



Caso de estudio:

INNOVANDO LOS SERVICIOS FUNERARIOS

Valor 2.0

INDICACIONES

FECHA DE ENTREGA:

Del 04 de octubre

(08:00am)

al 09 de octubre

(11:55 pm)

del 2021

- Resolver aplicando estrictamente el Método de Casos.
- Entregar únicamente por medio de la plataforma virtual de la asignatura: <https://educa.uned.ac.cr/>
- La resolución del caso es INDIVIDUAL (Ver artículo 29 del Reglamento General Estudiantil), El trabajo debe de ser elaboración propia del estudiante, si se comprueba que se cometió plagio, será sancionado de acuerdo con el Reglamento General Estudiantil.
- No se admiten tareas extemporáneas, impresas, ni por otro medio. La Cátedra no puede recibir ni tramitar tareas.
- El estudiante es responsable de revisar el documento antes de subirlo a la plataforma virtual.
- NO HAY REPOSICIÓN DE ESTA ACTIVIDAD VIRTUAL, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 48 inciso a) del Reglamento General estudiantil; si un estudiante no entrega el caso en el plazo y medio indicado, pierde el puntaje de esta asignación.

Contenido

CASO DE ESTUDIO: INNOVANDO LOS SERVICIOS FUNERARIOS	3
Escala de calificación del Caso de estudio	6
EXPLICACIÓN DEL MÉTODO DE CASOS	7
¿Qué es un caso?.....	7
Estructura para la resolución de un caso	9
INFORMACIÓN IMPORTANTE	16
FORMATO	17
Material de apoyo audiovisual.....	17

CASO DE ESTUDIO: INNOVANDO LOS SERVICIOS FUNERARIOS

Elaborado por la profesora Graciela Quesada Echeverría, Cátedra de Administración UNED

La Funeraria Descanso Eterno, es una empresa familiar que incursionó en Costa Rica el concepto de manejo de los servicios funerarios de manera integral. Para esto, compró un terreno en las afueras de San José, donde construyó un camposanto cuyo jardín fue diseñado para que las personas que visitan el lugar pudieran caminar por las áreas verdes en medio de un ambiente de paz y armonía. Además, se construyó una capilla con su respectiva sala de velación, de forma tal, que, en un solo sitio, se pudiera realizar la vela, la ceremonia religiosa y la sepultura de los restos humanos. Para ofrecer una propuesta integral de servicios funerarios, entre otras facilidades complementarias, se estableció un espacio de venta permanente de flores, un amplio parqueo interno con una capacidad para 200 vehículos y vigilancia las 24 horas.

Al inicio, los planes de ventas se fueron cumpliendo según lo esperado, los paquetes funerarios se ofrecían con pago de contado, pero muy rápidamente se dieron cuenta de que para poder competir en este mercado era necesario establecer planes de crédito; por lo que ajustaron su estrategia y diseñaron 3 planes de crédito, Básico, Intermedio y Premium, todos con servicios de calidad, diferenciados por la cantidad de servicios incluidos.

Paralelamente al desarrollo de la empresa, el mercado de los servicios funerarios en Costa Rica fue experimentando una importante transformación, no solo en la calidad y variedad de los servicios que se ofrecen, sino también por las ventas de servicios funerarios a “futuro¹” que empezó a ofrecer la competencia. Por esta razón, el Gerente y dueño de la Funeraria Descanso Eterno, decidió incursionar también en la venta de contratos de servicios funerarios a futuro administrando los fondos bajo la figura de un fideicomiso bancario.

Estos cambios en la estrategia inicial de la Funeraria fueron exitosos y en un plazo de cinco años la Funeraria Descanso Eterno, contaba ya con tres sucursales, una en Alajuela, otra en Desamparados y la otra en Heredia; sin embargo, estas sucursales ofrecían únicamente el servicio de salas de velación y floristería.

Como parte del plan estratégico de la empresa, y con el objetivo de seguir innovando y adaptando sus servicios a las nuevas demandas del mercado, surgió la necesidad de evaluar la viabilidad de ofrecer servicios de cremación, lo cual se pensó

¹ Servicio funerario que se ofrece como previsión para ser utilizado por el contratante en el momento que sea necesario.

ofrecer como una alternativa ecológica, limpia y segura.

La práctica de la cremación de cuerpos tiene su origen en Costa Rica en el año 2006, por temas de creencias religiosas no había sido muy utilizada, pero en este momento el mercado se empieza a abrir. Se considera que se para ofrecer este servicio, se pueden aprovechar las condiciones del Camposanto en las afueras de San José, ya que actualmente tiene una ocupación del 58% de los nichos, por lo que hay espacio suficiente para la instalación requerida para tener un horno de cremación.

En Costa Rica, se cuenta únicamente con una empresa proveedora para la instalación y mantenimiento de hornos de cremación, cuyo tiempo de fabricación es de 90 días y la instalación requiere de un área de al menos 110 m², que incluye el espacio para instalar el horno y el área para realizar las autopsias. El tiempo estimado para poner en funcionamiento este servicio es de 4 meses, considerando la construcción del área para la instalación del horno, el tiempo de capacitación para el uso del horno; así como el tiempo para los permisos de funcionamiento por parte de las instituciones de salud.

El horno tiene capacidad para realizar 8 cremaciones diarias, el mismo puede ser utilizado también para la cremación de mascotas o como incinerador de residuos, a fin de mantener encendido el horno al menos doce horas diarias.

También se ha pensado en la necesidad de modificar algunos sectores del Camposanto para crear los espacios necesarios para un Cenizario, que son lotes para depositar la urna con las cenizas del ser querido. La inversión inicial para este proyecto es de \$500 mil, la empresa cuenta con financiamiento bancario para el nuevo negocio; sin embargo, como el camposanto se encuentra en una zona residencial, es necesario realizar un estudio de impacto ambiental.

Para tomar la decisión se analiza la cantidad de defunciones en el país. En el siguiente cuadro, se muestran las defunciones para el Gran Área Metropolitana para el periodo de 2016 al 2019.

		2016	2017	2018	2019
San José		8483	10029	7086	8634
Heredia		2240	2425	2480	1300
Alajuela		3947	4138	4479	3449
Cartago		3099	2644	3116	2134
Total GAM		17769	19236	17161	15517
Otras Provincias		5707	6134	7138	7506
Costa Rica		23476	25370	24299	23023

Fuente: INEC de Costa Rica

Cabe señalar, que en el año 2020 se registraron 26.209 defunciones, de las cuales se asocian 2.334 muertes producto del Covid-19².

El Gerente General considera que la cremación es una oportunidad de negocio que respondería a la necesidad de ofrecer servicios funerarios rápidos, ecológicos, limpios y seguros sobre todo ante la pandemia mundial por la enfermedad de Covid-19.

Dado lo anterior, se requiere que usted como estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Estatal a Distancia, valore esta situación expuesta resolviendo con base en la metodología de casos propuesta por la Cátedra de Administración (ver metodología que se debe utilizar en el presente documento. También la explicación de la metodología está disponible en la plataforma virtual de la asignatura).

RESOLVER ESTRICITAMENTE CON EL MÉTODO DE CASOS

Fuentes bibliográficas:

- Datos estadísticos sobre defunciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC). <https://www.inec.cr>
- Amprensa. El despertar de la Información: ¿“sabe cuánto cuesta morirse en Costa Rica?”. Periodista Melissa Jerez Cerda. 3 de junio de 2019. <https://amprensa.com/2019/06/sabe-cuanto-cuesta-morirse-en-cost-a-rica-la-respuesta-lo-asombrara>
- La Nación. Revista Dominical. 14 de setiembre de 2020. Funerarias en tiempos de pandemia: el doloroso reto de brindar el último adiós a fallecidos por covid-19. <https://www.nacion.com/revista-dominical/funerarias-en-tiempos-de-pandemia-el-doloroso/NTIFSBV2XFAP7KA6VYQ7KM2TG4/story/>

² No se cuenta con la información detallada por provincias.

Escala de calificación del Caso de estudio:

La siguiente es la escala de calificación que muestra los criterios y puntaje con los que se calificará el Caso de estudio.

Concepto por calificar:	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1. Los hechos relevantes son apropiados y tienen relación con el problema principal.	1	2	3	4	5
2. Construyó el problema, de manera concreta, como una situación que debe ser resuelta o enfrentada.	1	2	3	4	5
3. Análisis: Elabora una explicación clara de las situaciones, causa-efecto que determinan el problema.	1	2	3	4	5
4. Propone dos o más alternativas de solución que tienden a resolver el problema e incluyen ventajas y desventajas válidas.	1	2	3	4	5
5. Señala con claridad la alternativa escogida y justifica su selección.	1	2	3	4	5
6. Desarrolla apropiadamente la Instrumentalización (quién, cómo y cuándo)	1	2	3	4	5
7. Recomienda alguna actividad o acción adicional, acertada y coherente que facilite una solución integral del problema.	1	2	3	4	5
8. Utiliza argumentos y criterios para describir la situación	1	2	3	4	5
9. Existe coherencia en las ideas redactadas	1	2	3	4	5
10. Aplicó un rol válido en la resolución del problema (adoptó un papel de gerente o administrador)	1	2	3	4	5
OBSERVACIONES:					



EXPLICACIÓN DEL MÉTODO DE CASOS

Se adjunta explicación del método de casos con un ejemplo, con el cual podrá basarse para el desarrollo del caso de esta Tarea.

MÉTODO DE CASOS

Elaborado por:

Mag. José Eduardo Gutiérrez Durán

Mag. Vicente Godoy Sandoval

Cátedra de Administración, UNED.

¿Qué es un caso?

Un caso es la descripción de una situación específica que ha sido investigada para ser presentada, con el fin de elaborar un amplio análisis e intercambio de ideas al respecto. Es fundamental que en el desarrollo del caso se propicie un ambiente que permita la discusión y la toma de decisiones acerca de las acciones más apropiadas por emprender, orientadas a la solución del problema en estudio.

Lo anterior, indica que debe evitarse, dentro de lo posible, la creación de un medio estático, en el que lejos de discutir seriamente el problema de estudio, se llegue solo a criticar la acción de terceras personas.

El método de casos

El método de casos pretende promover a pensar, actuar e innovar, así como a enfrentar situaciones nuevas dentro de un ambiente cambiante, que obliga a identificar relaciones del conocimiento nuevo con el ya existente.

El método de casos, en el terreno de la administración de empresas, no pretende enseñar verdades; más bien, su fin es preparar para pensar ante situaciones nuevas. Asimismo, no se puede pensar en situaciones únicas cuando para una situación podrían encontrarse varias soluciones posibles. Provocar que el estudiante logre, a la luz de los datos obtenibles, encontrar una solución adecuada a una situación, es el objetivo final de este método.

La puesta en práctica del método de casos implica la discusión de los probables factores que concurren en un problema y sus posibilidades de combinación. Asimismo, deben considerarse las diferentes reacciones humanas y los hechos que eventualmente tendrán más relevancia para llegar a un fin determinado.

Tal discusión descansa en el buen balance de probables resultados, proceso en el que el educador casi no interviene, solamente para dar a los alumnos una visión más general y completa de la situación analizada.

Veamos la formulación de un caso en el ejemplo siguiente:

Un aeropuerto para el futuro

En varios medios de comunicación se ha hecho referencia a la necesidad de pensar en un nuevo aeropuerto en Costa Rica que reemplace, a futuro, el Juan Santamaría. Esto ha hecho que se piense sobre la necesidad urgente de construir un nuevo aeropuerto metropolitano en Orotina, posición que comparten muchos expertos en el tema, pero con pros y contras.

El Aeropuerto Internacional Juan Santamaría está llegando a su máximo de posibilidades, aunque algunos siguen con la idea de que con más posiciones de contacto (mangas), más salas de abordaje y una nueva terminal doméstica, se podría extender su vida útil por cincuenta años más.

La realidad es que el Santamaría se diseñó y construyó con base en el tipo de aeronaves que operaban en el año 1958 (fecha de inauguración), que jamás se comparan en velocidad y tamaño con los aviones de hoy en día, los cuales cuentan con mayor capacidad de asientos y, por lo tanto, transportan más pasajeros. En 1990, un Boeing 727-200 tenía capacidad para 130 asientos. Hoy, el Airbus A-320 tiene para 180.

Además, el Juan Santamaría presenta algunas restricciones en infraestructura, pues se construyó tomando en cuenta las normas de la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos, no de acuerdo con las de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que hoy rigen el diseño, la operación y la certificación de aeropuertos. Por lo tanto, nuestro actual aeropuerto internacional que, con todas sus nuevas remodelaciones, todavía tiene limitadas dimensiones terrestres y estrujado espacio aéreo y, por tanto, no tiene posibilidad de obtener una certificación de la OACI.

Al mismo tiempo, y debido a las limitaciones de espacio aéreo y terrestre, el actual aeropuerto Juan Santamaría no puede ser una terminal del futuro; por esas mismas razones, un avión A-340 (uno de los más grandes que llega al país) como el que opera a diario la aerolínea española Iberia lo pone en aprietos operativos. Es necesario y urgente promocionar la visita de más turismo europeo, asiático y de otras regiones del mundo, pero ese turismo en su gran mayoría se mueve en aviones de cuerpo ancho y es ahí donde está el dilema.

Hace unos años la aerolínea Taca había alertado sobre las incomodidades que sufrián para mantener el hub o el centro de operaciones en Costa Rica. Hoy Avianca (empresa que adquirió a la aerolínea Taca) sencillamente no tienen este hub y muchos de los pasajeros que volaban directo a diferentes destinos tienen que hacerlo con escalas, lo que por supuesto significa tiempo valioso perdido.

Las empresas de servicios de tierra, encargadas de atender la aviación corporativa, se quejan porque en reiteradas ocasiones no tienen espacio en rampa, actividad que le trae grandes beneficios económicos al país. Estas mismas empresas empiezan a tener dificultades de espacio en las zonas restringidas para dar mantenimiento y estacionar sus equipos especializados, a tal extremo que han debido adquirir o alquilar propiedades privadas en los alrededores; ello genera que equipo exclusivo para la atención de aviones en rampa se movilice por la vía pública, con el agravante que esto implica.

Se dice que construir un nuevo aeropuerto “a la medida” en Orotina sería una gran oportunidad para aumentar la capacidad de aeronaves en tierra, liberar el espacio aéreo y la posibilidad de permitir el arribo de aviones de larga distancia y cuerpo ancho, lo que implicaría más turistas ingresando al país. Sin embargo, se presentaría el agravante de que

el aeropuerto quedaría ubicado geográficamente a mayor distancia de la capital, aumentando con esto costos operativos. Además, sus vías de acceso (Ruta 27 y Aguacate) son angostas y, por lo general, están congestionadas, lo que dificultaría tanto la salida como el ingreso de pasajeros a la nueva terminal aérea hacia y desde San José.

Por otro lado, para seguir operando por cincuenta años más, el Juan Santamaría deberá tomar algunas medidas importantes como lo son:

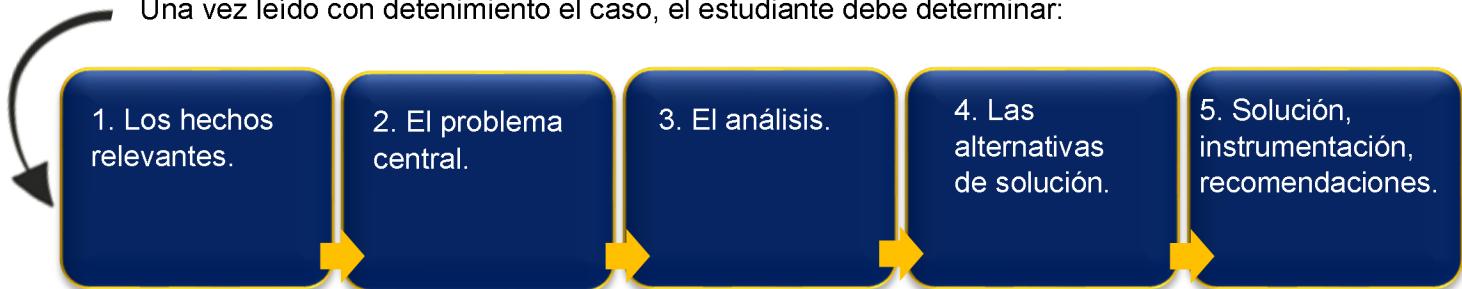
- La separación de la pista principal y la calle de rodaje, por los problemas de operación que padecen aeronaves clave, como la A-340 de Iberia.
- La indispensable reorientación de un pequeño tramo de la autopista General Cañas.
- La extensión de la calle de rodaje en el este para hacer la pista más larga y la ampliación de la plataforma; proseguir la ampliación del edificio hacia el oeste, para así tener más posiciones de embarque y desembarque de pasajeros.
- La conclusión del programa de expropiaciones en el sector sur del aeropuerto.
- Buscar una solución a los caseríos que han proliferado en los terrenos al sureste del aeropuerto, para que no interfieran en futuras ampliaciones.

Si estuviera en sus manos la decisión de construir el aeropuerto del futuro, ¿qué acciones tomaría ante este panorama?

Estructura para la resolución de un caso

Existen varias estructuras para la resolución de un caso que se diferencian más por la forma que por el fondo. En el presente documento se propone la siguiente:

Una vez leído con detenimiento el caso, el estudiante debe determinar:



La discusión del grupo comienza, entonces, por determinar cuáles son los acontecimientos más importantes en torno a ese problema central intuido, y seguidamente se discute dicho problema.

Este proceso ayuda al estudiante a empaparse del caso e, incluso, a formarse mejor criterio sobre la determinación del problema central que debe enfocarse de manera correcta ya que ahí radica la base de la resolución.

De manera lógica, debe seguir el análisis del problema central y de ahí plantear las alternativas que solucionan el problema central, escoger la mejor alternativa que, a criterio de los estudiantes, logra de manera más completa la solución y luego, se debe implantar y dar las recomendaciones que sean necesarias.

Las partes del método de casos se explican a continuación aplicando a su vez el ejemplo “Un aeropuerto para el futuro”.

1. Hechos relevantes

Deben enumerarse aquellos acontecimientos que son importantes e influyen en el problema central que se ha intuido en la lectura previa del caso. Dichos acontecimientos servirán como guía a la hora del análisis de la información obtenida.

Del ejemplo anterior tendríamos como **hechos relevantes** los siguientes:

- a. El Aeropuerto Internacional Juan Santamaría está llegando a su máximo de posibilidades.
- b. Está diseñado y construido con base en el tipo de aeronaves que operaban hace varias décadas pasadas.
- c. El Juan Santamaría presenta algunas restricciones en infraestructura.
- d. Fue construido bajo normas de la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos y no bajo las de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que hoy rigen el diseño, la operación y la certificación de aeropuertos.
- e. No tiene posibilidad de obtener una certificación de la OACI.
- f. Ya la aerolínea Taca había alertado sobre las incomodidades que sufrían para mantener el *hub* o centro de operaciones en Costa Rica.
- g. Las empresas de servicio en tierra se quejan porque en reiteradas ocasiones no tienen espacio en rampa para atender la aviación corporativa.
- h. Las empresas de servicio en tierra han debido adquirir o alquilar propiedades privadas en los alrededores, lo que genera que equipo exclusivo para la atención de aviones en rampa se movilice por la vía pública, con el agravante que esto implica.
- i. La construcción de un nuevo aeropuerto “a la medida” en Orotina quedaría ubicado geográficamente a mayor distancia de la capital.
- j. Construir un aeropuerto internacional en Orotina aumentaría costos operativos, y las vías de acceso (Ruta 27 y Aguacate) es por lo general angosta y congestionada, lo que dificultaría tanto la salida como el ingreso de pasajeros a la nueva terminal aérea hacia y desde San José.

2. El problema central

Generalmente en un caso están presentes varios problemas, el **problema central** es aquel que una vez solucionado resuelve todos los problemas secundarios. Debe sintetizarse en tres renglones o menos, con el objeto de enfocar en forma correcta el problema y no desviarse en sutilezas que solo provocarían una discusión dispersa.

En nuestro ejemplo, el **problema central** podría ser:

¿Qué medidas tomar para que Costa Rica tenga un aeropuerto internacional metropolitano que le permita atender todas las necesidades que un aeropuerto requiere para su buen funcionamiento?

3. Análisis

El análisis de casos da especial importancia a que el estudiante pueda llegar a conclusiones lógicas que le permitan tomar decisiones acertadas. El analista debe considerar fundamentalmente las evidencias existentes en el problema y no basarse solo en principios de carácter general.

Debe distinguir, al mismo tiempo, entre los hechos del caso y las opiniones, debe ser capaz de reconocer cuáles consideraciones van a influir en su decisión y, finalmente, establecer su razonamiento en forma clara y concisa.

El análisis de un caso es la parte más importante del método de casos, porque es aquí donde se revela como método dinámico, analítico y, sobre todo, controversial. Al tratar con situaciones problemáticas, la parte más dura de la tarea es determinar cuál es el problema inmediato y cómo llegar a la raíz del mismo.

Para que un caso pueda ser realmente fuente de aprendizaje el estudiante debe compenetrarse en él y, en su imaginación, debe determinar los modos de actuación que exigen las circunstancias del problema. Debe remontar la barrera del espacio y del tiempo hasta el punto en que llegue a sentir la situación del caso y pueda pensar como participante.

Deben tomarse las evidencias y explicar por qué se presenta el problema, interrelacionando hechos con acciones de la situación que presenta el caso.

Es muy importante señalar que, en algunas ocasiones, al estudiante se le hace necesario establecer supuestos básicos pertenecientes al caso, en aquellas situaciones que así lo requieran previa e intencionalmente; dichos supuestos desde luego no podrán cambiar la orientación de la situación presentada, sino sólo aclararla.

Por ejemplo, en una proyección de ventas se supone que la demanda de un determinado producto se comportará de igual manera que en los años anteriores.

En nuestro ejemplo, el análisis se circunscribe al problema anteriormente planteado el cual es ¿qué medidas tomar para que Costa Rica tenga un aeropuerto internacional metropolitano que le permita atender todas las necesidades que un aeropuerto requiere para su buen funcionamiento? En este punto y con base en este ejemplo, el estudiante debe argumentar ampliamente las formas o caminos para proceder a una u otra manera.

4. Alternativas de solución

En este nivel se plantean los diferentes caminos para resolver el problema central. Aquí el estudiante debe tener especial cuidado en que esas alternativas sean efectivamente soluciones. Cada opción de solución debe evaluarse para determinar si, en efecto, resuelve el problema planteado y, para ello, se deberá pensar en cuáles son sus ventajas y cuáles podrían ser sus desventajas o inconvenientes de ser tomada la decisión y ejecutarla.

Del ejemplo que hemos tomado “Un aeropuerto para el futuro”, se presentan las siguientes alternativas de solución que surgen a partir del análisis, en donde el estudiante también debe considerar las ventajas y desventajas de llevar a cabo cada una de las alternativas de solución.

Cuadro 1. Alternativas de solución, ventajas y desventajas

Alternativas de Solución	Ventajas	Desventajas
a. Llevar a cabo la ampliación del actual Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, para solventar los problemas actuales.	<ul style="list-style-type: none"> i. Se tardaría menos tiempo la ampliación que la construcción de un nuevo aeropuerto. ii. Se contaría con más salas de abordaje, lo que implicaría la llegada de más vuelos internacionales. iii. Estar situado cerca de la capital de Costa Rica (San José). 	<ul style="list-style-type: none"> i. Seguiría siendo un aeropuerto sin la certificación de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). ii. Aunque se remodela el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, no dejaría de tener un estrechado espacio aéreo, ya que cuenta con la cercanía del Aeropuerto Tobías Bolaños. iii. Gasto en millones de dólares en llevar a cabo las expropiaciones en el sector sur del aeropuerto. iv. Afrontar el problema que causaría el desalojo de los caseríos que proliferaron en los terrenos del sector sureste del aeropuerto. v. La ampliación del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría sería temporal, ya que todas estas remodelaciones extenderían su vida útil, solo por cincuenta años más.

Alternativas de Solución	Ventajas	Desventajas
b. Construir un aeropuerto internacional metropolitano en el sector de Orotina.	<ul style="list-style-type: none"> i. Sería construido bajo las normas y certificación de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). ii. Tendría la planificación de un aeropuerto totalmente nuevo y de vanguardia. iii. Podría contar con un hub o centro de operaciones de algunas aerolíneas, lo que resultaría en más ingresos a varios sectores. iv. Capacidad para recibir aviones de larga distancia y cuerpo ancho, que requieren de una pista más larga, lo que atraería a más turistas. v. Se liberaría considerablemente el espacio aéreo. vi. Cercanía con las playas del pacífico central. vii. Vida útil a muy largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> i. Su construcción tardaría de diez a quince años. ii. Estar ubicado geográficamente a mayor distancia de la capital, aumentando con esto costos operativos. iii. Limitadas y congestionadas vías de acceso (Aguacate y Ruta 27).
c. Buscar otras zonas en Heredia o Cartago para la construcción de un nuevo aeropuerto internacional metropolitano en Costa Rica.	<ul style="list-style-type: none"> i. Estaría ubicado geográficamente más cerca de la capital. ii. Liberaría medianamente el espacio aéreo. 	<ul style="list-style-type: none"> i. Escasez de grandes terrenos para la construcción de un proyecto como este. ii. Muchos de los grandes terrenos se ubican en zonas montañosas con superficie inestable para este tipo de proyectos. iii. Limitadas zonas para la atención de la aviación corporativa. iv. Malos accesos debido a la falta de autopistas que conecten a la capital directamente con el nuevo aeropuerto internacional en estas zonas.

5. Solución, instrumentalización y recomendaciones.

a) Solución:

En este punto el estudiante debe seleccionar la alternativa de solución (de las planteadas en el punto 4), la cual deberá ser la que resuelva el problema central (punto 2). Este proceso de selección debe realizarse posterior a la revisión de cada una de las alternativas, con base en las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Es importante que el estudiante tenga claro que solamente **debe seleccionar una alternativa** y que **debe justificar** la razón por la que considera que la alternativa seleccionada es la mejor con respecto a las otras alternativas.

En el ejemplo:

Se elige la alternativa b. **Construir un aeropuerto internacional metropolitano en el sector de Orotina.** **Justificación:** lo anterior debido a que -como se puede apreciar- es la alternativa que posee la mayor cantidad de ventajas; además, se contaría con un aeropuerto internacional que incluye todas las carencias del actual aeropuerto.

b) Instrumentalización:

Escogida la mejor alternativa, se procede a explicar su **instrumentalización**, que contiene los siguientes aspectos:

- **¿Quién?**: Indicar quién va ser la persona, departamento, Ministerio u otro responsable de llevar a cabo la aplicación de la solución.
- **¿Cómo?**: Indicar la manera, forma o medio de implementar la solución elegida.
- **¿Cuándo?**: Especificar el plazo de tiempo en el que se implementará la solución elegida.

En el ejemplo:

- **¿Quién?** El encargado de llevar a cabo el proyecto sería el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT).
- **¿Cómo?** Por medio de una licitación a quien presente el mejor proyecto y todos los estudios y requisitos que requiera el proyecto de la construcción del aeropuerto.
- **¿Cuándo?** Aquella empresa que gane el concurso de licitación deberá tener listo sus resultados y recomendaciones en un **plazo de 10 meses** para ser analizados con el MOPT y posterior aval para el arranque de la construcción del nuevo aeropuerto internacional.

c) Recomendaciones:

En este punto el estudiante debe proponer algunas recomendaciones que se ameriten según sea el caso.

Si analizamos nuestro ejemplo, este punto se puede plantearse de la siguiente manera:

- Ampliar la Ruta 27 en todo su trayecto al aeropuerto en 3 o 4 carriles por vía.
- Posibilitar la construcción de un metro de vía rápida que conecte a la capital del país con el futuro aeropuerto internacional.
- Planificar la construcción de un hospital moderno y acondicionado a posibles emergencias aéreas que se pudieran presentar.
- Concesionar la administración a una empresa experta en el manejo de aeropuertos.
- Que el requisito fundamental de la empresa ganadora de la licitación se base en un aeropuerto amigablemente sostenible con el medio ambiente.

Así, entonces, realizando esta estructura y comprendiendo cada uno de los puntos a desarrollar, estará el estudiante en la capacidad de resolver casos que en la administración se presentan.

Referencias

Aeropuerto en Orotina: un paso adelante (24 de mayo de 2016). La Nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/opinion/foros/aeropuerto-en-orotina-un-paso-adelante/IOMRADADCZHGDO2PHIAYVB5ORA/story/>

Bosque, D. (7 de setiembre de 2015). Construcción de aeropuerto en Orotina sufre nuevo traspie. La Nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/el-pais/infraestructura/construccion-de-aeropuerto-en-orotina-sufre-nuevo-traspie/QNEONYWUNZFYXOFF43XMCS4EHM/story/>

El nuevo aeropuerto metropolitano y el futuro del Juan Santamaría (9 de enero de 2015).

La Nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/opinion/foros/el-nuevo-aeropuerto-metropolitano-y-el-futuro-del-juan-santamaria/T257ZPX4OBC4JABCNXYNL7KOWY/story/>

INFORMACIÓN IMPORTANTE

Formato para la presentación: La entrega del trabajo debe de ser en **formato APA 6 (VER PÁGINA 16)**.

El archivo se debe de entregar en Word o PDF, **preferiblemente en PDF**.

Contenido. Debe de presentar el trabajo con el siguiente contenido:

➤ Portada:

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN

Nombre de la Asignatura y su código respectivo.

Centro Universitario y Grupo.

Nombre del estudiante.

Número de cédula del estudiante.

Periodo académico correspondiente.

NO DEBE DE INCLUIR INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA

**REALIZAR ESTRICTRAMENTE CON EL
MÉTODO DE CASOS**

● **NO HAY REPOSICIÓN** de esta actividad virtual de acuerdo con lo estipulado en el **artículo 48 inciso a) del Reglamento General estudiantil; [general_estudiantil.pdf \(uned.ac.cr\)](#)**

La actividad es **ESTRICTA MENTE INDIVIDUAL** (Ver artículo 29 del Reglamento General Estudiantil). [general_estudiantil.pdf \(uned.ac.cr\)](#)

Es responsabilidad del estudiante revisar que los archivos de las actividades evaluativas que entrega para revisión (Word o PDF) **no estén dañadas o sin contenido**.

● No se aceptarán los trabajos que el archivo esté dañado o sin contenido; si el estudiante entrega un trabajo de esa manera pierde el puntaje porque es responsable de revisarlo antes de entregar en la plataforma EducaU.

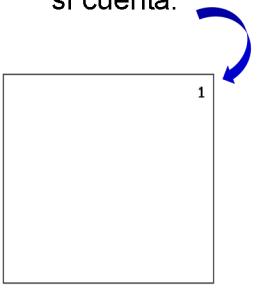
● Los trabajos entregados deben de ser **elaboración propia del estudiante**, si se comprueba que se cometió plagio, será sancionado de acuerdo con el Reglamento General Estudiantil.

● Si el estudiante tiene alguna **DUDA CON LA CALIFICACIÓN** de las actividades evaluativas, debe presentar la **apelación** en el **BUZÓN DE APELACIONES** que se dispone para este fin.



FORMATO

Norma APA 6

FUENTE	TAMAÑO	NUMERACIÓN PAGINAS	ESPACIADO Y MARGEN	REVISIÓN
<ul style="list-style-type: none">➤ Letra: Arial o Time New Roman➤ Tamaño de letra: 12➤ Color de la fuente: Negro <p>DEBE UTILIZAR UN SOLO TIPO DE LETRA.</p>	Ajustarlo a tamaño Carta 21,59 x 27.94 cm o en pulgadas 8.5" x 11"	<p>Se numeran en el margen superior derecho. La página de la portada no se debe de numerar, pero sí cuenta.</p> 	<p>ESPACIADO: Interlineado 2.0 MARGEN: 2,54 cm margen superior, inferior, derecha e izquierda.</p>	Las actividades evaluativas son <i>individuales</i> y <i>elaboración propia</i> del estudiante, si se comprueba plagio, se procederá con las medidas establecidas en el Reglamento General Estudiantil.

Material de apoyo audiovisual:

Material complementario

[MÉTODO DE CASOS - YouTube](#)