor una evaluación. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/1187>
- Es responsabilidad del estudiante participar de forma activa en el curso. Cada vez que el estudiante no ingrese al aula virtual o a la plataforma de clase, el profesor efectuará un reporte de ausencia del estudiante. La Universidad ha realizado un esfuerzo importante para brindar facilidades tecnológicas para el buen aprovechamiento de los cursos de presencialidad remota.
- Si la ausencia al curso es justificada, y esa sesión se aplicó alguna evaluación, se aplica el artículo 26 del Reglamento de Evaluación.
- Cuando se utilicen sesiones sincrónicas:
  - ✓ El estudiante deberá utilizar su nombre completo y activar su cámara en la pantalla de la plataforma utilizada por el profesor.
  - ✓ Al ingresar a la plataforma utilizada por el profesor, cerciórese de tener su micrófono en silencio, así como, cuando el profesor esté hablando.
  - ✓ Si desea aportar a la clase o discutir algún tema, por favor utilice la herramienta de “levantar la mano” y espere a que su profesor le dé la palabra.
- Si algún estudiante, intenta por algún motivo “hackear” la clase, o estar escribiendo en el chat insultos, malas palabras, etc., la persona docente tiene la autoridad de aplicar el respectivo proceso disciplinario ante la Dirección Académica.
- Las fechas asignadas en el cronograma se mantendrán, en la medida de lo posible, para no provocar atrasos en la programación. Salvo las interferencias que cause el calendario oficial de la Institución, sea la asistencia por parte de la profesora a reuniones o actividades oficiales, que

se convoquen de último momento y, que no dependen de la profesora, sino de las autoridades universitarias, en este caso se les hará la comunicación.

- Apagar celular o poner en modo silencio al ingresar a clases sincrónicas.
- No copiar algún documento o medio no autorizado – ver artículo 25 del Reglamento General sobre los procesos de Enseñanza y Aprendizaje.
- En caso de que alguna clase no se pueda impartir el día correspondiente, la reposición se realizará de común acuerdo con el grupo y un día en el que pueda la mayoría.
- Para la elaboración de los trabajos escritos, deben seguir según las normas de la American Psychological Association (APA).
- Se les recuerda la importancia de los siguientes artículos.

## 8. Cronograma

# de sesión	Fecha	Tipo de sesión	Contenidos/Aprendizajes integrales	Actividades	Recursos o materiales didácticos requeridos
1	Miércoles 21 de febrero del 2024		<b>PRESENTACION DEL PROGRAMA.</b>	Lectura del programa del curso	1. El aula virtual de la Universidad. 2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa. Manual Práctico para la Optimización de Toma de Decisiones de García Márquez, F. P., & Pliego Marugán, A. (2015). Madrid: Pearson Educación S.A. 3. La presentación proyectada por la académica.
		Presencial	<b>Tema #1. Introducción a la industria de los servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gestión de Servicios en apoyo al cliente</li> <li>• Definición básica y características de los servicios y de su industria. (28-31)</li> <li>• Formas en las que se pueden presentar los servicios (32)</li> <li>• Tendencias y evolución en la industria de los servicios. (34-35)</li> <li>• Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio (41-44)</li> <li>• <b>Dinámica #1:</b> Escogencia o rifa de empresas de servicios según la actividad para el Trabajo Final del Curso: (1) Restaurante-Hostelería (2) Transporte y comunicaciones (3) Financieros, créditos o seguros (4) Outsourcing y alquileres (5) Educación e investigación (6) Recreativos o culturales (7) Sociales o colectivos (8) Salud-sanidad o veterinarios (9) Personales y domésticos</li> </ul>	

2	Miércoles 28 de febrero del 2024	Presencial	Continuación del Tema #1. Introducción a la industria de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza y clasificación de los servicios (44-50)</li> <li>• Características diferenciales de los servicios (50-59)</li> <li>• Diferencia entre los productos y servicios</li> <li>• Herramientas para tangibilizar los servicios (52)</li> <li>• <b>Dinámica #2:</b> Determinar las posibles herramientas para tangibilizar el servicio de la empresa escogida.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aula virtual de la Universidad.</li> <li>2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa: Manual Práctico para la Optimización de Toma de Decisiones de García Márquez, F. P., &amp; Pliego Marugán, A. (2015). Madrid: Pearson Educación S.A</li> <li>3. La presentación proyectada por la académica.</li> </ol>
3	Miércoles 06 de marzo del 2024	Presencial	Tema #2. El proceso de fabricación de un servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente</li> <li>• El soporte físico</li> <li>• <b>Dinámica #3.</b> Factores que intervienen en el servicio (1) El tipo de cliente (2) El soporte físico</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aula virtual de la Universidad.</li> <li>2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa</li> <li>3. La presentación proyectada por la académica.</li> </ol>
4	Miércoles 13 de marzo del 2024	Presencial	Continuación del Tema #2. El proceso de fabricación de un servicio (85-108)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de contacto</li> <li>• Ejemplo de Protocolo de Atención y servicio al cliente de la Cámara de Comercio de Montería de Córdoba. (PDF aula virtual)</li> <li>• <b>Dinámica #4:</b> Medidas estándares por cumplir relacionado con lo visible, lo gestual, lo verbal y lo operacional y su proceso disciplinario</li> <li>• La actividad por ofrecer</li> <li>• Aspectos por considerar para la fabricación de un servicio</li> <li>• <b>Dinámica #5:</b> Aspectos que se deben considerar para fabricar un servicio y relaciónelos con la empresa que usted utilizará en su trabajo final.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aula virtual de la Universidad.</li> <li>2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa</li> <li>3. La presentación proyectada por la académica.</li> </ol>
5	Miércoles 20 de marzo del 2024	Presencial	Tema #3. Gestión de la innovación en empresas de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El concepto de innovación</li> <li>• Tipos de innovación</li> <li>• ¿Qué no es innovación?</li> <li>• Las 6 grandes piezas que conforman la innovación</li> <li>• Cultura de la innovación</li> <li>• Identificación y priorización de ideas innovadoras</li> <li>• Factores que determinan el éxito de la innovación</li> <li>• Proceso de innovación</li> <li>• <b>Dinámica #6.</b> Proponga 3 ideas innovadoras para su servicio, puede ser idea innovadora de servicio, o de proceso, o de marketing o de organización.</li> <li>• <b>Entrega del I Avance. Valor 15%. Plazo de entrega 20 de agosto del 2023 a las 12:00 m.n.</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aula virtual de la Universidad.</li> <li>2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa: El libro de la Innovación de Alexander Phimister y Albert Torruella (2021)</li> <li>3. La presentación proyectada por la académica.</li> </ol>

	Miércoles 27 de marzo del 2024		SEMANA SANTA. FERIADO DE LEY		
6	Miércoles 03 de abril 2024	Presencialidad remota	Tema #4. Herramientas de gestión de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Estrategia del Océano azul. Video de Marketing 2.0</li> <li>• Diagrama de espinas O La espina de pescado de Ishikawa</li> <li>• Dinámica #7. Diseñe las herramientas de gestión de la innovación por equipos de trabajo</li> <li>• <b>Elaboración de I Prueba corta. Valor 15% (Temas 1-2). Aplicativo.</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aula virtual de la Universidad.</li> <li>2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa</li> <li>3. La presentación proyectada por la académica.</li> </ol>
7	Miércoles 10 de abril del 2024	Presencial	Continuación del tema #4. <b>Tema #4. Herramientas de gestión de la innovación</b>  <b>Tema #5. Propuesta de valor en la administración de servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de propuesta de Valor CANVAS</li> <li>• Análisis del valor del cliente 96-</li> <li>• El valor percibido neto 96-97</li> <li>• La cadena de valor como método de incrementar el valor y la satisfacción del cliente 98</li> <li>• Actividades primarias 98-99</li> <li>• Propuesta de la Cadena de Valor para los servicios. 100-107</li> <li>• <b>Dinámica #7.</b> Elabore una propuesta de valor que le permita diferenciarse de la competencia, recuerde que toda propuesta se redacta respondiendo las siguientes preguntas ¿qué-cómo-quién-cuándo-cuánto?</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aula virtual de la Universidad.</li> <li>2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa</li> <li>3. La presentación proyectada por la académica.</li> </ol>
8	Miércoles 17 de abril del 2023	Presencial	<b>Tema #6. Eficiencia en los servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia y eficiencia en los servicios</li> <li>• Juego: Mapa del Tesoro, (ropa y zapatos cómodos)</li> <li>• <b>Dinámica #8.</b> Elabore una propuesta relacionada con mejorar la eficiencia de su negocio que le permita diferenciarse de la competencia, recuerde que toda propuesta se redacta respondiendo las siguientes preguntas ¿qué-cómo-quién-cuándo-cuánto?</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aula virtual de la Universidad.</li> <li>2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa: Sistemas de información Gerencial, de Laudon, K. C., &amp; Laudon, J. P. (2012). México: Pearson Educación</li> <li>3. La presentación proyectada por la académica.</li> </ol>
9	Miércoles 24 de abril del 2024	Presencialidad remota	<b>Tema #7. Segmentación de clientes o usuarios en el sector de servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación del mercado. 133-138</li> <li>• Selección del público objetivo 139-142</li> <li>• <b>Dinámica #9.</b> Realice la segmentación de su mercado meta (Geográfica-demográfica-psicográfica y conductualmente)</li> <li>• <b>Elaboración de la II prueba corta. Valor 15% (Temas 3-4-5-6)</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aula virtual de la Universidad.</li> <li>2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa</li> <li>3. La presentación proyectada por la académica.</li> </ol>
10	Miércoles 01 de mayo del 2024		DÍA DEL TRABAJADOR. FERIADO DE LEY		

11	Miércoles 08 de mayo del 2024	Presencial	Continuación del Tema #7. Segmentación de clientes o usuarios en el sector de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de la oferta en el mercado de servicios 143-146</li> <li>• Investigación del mercado meta</li> <li>• Elaboración de cuestionarios para el negocio de servicios</li> <li>• <b>Dinámica #9.</b> Elabore una encuesta para conocer los gustos, preferencias o expectativas de los clientes sobre su servicio</li> <li>• <b>Entrega del II Avance. Valor 15%. Plazo de entrega 08 de mayo del 2024 a las 12 m.n.</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aula virtual de la Universidad.</li> <li>2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa: Libro de consulta Merino, M. (2014). Madrid: Paraninfo</li> <li>3. La presentación proyectada por la académica.</li> </ol>
12	Miércoles 15 de mayo del 2024	Presencial	Tema #8. Competitividad y estrategias competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Nuevos modelos de desarrollo</li> <li>• Globalización y la experiencia de otros países</li> <li>• Factores para que las organizaciones sean competitivas</li> <li>• <b>Juego:</b> ¡Entre más alto y fuerte mejor!</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aula virtual de la Universidad.</li> <li>2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa: Administración Estratégica. Competitividad y globalización, de Hitt, M. A., Ireland, R., &amp; Hoskisson, R. E. (2015). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A, de C.V</li> <li>3. La presentación proyectada por la académica.</li> </ol>
13	Miércoles 22 de mayo del 2024	Presencial	Continuación del Tema #8. Competitividad y estrategias competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilares determinantes en la competitividad de un país</li> <li>• El coaching como apoyo para la competitividad empresarial</li> <li>• <b>Dinámica #10</b> Elabore una propuesta relacionada con hacer más competitivo su negocio en comparación a su competencia, recuerde que toda propuesta se redacta respondiendo las siguientes preguntas ¿qué-cómo-quién-cuándo-cuánto?</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aula virtual de la Universidad.</li> <li>2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa: Administración Estratégica. Competitividad y globalización, de Hitt, M. A., Ireland, R., &amp; Hoskisson, R. E. (2015). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A, de C.V</li> <li>3. La presentación proyectada por la académica.</li> </ol>
14	Miércoles 29 de mayo del 2024	Presencial	Tema #9. Estrategias de fidelización de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización del cliente en un entorno competitivo</li> <li>• <b>Dinámica #11.</b> Elabore una propuesta de fidelización de clientes para su negocio, recuerde que toda propuesta se redacta respondiendo las siguientes preguntas ¿qué-cómo-quién-cuándo-cuánto?</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El aula virtual de la Universidad.</li> <li>2. Los libros propuestos en la bibliografía del presente programa: Políticas de Marketing, de Escribano Ruiz, G., Alcaraz Criado, J. I., &amp; Fuentes Merino, M. (2014). Madrid: Paraninfo</li> <li>3. La presentación proyectada por la académica.</li> </ol>
15	Miércoles 05 de junio del 2024	Presencial	Presentación de las exposiciones finales. Grupos #1#2-#3-#4-#5		

16	Miércoles 12 de junio del 2024	Presencial	Presentación de las exposiciones finales. Grupos #6-#7-#8-#9-#10
17	Miércoles 19 de junio del 2024	Presencialidad remota	Aplicación de examen final del curso. Valor 15% (Temas 7-8-9 y exposiciones finales)
18	Miércoles 26 de junio del 2024	presencial	• Plazo final de entrega de promedios por parte de la profesora e ingreso de las notas al sistema
19	Jueves 04 de julio del 2023	presencial	Plazo para realizar exámenes de ampliación. Hora 5:00 p.m.

## 9. Recursos Bibliográficos

- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2018). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México D.F.: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. F. (2018). *Elementos Básicos de Administración*. México: Servicios Editoriales Once Ríos.
- Cano Plata, C. A. (2017). *La Administración y el proceso administrativo*. Bogotá: Editorial Universidad de Bogotá.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá: McGRAW-HILL Interamericana S.A.
- Collins Ventura, N. V., Rosales Borbor, F. J., & Villao Viteri, J. F. (2017). *Competitividad Sostenible: Una herramienta clave en la gestión administrativa*. Santa Elena: Grupo Compas Equipo Editorial.
- De Toro, J. M., & Villanueva, J. (2017). *Marketing Estratégico*. Pampiona: Editorial Eunsa.
- Escribano Ruiz, G., Alcaraz Criado, J. I., & Fuentes Merino, M. (2014). *Políticas de Marketing*. Madrid: Paraninfo.
- Escudero Serrano, M. J. (2011). *Gestión de Aprovisionamiento*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Filion, L. J., Cisneros, L. F., & Mejía-Morelos, J. H. (2011). *Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson Educación.
- García Marquez, F. P., & Pliego Marugán, A. (2015). *Manual Práctico para la Optimización de Toma de Decisiones*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A, de C.V.
- Hoyos Ballesteros, R. (2018). *Plan de Marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2017). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México D.F. : McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información Gerencial*. México: Pearson Educación .
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A de C.V.



- Maxwell, J. (2001). *Las 17 leyes incuestionables del Trabajo en Equipo*. Miami: Editorial Caribe.
- Munch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V. .
- Palacios Acero, L. C. (2019). *Administración de la Producción*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.)*. México DF: Grupo Editorial Patria.
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid: Bukok Publishing S.L.
- Torres Hernández, Z. (2014). Áreas claves para resultados, estrategias y categorías. En Z. Torres Hernández , *Administración Estratégica* (págs. 174-201). México DF: Grupo Editorial Patria.
- Torres Hernández, Z. (2016). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Administración Estratégica y política de Negocios*. México D.F.: Pearson Educación.

## 10. Anexos

### Formato portado en APA 7

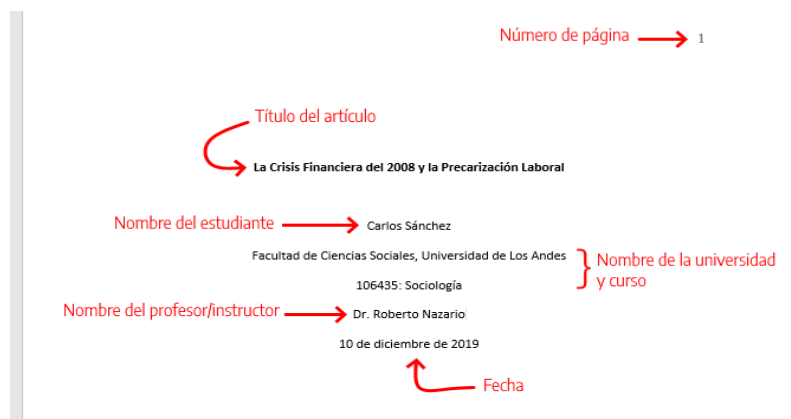


Imagen tomada del sitio web: <https://normas-apa.org/estructura/portada/>