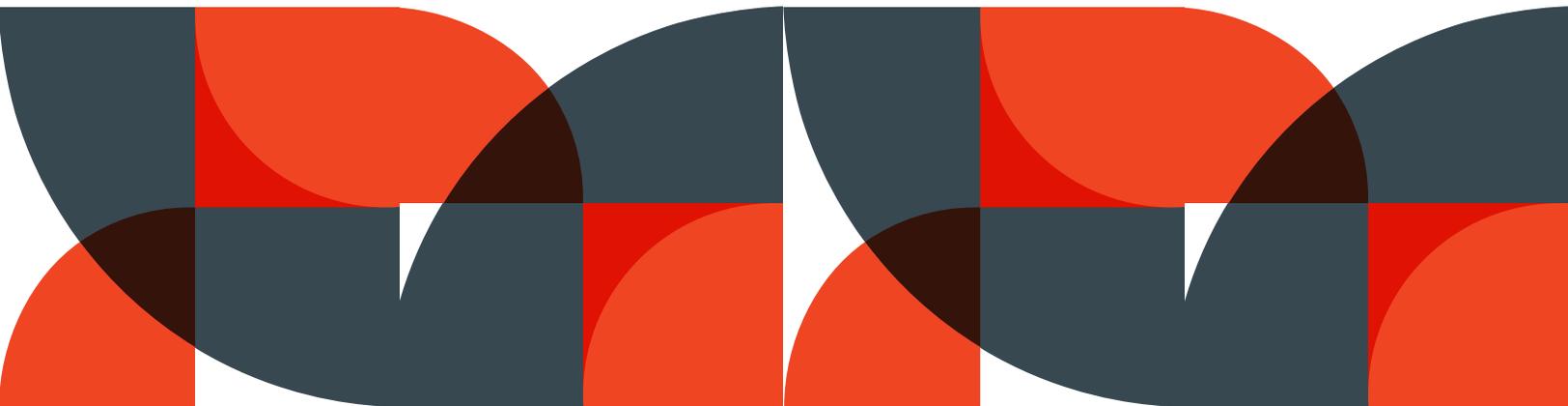


Proyecto de Curso:
Propuesta de Negocio “SportsBar”

José Francisco Roig Zamora

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Proyecto final de curso
Didáctica Universitaria



Proyecto de Curso: Propuesta de Negocio “SportsBar”

José Francisco Roig Zamora

roigjose@gmail.com

EII, Escuela de Ingeniería Industrial, Universidad de Costa Rica

RESUMEN: El presente informe presenta una *Estrategia Didáctica Innovadora y Pertinente* para el Curso de Logística 1 de la carrera de Ingeniería Industrial. Siendo el curso de Logística 1, el punto donde los estudiantes de Ingeniería Industrial se ven por primera vez en contacto con los muchos de **Logística**, se vuelve clave el lograr que los estudiantes entiendan a fondo la teoría pero lograr a la vez quedar capacitados en el cómo ponerla en práctica en un entorno real. Para esto el autor propone la Estrategia Didáctica **“Creación Colaborativa de un Modelo de Negocio para la Construcción del Conocimiento Aplicado”**. En esta el estudiante deba hacer de consultor con un grupo de compañeros y lograr montar una Propuesta de Negocio para un potencial inversionista que quiere abrir una cadena de bares del tipo SportsBar en Costa Rica. A través de esta consultoría el grupo consultor debe lograr definir las variables de Servicio al Cliente, Control de Inventarios, Abastecimientos, Transporte y Almacenamiento para lograr un esquema de negocio rentable y listo para operar. Se propone como línea didáctica el constructivismo en sus métodos colaborativo. Lo anterior mezclado también con la Estrategia de Sensibilización de Contextualización de la Realidad. El grupo de estudiantes debe ir construyendo de manera colaborativa la propuesta de negocio con todos sus detalles operativos a saber: apertura del local, diseño del local, diseño de la cocina, proveedores de las diferentes materias primas y componentes, proveedores de los productos a comercializar, plan de aprovisionamientos, gasto operativo del negocio, plan de compras, plan de entregas, etc. El nivel de detalle se logra solamente logrando colaboración entre los participantes del grupo y cooperando entre sí. El autor propone este contexto didáctico pues un SportsBar permite a todo el estudiantado conocer el contexto empresarial y alinearse rápidamente en los detalles pues es un segmento de fácil acceso al conocimiento y de atracción para el estudiante universitario promedio. Caso contrario sería un contexto más industrial como por ejemplo manufactura, en el cual no todos los estudiantes lograrían tener acceso a información para dominar el tema. Como parte de la Estrategia Didáctica mencionada, el autor plantea que el profesor lleve un paralelismo en cada una de sus clases, para que así cada vez que aborda un tema teórico del curso logre potenciar en sus estudiantes a descubrir como se aplicaría la teoría al caso del SportsBar (Contextualización de la Realidad).

1 SITUACIÓN DE APRENDIZAJE A RESOLVER

La situación a resolver se define en el siguiente enunciado de problema:

“¿Como lograr el aprendizaje de la teoría y aplicación de la Logística en estudiantes de un grupo con nula experiencia en dominios del ambiente industrial, de manera que puedan poner en práctica lo aprendido como teórico en un ambiente controlado, motivador y de fácil acceso a la información, esto con el fin de que conozcan la aplicación práctica de los conceptos-modelos en vez de que se interesen por aprender conceptos de memoria?”

2 DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA DIDACTICA

Las Estrategias Docentes que se podrán en uso en este trabajo son dos: 1. la Estrategia de Sensibilización (Contextualización en la Realidad) y 2. Aprendizaje Colaborativo y Constructivismo. Ambas estrategias se mostrarán complementarias en la propuesta innovadora del autor.

2.1 *Introducción*

El Curso de Logística 1, es el primer contacto de los estudiantes en la carrera de Ingeniería Industrial con la temática de Logística. No solo son primerizos con esta temática sino que en promedio los estudiantes muestran un gran desconocimiento del medio industrial. Este desconocimiento limita al profesor en el proceso de transmisión de la información para que el estudiante quede facultado a construir los conocimientos objetivos del curso al estudiante. Los contenidos del curso

son teóricos 100% aplicables. Es decir, el estudiante promedio no logra entender completamente los ejemplos de aplicación práctica pues no conoce el medio industrial y por ende no capta la aplicación de la teoría puesta en práctica. Dado este fenómeno es muy difícil para el docente lograr transmitir la teoría con su respectiva aplicación. Es por este fenómeno que en un curso tradicional de Logística se tiende solamente a explicar la teoría sin transmitir como usarla. Definitivamente esto es un enfoque muy limitado y de poco impacto docente.

Es acá donde la Estrategia de Sensibilización entra a jugar un papel importante. Se debe encontrar un entorno industrial/comercial de fácil acceso para el estudiante promedio en el cual se sensibilice a estar contextualizado en la realidad.

A partir de lo que se aprenda en este entorno ya se vuelve mucho más simple el replicar horizontalmente los conocimientos y aplicaciones a otros dominios. Eso si, una vez ya dominados en el entorno simple hay que “tropicalizar” a los otros entornos.

Complementando a la Estrategia de Sensibilización se requiere una Estrategia de Aprendizaje Colaborativo Constructivista. Esta colaboración se propone enfocar en construir un entorno que sea comprendido por todos los estudiantes.

Específicamente se propone que el grupo de estudiantes de manera colaborativa logre investigar las principales variables para construir un negocio y que domine los detalles logísticos del mismo. A partir de esta construcción se logra poner en sintonía

al grupo respecto a diversas realidades de la logística y se logra un marco de referencia real sobre el cual explicar la teoría logística con evocaciones de aplicación práctica.

Concretamente se propone que el grupo de estudiantes construyan un modelo de negocio para el funcionamiento de un *SporstBar*. Dicho negocio tiene varias bondades, a saber:

- a. es un negocio que todos los estudiantes conocen,
- b. la aplicación práctica de la temática presume gusto por parte de los estudiantes,
- c. la recopilación de la información puede venir de varias fuentes reales,
- d. el estudiante se enfrenta a un reto real y se motiva a investigar más cada vez que se mete más en la temática.

La estructura que se propone es que el grupo de estudiantes que participan en el curso se divida en subgrupos de 5 estudiantes.

Cada subgrupo debe construir el negocio y exponer a sus compañeros sus logros. A partir de las exposiciones de lo investigado los demás grupos van construyendo el conocimiento hasta que se llega a 5 vistas diferentes (5 grupos) del negocio. Al final del curso se arma un solo modelo de negocio a partir de los 5 inputs que ofrece la singularidad de cada uno de los grupos.

Se propone el diseño de un Taller Colaborativo para la calibración de los modelos a partir de la interacción de cada uno de los grupos con sus pares.

En la creación de los modelos de negocio se deben incluir las 5 temáticas centrales del curso:

- a. Respuesta al Cliente,
- b. Administración de Inventarios,
- c. Abastecimiento,
- d. Transporte y
- e. Warehousing.

2.2 Fundamentación teórica

La Estrategia Docente se centra en el Método Colaborativo y el Método de Sensibilización a partir de Contextualización de la Realidad.

Método Colaborativo:

Es un modelo pedagógico basado en el trabajo en grupo para la construcción del conocimiento. Este modelo está fundamentado en el enfoque pedagógico socio histórico de Vigotsky, el cual destaca la importancia de las interacciones sociales, el lenguaje, la cultura, en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Smagorinsky, P, 2007)

Algunos autores lo llaman de manera .indistinta como aprendizaje colaborativo o aprendizaje cooperativo (Ferreiro, R., Calderón, M. 2007)

Este aprendizaje tiene tres aspectos medulares, mismos que se conocen como el “ABC del aprendizaje colaborativo”.

A (actividad)

B (bidireccionalidad)

C (colaboración)

La A, hace referencia a la actividad, al subrayar la necesidad de hacer participar a los alumnos en su proceso de enseñanza- aprendizaje. Es la actividad que aprende, tanto a nivel interno como externo, es decir está relacionado con los procesos internos psicológicos que se pueden evidenciar en la actividad externa de la persona.

En el aprendizaje colaborativo tanto los momentos de trabajo individual y por otra parte la interacción en el trabajo con otros (que es la interactividad necesaria para aprender), son esenciales, de ahí la importancia de alternarlos, potenciando el trabajo individual y el de equipo. Lo anterior se puede reducir en el que el buen trabajo con otros requiere de un esfuerzo individual.

La B se relaciona con la bidireccionalidad necesaria en el proceso de enseñanza aprendizaje, entre el que guía y orienta la actividad y el aprendiz. Este modelo plantea que la manera de guiar es a través de la mediación.

El rol del profesor es de mediador más de que trasmisor de conocimiento. (Vermette, 2005)

Según Ferreiro y Calderón (2007) El profesor mediador es la persona que al relacionarse con otra u otras:

- Favorecer el aprendizaje.
- Estimula el desarrollo de potencialidades
- Corrige funciones cognitivas deficientes

El proceso de mediación parte de la premisa de que es posible la modificabilidad cognitiva así como también la afectiva en la persona, la cual se propicia a través de la interrelación entre los sujetos. Este proceso se caracteriza por ser intencionado y de reciprocidad entre los miembros de un equipo, además de compartir experiencias significativas que trascienden el aquí y el ahora.

Para el Éxito en el aprendizaje colaborativo el profesor tiene un rol importante de seguimiento constante, comunicación clara de las tareas, guía para enfrentar dificultades y promoción de un sistema de evaluación. (Li, 2001)

La C en el aprendizaje hace alusión a la colaboración entre las personas para aprender en clase.

Se pueden identificar diferentes formas de relación entre los estudiantes para

aprender. Por un lado está el individualista, es decir cada uno en lo suyo sin importar lo del otro, en este modelo no es trascendental que los estudiantes se comuniquen y profesor utiliza método expositivo para enseñar.

Otra forma es la competitiva, en la que cada uno de los miembros de un grupo de estudiantes percibe que puede obtener el objetivo de enseñanza si y sólo si, el resto de los estudiantes no lo obtienen.

Por último, el tercer tipo de relación para aprender es la colaboración, que se da cuando cada uno de los que integran el equipo percibe que pueden lograr el objetivo si, y solo si, todos trabajan juntos y cada quien aporta su parte.

La colaboración entre los miembros de un grupo de estudiantes es la piedra angular de esta forma de organización del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Por otro lado el aprendizaje colaborativo, también denominado trabajo en grupos colaborativo es una forma distintiva de trabajo grupal que se caracteriza por que los grupos abordan la resolución de una misma tarea o problema trabajando en conjunto. La tarea es abordada por estudiantes que se encuentran en un mismo nivel de conocimiento o discretamente diferente, gracias a la acción conjunta, los resultados logrados son distintos a los que se

lograrían si cada integrante trabajara individualmente. Debido a esto es que el aporte de cada miembro es muy valioso.

Este aprendizaje brinda a los estudiantes una atmósfera de comunicación donde pueden expresarse libremente y favorece los procesos de tutorías y ayuda al interior del grupo.

Cada miembro tiene responsabilidades definidas y es corresponsable del aprendizaje de los otros, los grupos evalúan constantemente su desempeño y la calidad de su trabajo para la búsqueda de la mejora continua

Éste permite a los estudiantes el desarrollo de competencias relacionadas con la comunicación y habilidades sociales (integración, respeto, tolerancia, solidaridad) mismos que son fundamentales para interacción con otros (Baumberger-Henry, 2005; Domingo, 2008)

Trabajando de manera colaborativa se crean mayores relaciones positivas entre los estudiantes que en forma competitiva o individual

Los miembros se influyen unos con otros y logro más alto en el trabajo colaborativo que a nivel individual

2.3 Metodología (propuesta según el Modelo Colaborativo)

El profesor plantea de manera clara y concisa que desea que los estudiantes aprendan, discutan, construyan, propongan desde el punto de vista conceptual y que habilidades sociales que está buscando desarrollar de manera particular con el ejercicio.

Esquema de trabajo:

1. Estructuración de clase en grupos heterogéneos, trabajara los contenidos con la ayuda de sus iguales y con orientación del profesor si es necesario.
2. Desarrollo de la clase: se trabajará los objetivos planteados para la sesión, eje fundamental ayuda entre los miembros del grupo. Se solicita ayuda al profesor en caso de que el grupo no pueda resolverlo por si mismo, esto con el fin de promover la autonomía.
3. Rol profesor: no interviene de manera magistral, presente para que facilite el proceso de enseñanza aprendizaje, guía a los estudiantes en la construcción de aprendizaje, promueve que sus explicaciones se realicen a partir de las preguntas o dudas que los estudiantes planteen.
4. Evaluación: se hace evaluación individual, nadie aprende por el otro es decir el aprendizaje es una responsabilidad individual.

60% de evaluación individual y 40% grupal.

2.4 Descripción de la Estrategia Didáctica

La Estrategia Didáctica que se propone se quiere nombrar como: **“Creación Colaborativa de un Modelo de Negocio para la Construcción del Conocimiento Aplicado”**.

A continuación se procede a describir en que consiste la estrategia anteriormente citada.

El grupo de estudiantes debe montar un modelo de negocio, específicamente, montar un *SportsBar* en las inmediaciones de San Pedro y Curridabat. Se pide al grupo estructurar:

1. Un Plan Logístico a partir de los elementos básicos.
2. Configuración de la Cadena de Abastecimiento.
3. Estrategia de Inventarios.
4. Gastos Operativos e Inversión
5. Proyección del Estado de Perdidas y Ganancias bajo el modelo ahorro diferencial con visión a cinco años Evaluación Financiera.
6. Un Modelo Programado para evaluar variables sensibles y escenarios “*what-if*”.
7. Una presentación ejecutiva de 45 minutos para transmitir a un

tercero de manera exitosa la propuesta de negocio.

Estos puntos deben presentarlos a un supuesto inversionista extranjero mediante una *Presentación Estructurada* (este rol lo cumplirá el profesor y el grupo de estudiantes restantes del grupo).

Esta construcción debe ser a partir del Aprendizaje Colaborativo en el cual el grupo va indagando detalles y va construyendo el Modelo de Negocio y dominando sus variables logísticas.

Dicho sea de paso la recolección de datos debe ser un proceso real y justificado con la debida prueba de documentación. Toda esta etapa de construcción se quiere administrarla como una "*Colaboración Intra-grupal*".

Posteriormente, como parte del proceso, una vez que cada subgrupo tiene madura su propuesta se plantea realizar una sesión de trabajo llamado "Taller Colaborativo Sportsbar", en la cual cada grupo expone su avance y de manera colaborativa entre grupos se promueve afinar los modelos de cada grupo.

Dicho Taller se describe en los anexos de este documento.

Como parte de la Estrategia de Sensibilización, la cual se lleva en paralelo a la Colaborativa, se propone que el profesor presente la teoría en

cada una de sus clases y que fomente en el estudiantado una Contextualización de la Realidad de como aplicar la teoría que se explica en el entorno del SportsBar.

Lo ideal en la estrategia es que sea el profesor el que se presente como no experto en el negocio del SportsBar y que sean los estudiantes los que compartan con el las aplicaciones teóricas a la realidad a partir del "*expertise*" que el estudiantado va desarrollando conforme avanza en el conocimiento de la logística de esta industria. Esto se fomentará clase a clase, inmediatamente luego de que se ha presentado a la clase una temática teórica específica. Es importante fomentar que sean los mismos estudiantes de otros grupos los que complementen y juzguen los comentarios de sus compañeros, esto como medio de aprendizaje colaborativo.

En cada una de las clases, luego de la exposición teórica, el grupo y el profesor debe cerrar con una contextualización de la realidad específica del *SportsBar* para el aprendizaje teórico, es decir, concretar una realidad del negocio en donde se pueda aplicar la teoría. El profesor cierra cada sesión concretando un punto a implementar en el modelo del *SportsBar*.

2.5 Papel del Docente

Se proponen dos roles: el docente *Expositor*, y el docente *Mediador*. El docente *Expositor* presenta los temas básicos de teoría del curso y aclara dudas de los diferentes modelos que presenta durante cada una de las clases.

Posteriormente, el docente *Mediador* fomenta que el grupo proponga como utilizar la teoría aprendida del *Expositor* aplicada a la realidad del *SportsBar*.

El docente *Mediador* debe, mediante preguntas, ubicar a los estudiantes hacia el camino de encontrar respuestas de como aplicar la teoría al *SportsBar*. El rol del *Mediador* es lograr que los estudiantes (todos) mediante debate y colaboración logren encontrar la respuesta de implementación. Cada clase teórica debe terminar con una propuesta práctica para con el *SportsBar*. El rol del docente mediador fuera de clases es el de fomentar en sus estudiantes la búsqueda externa de respuestas prácticas en ambientes industriales donde ya se hayan implementado las teorías dadas en clase.

2.6 Papel del Estudiante

El estudiante debe estudiar los conceptos teóricos y lograr ponerlos en práctica en el Modelo de Negocio. Para esto debe dominar la realidad del curso como la realidad empresarial de este sector industrial. El estudiante debe proveerse de información a través de

varias opciones que tiene, a saber: otros bares, otros *SportsBar*, estudio de internet, encuestas, etc...

Se deja libre a su elección el como abordar, pero se deja claro el objetivo final del estudio. Se deja al estudiante la responsabilidad del *Proceso de Construcción*. El estudiante debe organizarse logísticamente con sus compañeros de grupo para de manera colaborativa ir armando el modelo. El profesor controlará esta logística a partir de una clase a mediados del semestre en donde el grupo debe exponer su avance, este avance tiene un peso en la nota de 20% del proyecto.

2.7 Papel del Contexto

La escogencia del tipo de Negocio no se hizo al azar. La idea de contextualizar al grupo de estudiantes en un *SportsBar* tiene dos objetivos.

El primer objetivo es escoger un entorno industrial que sea de fácil acceso a los mismos estudiantes, de esta manera la búsqueda de información se vuelve más simple y no se restringe a dominios mas complicados de acceder.

El segundo objetivo es que un *SportsBar* es atractivo para la comunidad universitaria pues por definición esta población es parte del alcance/clientela típica de un *SportsBar*. Este contexto presume que permite al estudiante motivarse en la

realización del Modelo de Negocio. Esta estrategia dura las 16 clases que implica el curso.

3 APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DIDACTICA

Para la aplicación de la parte de Estrategia de Sensibilización, dicha estrategia se llevó a cabo a partir de todas las clases del I semestre del 2012. Como parte de las actividades de control de avances de la creación del Modelo de Negocios, se llevó a cabo una actividad de exposición el día 5 de mayo. Esta sesión fue bien interesante pues cada grupo aprendió de la retroalimentación del profesor y del enfoque que cada uno de sus grupos compañeros abordaron. El día 9 de junio se programó la sesión del “**Taller Colaborativo Sportsbar**”. El detalle de lo que se pidió en el Taller se muestra en el Anexo 1. Dicha actividad fue de gran valor pues solo el hecho de tener que tabular la Matriz del Perfilado del SportsBar hizo que los estudiantes empezaran de manera colaborativa a entender como usar el Simulador del Modelo de Negocios y aplicarlo para determinar los datos/perfiles de su propuesta. Posteriormente a partir de los números de cada grupo se generó un ambiente de discusión propicio entre los grupos donde cada grupo descubrió errores en sus supuestos de cálculo u oportunidades de mejora a sus estimaciones y variables.

Como comentario general, este tipo de actividades no son muy común en el área de ingeniería por lo que al inicio el estudiante se mostró con muchas dudas por lo atípico de la actividad. Es más común que el estudiante de ingeniería se encuentre frente actividades más exactas. Este afrontar generó en el estudiante una responsabilidad de producir, ya que las demás preguntas de la guía del taller fomentaban que el estudiante tuviese que razonar en grupo y producir. Varios de los comentarios de los estudiantes que vale la pena rescatar como parte de la Validación de la Estrategia Docente se presentan en el anexo 3.

4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DESARROLLADO

El cuadro central de la actividad se muestra en el anexo 4. En este cuadro se detalla la información clave de cada grupo. Esta información la llenaron los estudiantes a partir de sus propios análisis. Dicha información fue compartida a sus compañeros y fue el foco de discusión de la sesión de colaboración.

A partir de las sesiones de colaboración los grupos encontraron errores en sus supuestos de cálculos y programación. Otros grupos se dieron cuenta de que habían obviado detalles que debieron haber incorporado en el modelo. Al partir del benchmark se logra mejorar esto. Varios temas que se aclararon:

el manejo de productos perecederos, se mejoraron los métodos de reaprovisionamiento de las simulaciones, políticas de recambio de uniformes a los empleados, logística de parqueo para los visitantes, un grupo no había considerado la utilización de los materiales de empaque, determinación y pulida de los precios de ventas supuestos de los ítems, un grupo no tomó en cuenta el impuesto de ventas, mejora de los métodos de reaprovisionamiento de los MRO's (*Maintenance and Repair and Operating Supplies*), mejora en los pronósticos, entre otros. Una variable que se mencionó es que con la actividad el grupo entró en conciencia respecto a la necesidad de planificar el uso del tiempo de la misma, por ende vieron la necesidad de planificar la presentación final (exposición). Otra gran mejora fue la pulida de la presentación de los datos, muchos grupos se dieron cuenta de que sus compañeros habían logrado mejores presentaciones lo que generó un enfoque de competencia hacia la mejora de la presentación de datos. Fue interesante pues el estándar en este caso no lo modula el profesor sino que son los mismos estudiantes los que se van autoregulando.

A la hora de leer los informes de los estudiantes se nota que la actividad permitió al estudiante sentirse experto en lo que hacía. Realmente otro nivel comparado al método tradicional en el

cual el estudiante llegaba a exponer no preparado.

Uno de los grupos comentó en clase que se sienten expertos en el tema y que por primera vez han podido presentar su trabajo a profesionales y hablar de detalles como expertos.

5 REFERENCIAS

- Baumberger-Henry, Mary. (2005). Cooperative learning and case study: does the combination improve student's perception of problem-solving and decision making skills? *Nurse Education Today*, 25, 238-246.
- Ferreiro, Ramón, Calderón, Margarita (2007) *El ABC del aprendizaje cooperativo*. Editorial Trillas, México.
- Li, L.K.Y. (2001). Some refinements on peer assessment of group projects. *Assessment and Evaluation in Higher Education* 26, 1, 5-8.
- Smagorinsky, Peter (2007). Vigotsky and the Social Dynamics of Classrooms. *English Journal*, 97(2), 61-66.
- Vermette, P.J. (1995). Cooperative learning teams: eight suggestions for the novice user. *The Clearing House*, 68,5, 278-281.

6 ANEXOS

ANEXO 1: TALLER COLABORATIVO SPORTSBAR

Instrucciones: leer de inicio a fin este documento antes de iniciar el Taller.

Dado que la actividad tiene un límite de tiempo, organice la logística de su grupo para repartirse las labores y terminar en tiempo. No se dará tiempo extra.

La actividad consiste en una revisión grupal tipo “benchmark” del avance al día de hoy del Proyecto SportsBar.

El resultado de la sesión debe ser un análisis interno en cada grupo de los aspectos a mejorar respecto al modelo de negocio y sus matices logísticos, y para esto se comparten criterios entre los distintos grupos para ampliar perspectivas a mejorar en el modelado y en la presentación (transmisión del mensaje). Se fomenta un enfoque Colaborativo entre los grupos de trabajo.

Cada grupo puede decidir que información/detalle compartir y que no. Es un método colaborativo/constructivista, cada grupo elige hasta donde aplicar esta colaboración. Esto es “libre mercado”, es decir, el grupo puede colaborar principalmente bajo el esquema “ganar-ganar”.

Detalle de la actividad:

- 1. Perfil del Proyecto (40 minutos).** Cada grupo de trabajo (de manera independiente) debe completar el documento de Excel *Perfilado del SportsBar* con la información de su proyecto. (ver cuadro en Anexo 2).
- 2. Exposición del perfil (5 minutos por equipo, 25 minutos total).** Cada grupo explica su matriz de datos al resto de grupos y analiza los datos que da su modelo. **En 5 minutos cada grupo expone en la pizarra a sus compañeros.** Mientras el grupo expone sus compañeros pueden elaborar preguntas para entender mejor las comparaciones (*benchmark*). La comparación de datos tiene por fin lograr encontrar oportunidades de mejora. La información proveída será consolidada en un solo documento que puede ser usado en los siguientes puntos como base de discusión.
- 3. Discusión (30 minutos).** **En sesiones ya en grupos,** los grupos discutirán los resultados para que cada grupo reflexione acerca de las diferencias en los aspectos del perfilado del SportsBar comparando sus resultados con los

de otros grupos. Se pueden realizar consultas colaborativas entre grupos. Ya no es al frente de la pizarra sino en sesión normal.

4. **Discusión segmentada (20 minutos).** Dos sesiones de 10 minutos donde se analizan los aspectos del perfil que haya interés. En cada grupo de discusión se comparte información y abordajes generales (se puede o no entrar en detalles según se decida).
 - a. Primera sesión de 10 minutos. Se reúne el grupo 1 con el 2, y los grupos 3, 4 y 5.
 - b. Segunda Sesión de 10 minutos. Se reúnen los grupos 1, 4 y 5, y los grupos 2 y 3.
5. **Informe Escrito (35 minutos).** En un documento por cada grupo de trabajo (se debe utilizar el formato *paper* brindado en clase) se deben contestar los siguientes rubros tanto para el modelado como para la exposición:
 - a. ¿Cuáles rubros al analizar comparativamente se pueden actualizar / mejorar?
 - b. ¿Cuales son las variables que no se tomaron en cuenta que se deben corregir?
 - c. ¿Hay alguna parte del Modelo de Negocio que se debe mejorar pues lo percibe débil?
 - d. Pensando en el powerpoint y la presentación final: ¿como va a lograr transmitir el mensaje en 40 minutos? ¿Como garantizar un hilo conductor?
 - e. ¿Cual es la variable logística más complicada a tratar? ¿Por qué?
 - f. ¿Se sienten seguros y satisfechos del forecast realizado? ¿Se puede mejorar para la presentación final? ¿Qué aspecto?
 - g. Esta convencido de la lógica que usó para desarrollar el forecast?
 - h. ¿Se sienten seguros y satisfechos del modelo de reaprovisionamiento que realizado? ¿Como lo va puede mejorar?
 - i. Mencione un punto fuerte que aprendieron de otro grupo que su grupo no haya tomado en cuenta.
 - j. ¿Cómo se va a dividir el grupo todos los puntos anteriores entre los integrantes para lograr en tiempo el proyecto? ¿Como garantizar unión de pensamiento al dividir trabajos?

ANEXO 2: PERFILADO DEL SPORTS BAR

Cuadro Comparativo

Rubro	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Gastos (anual)			
Salarios y Cargas			
Alquiler del local			
Telefono			
Electricidad			
Materiales Empaque			
MRO, Suministros Limpieza			
Mantenimiento de Edificio			
Vigilancia			
Total Gastos Operativos			
Características del Negocio			
Cantidad de Personal (fijo)			
Cantidad de Personal (temporal)			
Cantidad de SKUs comercializados			
Cantidad de SKUs "preparados in house"			
Cantidad de Categorías SKUs comercializados			
Cantidad de Categorías SKUs "preparados in house"			
Ventas Anuales			
Utilidad Bruta Anual			
Utilidad Neta Anual			
Cantidad de Proveedores			
Frecuencia de visita de Proveedor mas frecuente			
Frecuencia de visita de Proveedor menos frecuente			
Tamaño del Local (m2)			
Cantidad de Parqueos			
Inversión Inicial			
Porcentaje Margen Promedio por SKU			
Características del menu			
Bebida más vendida en el SportsBar			
Precio de venta de la Bebida más vendida			
Costo de la Bebida más vendida			
Margen Unitario de la Bebida más vendida			
Plato más vendido en el SportsBar			
Precio de venta del Plato más vendido			
Costo del Plato más vendido			
Margen Unitario del Plato más vendido			
Cantidad de SKUs de Postres			
Cantidad de SKUs de Entradas (apetizers)			

nota:

1. Todos los costes y rubros monetarios en dólares y anualizados

ANEXO 3: COMENTARIOS DEL ESTUDIANTADO

Comentario Grupo 1

La actividad del quiz sirvió para localizar problemas en el simulador, información y precios incorrectos, así como puntos fuertes que no se habían tomado en cuenta. En nuestro caso específicamente se encontró que las unidades de los skus de ventas por el costo estaban incorrectos por lo que estábamos teniendo pérdidas en lugar de ganancias.

Fue muy bueno la cooperación entre grupos y la comparación de la información. También la presión de tiempo ayudó a consolidar el trabajo en grupo y la distribución del trabajo.

Un punto muy fuerte del quiz fue que nos preparó y nos "obligó" a tener el simulador con una semana de antelación listo para que en estos días solo tuviéramos que hacer algunas correcciones y así poder estar mas tranquilos para la presentación.

La única mejora que encontramos fue que hubiera sido mejor tener una consulta presencial con el profe, en los días después del quiz.

Comentario Grupo 2

Nos pareció que la actividad estuvo bien planeada, el tiempo se utilizó bien por lo tanto no hubo contratiempos, además la plantilla que había que llenar mostraba muchos aspectos importantes sobre el simulador y así se puede comparar con otros grupos. Como punto negativo y un poco difícil de mejorar, es que solo un par de grupos estaban dispuestos a realmente compartir información y comparar como se debe, con los demás fue una pérdida de tiempo. El punto mas importante fue que ese quiz "metió miedo" entonces como grupo nos apuramos a terminar el simulador porque no sabíamos a que íbamos, entonces adelantamos mucho, luego de la sesión solo se afinaron pequeños detalles para mejorar el simulador. El factor sorpresa del quiz me pareció lo más importante para no dejar el simulador para último momento.

Comentario de Asistente

Con respecto a la actividad del sábado 9 me parece que en general los grupos trabajaron bien, aunque tal vez cuando explicaban como llenaron el excel del

perfil del proyecto lo hacían muy descriptivo del indicador, sin dar mucho insight de cómo se llegó a eso por lo que tal vez las comparaciones no fueron muy enriquecedoras.

Cuando se pusieron en combinación de grupos a comentar los indicadores me parecen que sí aprovecharon la sesión, y ahí se vio un poco la discusión enfocada a cómo manejaban ciertas fuentes de información y no tanto acerca de variables logísticas. En ese sentido creo que sí aprendieron a aterrizar un poco las decisiones que estaban tomando y la forma en que trataban cierta información.

Otra consideración es que tal vez la parte escrita contemplaba algunas cosas que no estaban tan ligadas con la sección del excel entonces algunos se perdían de la dinámica para estar redactando. Una idea podría ser que comparen algunas características básicas del forecast o del modelo de reaprovisionamiento para que se haga un benchmark de la parte más de gestión de esas variables y no sólo el resultado.

Comentario Grupo 3

Pensamos que fue una actividad de mucho provecho ya que pudimos comparar nuestros resultados, información y la forma en cómo se trabaja con los otros grupos entonces se dio un importante intercambio de ideas entre las diferentes formas de desarrollar los simuladores. Nos parece que la plantilla es algo que podría dejarlo para hacerlo en la casa, puede hacerse de la misma manera (enviarlo al correo y que haya determinado tiempo para completarlo) y de esta manera poder disponer de más tiempo para el intercambio de ideas entre los grupos. Además de que esta actividad nos ayudó a darnos cuenta en cuales puntos debemos mejorar.

Comentario Grupo 4

Nuestro grupo salió muy satisfecho de la actividad. A pesar de que éramos conscientes de pequeños errores en el simulador, el mismo estuvo al 95% para la fecha del quiz, donde lo que nos faltaba eran asuntos de forma y orden. El resto del tiempo, antes de la entrega final, nos dedicamos a revisarlo y a elaborar las

partes escritas del proyecto, asunto que por experiencias de otros semestres es lo que se realiza más a la carrera y a última hora, además de que el simulador casi no se revisa antes de la entrega final.

Específicamente de la actividad, fue una buena oportunidad para retroalimentarnos con las experiencias de los demás grupos en la realización del proyecto, lo que nos sirvió como referencia para analizar si en distintos aspectos tomamos el camino adecuado en el desarrollo del simulador, o debíamos hacer algunos replanteamientos.

Fue muy beneficioso poder compartir con el resto de compañeros sus experiencias con el simulador, en especial la parte en que se intercambiaba información cuando un grupo estaba débil en un aspecto y otro que estaba fuerte ayudó a brindar un camino de solución basados en sus experiencias.

Por otra parte, el único detalle que encontramos que nos complicó un poco fue la manipulación de la información en dólares, lo que no se explicó con anticipación y que generó un poco de atraso al pasar los valores en colones que ya todos los grupos tenían, a dólares y el tipo de cambio tampoco estuvo claro.

Comentario Grupo 5

A continuación se presenta a manera de resumen la opinión del grupo #2 sobre la sesión realizada el 9 de Junio

En nuestra opinión esta sesión resultó de especial utilidad para comparar el rendimiento de diferentes indicadores utilizados en el simulador. Por ejemplo en el caso de los CMU, resultó muy útil comparar los valores que los otros grupos manejaban con los de nuestro grupo. También resultaba provechoso para conocer los diferentes métodos utilizados para su cálculo en la sesión interactiva.

Otros aspectos importantes, para los cuales el cual fue de utilidad la sesión, son los diferentes aspectos del logistics plan que no se habían considerado antes de la

sesión. Por ejemplo, gracias a la esta sesión interactiva se tomó la decisión de manejar el valor de los indicadores financieros tanto en dólares como en colones.

Como punto de mejora para la sesión, creemos que sería útil tocar el tema de tropicalización de la demanda. Sería bueno que se le pregunte a los grupos en el excel, los aspectos considerados para la tropicalización, ya que este tema se vería muy enriquecido en las sesiones interactivas entre los grupos.

ANEXO 2: PERFILADO Y DATOS DEL SPORTS BAR

Cuadro Comparativo

TIPO DE CAMBIO					
510 colonos					
Rubro	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Gastos (anual)					
Salarios y Cargas	\$ 191.264,73	\$ 293.512,91	\$ 221.044,67	\$ 167.296,11	\$ 96.383,38
Alquiler del local	\$ 35.858,88	\$ 67.250,57	\$ 71.280,00	\$ 84.164,70	\$ 21.176,47
Telefono	\$ 705,88	\$ 5.882,35	\$ 2.352,94	\$ 470,58	\$ 517,64
Electricidad	14117,64	35.294,12	\$ 18.823,53	\$ 23.529,40	\$ 5.882,35
Materiales Empaque	\$ 1.631,37	no aplica	no aplica	\$ 352,50	NA
MRO, Suministros Limpieza	\$ 5.916,76	9.937,96	\$ 11.173,13	\$ 35.805,27	\$ 3.907,33
Mantenimiento de Edificio	\$ -	(40% del salario de los meseros, ya que se estima que el 40% de su tiempo estarán en labores de limpieza) contemplado en alquiler	\$ 4.705,88	\$ -	\$ -
Vigilancia	\$ -		\$ 4.800,00	\$ -	\$ -
Total Gastos Operativos	\$ 205.506,97	457215,5695 (contempla otros gastos como telefono, tarifa fija de internet, alquiler de patente de licores)	\$ 341.892,98	\$ 410.455,80	\$ 205.811,65
Características del Negocio					
Cantidad de Personal (fijo)	26,00	30,00	20,00	24,00	16,00
Cantidad de Personal (temporal)	2,00	0,00	12,00	0,00	0,00
Cantidad de SKUs comercializados	80,00	94,00	63,00	99,00	82,00
Cantidad de SKUs "preparados in house"	106,00	88,00	67,00	55,00	50,00
Cantidad de Categorías SKUs comercializados	4,00	4,00	6,00	4,00	6,00
Cantidad de Categorías SKUs "preparados in house"	13,00	7,00	9,00	9,00	6,00
Ventas Anuales	\$ 652.620,12	\$ 2.668.340,426	\$ 1.496.873,55	\$ 1.787.783,10	\$ 671.106,00
Utilidad Bruta Anual	1003920,64	\$ 1.075.009,430	\$ 867.882,58	\$ 1.159.678,60	\$ 460.219,20
Utilidad Neta Anual	685842,47	\$ 752.506,60	\$ 246.749,29	\$ 545.048,90	\$ 237.619,00
Cantidad de Proveedores	21,00	11,00	12,00	9,00	14,00
Frecuencia de visita de Proveedor mas frecuente	3 días por semana	1 semana	1 semana	1 dia	1 por semana
Frecuencia de visita de Proveedor menos frecuente	2 días por semana	de 1 semana a 6 meses	1 semana	1 semana	1 por semana
Tamaño del Local (m2)	210,00	274,99	330,00	302,00	182,00
Cantidad de Parqueos	560,00	230,00		250,00	100,00
Inversión Inicial	\$ 157.769,42	\$ 78.041,27	\$ 49.844,62	\$ 80.277,10	\$ 25.234,00
Porcentaje Margen Promedio por SKU	3,95	0,72	104,15%	2,28	1,74
Características del menu					
Bebida más vendida en el SportsBar	Cerveza Imperial	Cerveza Cruda Pichel	Imperial 350 mL	Jarra cruda	Imperial 350
Precio de venta de la Bebida más vendida	\$ 3,14	\$ 10,86	\$ 2,16	\$ 2,94	\$ 1,99
Costo de la Bebida más vendida	0,82	\$ 4,65	0,8	0,95	0,80
Margen Unitario de la Bebida más vendida	2,32	\$ 6,21	1,36	1,99	1,48
Plato más vendido en el SportsBar	Alitas BBQ	Alitas "Boneless"	Alitas 10	10 Alitas	5 BBQ Alitas
Precio de venta del Plato más vendido	\$ 11,76	\$ 10,00	\$ 19,22	\$ 12,15	\$ 5,88
Costo del Plato más vendido	\$ 3,92	\$ 1,82	\$ 7,12	\$ 4,04	\$ 0,88
Margen Unitario del Plato más vendido	\$ 7,84	\$ 8,18	\$ 12,10	\$ 2,00	\$ 5,00
Cantidad de SKUs de Postres	7,00	7,00	3,00	5,00	2,00
Cantidad de SKUs de Entradas (apetizers)	18,00	10,00	3,00	2,00	11,00

nota:

1. Todos los costes y rubros monetarios en dólares y anualizados