

# Impacto de la Clínica Empresarial como proyecto de extensión del TEC en las cooperativas de la Zona Norte: **Caso de estudio.**

**Laura Cristina Rojas Aragonéz**  
Estudiante de la carrera de  
Administración de Empresas  
Campus Tecnológico  
Local San Carlos  
✉ lrojasaragones@hotmail.com

## Introducción

### Justificación

Existe una gran necesidad de mejorar los procesos administrativos y operativos de las cooperativas de la Zona Norte, las cuales, debido al bajo nivel de escolaridad de sus asociados, la falta de recursos económicos, la ausencia de planes de acción y el bajo impacto de las capacitaciones que reciben, poseen deficiencias en áreas como planeación estratégica, administración financiera, talento humano, mercadeo, innovación, entre otros. Para ello, el Tecnológico de Costa Rica (TEC) aporta a través de un proyecto de extensión destinado a fortalecer las capacidades de gestión de once micro y pequeñas cooperativas afiliadas a la Unión Nacional de Cooperativas del Norte (URCOZON R.L.).

Esta última institución, fundada en 1973, ha cumplido un papel fundamental al integrar y capacitar a organizaciones cooperativas para lograr un desarrollo empresarial de la zona. Con 70 unidades afiliadas hasta la fecha, fomenta el cooperativismo, espíritu característico de la zona, que impulsa la creación

de cooperativas como forma de asociación (URCOZON, 2020).

El proyecto Clínica Empresarial surge debido a los bajos índices de desarrollo humano y social en los que se encuentra la Región Huetar Norte (RHN). En relación con el primer índice, basado en el PNUD (2020), este muestra el nivel de acceso y la calidad de vida de cada cantón. San Carlos se encuentra en la posición número 44 de 81 cantones. Adicionalmente, la RHN se ubica en la escala de desigualdad más alta del último Índice de Desarrollo Humano (IDH) realizado. Su índice de Desarrollo Social (IDS), el cual toma en cuenta la dimensión económica, la participación electoral, la salud, la educación y la seguridad, se ubica en un nivel bajo de desarrollo, con un promedio de 49 (MIDEPLAN, 2018).

Como lo indican Sáenz-Arce y Ramírez-Araya (2012), la baja escolaridad, la falta de apego y seguimiento de planes estratégicos, así como el escaso liderazgo y capacidad de gerenciamiento para llevar a cabo planes de acción, son las mayores debilidades de las pequeñas y medianas cooperativas afiliadas a URCOZON R.L. Una selección de ellas fueron los sujetos de estudio. Como proyecto de extensión, Clínica empresarial ofrece un modelo que vincula al TEC con la sociedad, poniendo en práctica el conocimiento de profesores, académicos, estudiantes y voluntarios con el fin de aportar al desarrollo de la comunidad, el cual es uno de los objetivos de las universidades.

### Antecedentes

Clínica empresarial es un concepto que se ya ha desarrollado en otros países. Guerrero et al. (2018) exponen que, al igual que una clínica médica, a una empresa se le hace un diagnóstico y, mediante el criterio de expertos, se le brinda una serie de recomendaciones, las cuales serían elaboradas y acompañadas para su ejecución por parte de profesores y estudiantes.

Las clínicas empresariales surgieron en 1994 en la División de Investigación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Guadalajara, y consisten en una serie de servicios para micro, pequeñas y medianas empresas que ofrecen soluciones para problemas específicos con el fin de atender las necesidades reales de cada empresa para impactar significativamente sus operaciones (Iruegas González, s.f.).

En Chile, las Clínicas Empresariales funcionan como un instrumento que reúne profesionales, estudiantes y académicos para dar asesorías técnicas. En la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), a través de la Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión, con su Consejo Asesor Social Empresarial, se manejan relaciones bidireccionales con entidades estatales, empresariales y de la sociedad civil para implementar este modelo por medio de asesorías sin costo alguno, con el objetivo de mejorar la productividad e incrementar



**Figura 1** Generalidades de cooperativas seleccionadas para el estudio.

**Fuente:** Elaboración propia.

competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas que no cuentan con recursos para invertir en una consultoría profesional (UTEM, 2016).

También ha sido aplicada como una metodología de aprendizaje en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Se ha desarrollado en la cátedra Marketing III, en donde los estudiantes brindan asesorías a empresas para buscar soluciones a problemáticas reales. De una investigación realizada por Olivares-Valenzuela, Rodríguez-Alfaro, y Salguero-Ipinza (2011) sobre la aplicación de esta metodología para crear planes de marketing se concluye que estas iniciativas favorecen el desarrollo de competencias de los estudiantes destacables y los deficientes, acortando la brecha del grupo; para las empresas es una valiosa experiencia, aunque perciben un bajo valor agregado en el resultado final, lo cual se debe a la falta de experiencia de los estudiantes en el papel de consultores, pues carecen de análisis, proactividad e innovación.

Otro caso de estudio es Perú, en donde el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) brinda asesorías especializadas en propiedad intelectual a emprendedores y empresarios para promover la formalización y el registro de marcas, lo cual inició como una iniciativa del Ministerio de la Producción (INDECOPI, 2019).

En Costa Rica, esta metodología de abordaje inicia a través del proyecto de extensión “Fortalecimiento de las capacidades de gestión administrativas y operativas, de las micro y pequeñas cooperativas de la Zona Norte afiliadas a URCOZON R.L., bajo el concepto de Clínica Empresarial” en el Campus Tecnológico Local San Carlos del Instituto Tecnológico de Costa Rica (Céspedes-Obando, Guerrero-Vargas, y Murillo-Lizano, 2020).

### Objetivo

Se busca evaluar el efecto de la implementación del modelo de Clínica Empresarial para ayudar a algunas cooperativas de la Zona Norte a mejorar sus capacidades de gestión administrativas y operativas. Para ello se analiza el caso de estudio del proyecto de extensión llevado a cabo en el Tecnológico de Costa Rica, Campus Tecnológico Local San Carlos, enfocándose en el impacto sobre cuatro de las once cooperativas comprendidas en el proyecto, mediante un análisis comparativo entre los diagnósticos aplicados al inicio y al final de proyecto.

### Aporte

Este artículo expone un caso real de una Clínica Empresarial que diagnostica deficiencias administrativas y operativas de cooperativas, brindando apoyo por medio de un equipo de consultores compuesto por académicos, estudiantes y profesionales de la zona, donde se crean propuestas para mejorar su situación actual a

través de planes de seguimiento. A su vez, aporta al conocimiento y a la experiencia, pues en Costa Rica es la primera vez que se pone en marcha una Clínica Empresarial. Esta, a pesar de haberse desarrollado en una zona rural del país, y de que sus sujetos de estudio fueron micro y pequeñas cooperativas, es una forma de evaluar el mecanismo para en un futuro pensar en establecerla en San Carlos, operando desde el Centro de Transferencia de Tecnología y Educación Continua (CTEC). Asimismo, la experiencia invita a valorar la posibilidad de crear Clínicas Empresariales en el resto del país, no solamente con cooperativas, sino también a pequeñas, medianas y grandes empresas con diversas razones sociales.

## Metodología

### Diseño

Es una investigación no experimental con diseño transversal y de tipo descriptiva, pues se evalúa un evento en un momento dado en el que no se manipulan deliberadamente las variables del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El enfoque de la investigación es mixto, pues se compone de una parte cuantitativa, entendida por Maldonado-Pinto (2018) como aquella donde los datos se fundamentan en los hechos. Esto permite un análisis objetivo de los resultados, los cuales son recabados por medio de un diagnóstico con calificaciones específicas para cada área, lo que genera una ponderación final por cooperativa. Por otro lado, también se requiere de un enfoque cualitativo para estudiar a profundidad los fenómenos que ocurren en la investigación y facilite un análisis flexible por medio de entrevistas semiestructuradas (Borda et al. 2017).

A nivel práctico, primeramente, se describe el instrumento de evaluación que fue aplicado a las cooperativas. Seguidamente se tabulan dichos resultados del inicio

<b>Gestión Cooperativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro correcto, cumplimiento de requisitos legales y documentación al día, estatutos definidos, conformación de órganos de dirección y consejos, objetivos establecidos y realización de asambleas.</li> </ul>
<b>Planeación estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de conocimiento en planeación estratégica, uso de planes de acción, existencia de alianzas estratégicas y establecimiento de planes preventivos.</li> </ul>
<b>Mercadeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en planeación de mercado, identificación del mercado meta y caracterización de los segmentos de mercado, noción del entorno de mercado, acceso a tecnologías de información y comunicación, página web y redes sociales atractivas.</li> </ul>
<b>Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de producción definidos, presupuestos y metas establecidas, contratos con proveedores, sistema de compras planificado, uso de maquinas y equipo para aumentar la productividad, y generación de valor agregado.</li> </ul>
<b>Financiero - Contable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de políticas financieras, contabilidad al día y debidamente archivada, estados financieros reales, soporte por parte de instituciones financieras, y presupuestos bien distribuidos.</li> </ul>
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama debidamente estructurado, toma de decisiones participativa, múltiples canales de comunicación efectiva, planificación táctica, liderazgo y establecimiento de políticas de control interno.</li> </ul>
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección de capital intelectual, proceso documentado de entrenamiento y formación del personal, presencia de un modelo de evaluación del desempeño, establecimiento de procedimientos de reclutamiento, selección, vinculación e inducción de personal.</li> </ul>

**Figura 2.** Gestiones administrativas y operativas que componen el instrumento de evaluación aplicado.

**Fuente:** Elaboración propia.

y del final del proyecto y, por último, se expone la discusión y el análisis de resultados para determinar las áreas de mayor impacto, los hechos que contribuyeron a las mejoras en las calificaciones y las necesidades pendientes por solventar.

### Sujetos de Estudio

En el proyecto de extensión, la unidad de análisis se obtuvo de una selección de cooperativas afiliadas a URCOZON R.L., tomando en cuenta elementos de clasificación como el tamaño, la ubicación, la cantidad de asociados, el sector y el giro económico. A partir de los resultados de segmentación y el criterio de expertos de los colaboradores de URCOZON R.L. se seleccionaron 11 cooperativas dedicadas al manejo del recurso hídrico, venta de pan, carnes, huevo, abarrotes, productos de limpieza, bolsos, servicios múltiples y transporte.

Para esta investigación se eligieron cuatro cooperativas, empleando el muestreo por conveniencia, el

cual, según Hernández et al. (2014), consiste en una selección arbitraria de la muestra que no dependen de la probabilidad, sino de las características de la investigación y del propósito de los analistas. En este caso, se optó por tomar en cuenta a las cooperativas que presentaron mayor interés en el proyecto y en las que en mayor medida se logró poner en práctica los planes de seguimiento.

Las cooperativas elegidas fueron Cooperenacer R.L., Biocoop R.L., Coopeambiente R.L. y Coopemarina R.L., en la siguiente figura se presenta información relevante de cada una.

### Instrumento de Evaluación

Se construyó un instrumento de evaluación para las cooperativas a partir de dos diagnósticos; uno facilitado por un grupo de consultores colombianos expertos en el desarrollo de Redes Empresariales Cooperativas, quienes dieron una asesoría

para aplicar la evaluación; y el otro facilitado por la Fundación Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA). Estos diagnósticos se obtuvieron a través de la DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas, por sus siglas en alemán), la cual es una de las instituciones involucradas en el proyecto (Del Valle-Corrales L.G., comunicación personal, 31 de agosto de 2021).

Un nuevo diagnóstico fue creado para evaluar a las cooperativas de Costa Rica por parte del equipo de extensionistas e involucrados en el proyecto. Para ello, se realizaron visitas a las once cooperativas con la finalidad de recopilar datos e impresiones para la elaboración del instrumento de diagnóstico, el cual se validó con dos cooperativas designadas por URCOZON R.L.: Coopeande 7 R.L. y Coopealfaroruz R.L., esto para ponerlo a prueba, detectar inconsistencias, brindar sugerencias y oportunidades de mejora.

El instrumento se compone de 11 secciones. Primero, la portada, que abarca generalidades de la cooperativa tales como: nombre, ubicación, logo, número de teléfono, correo electrónico, nombre del gerente, giro económico, monto de ingreso anual y de excedentes, cantidad de asociados y de colaboradores. Después, incluye ocho gestiones operativas y administrativas con una serie de ítems (en la Figura 2 se detalla el propósito de cada área), un apartado para anotar las necesidades de capacitación identificadas, y, finalmente, una hoja con los resultados globales y la nota final obtenida.

En cuanto a la metodología de aplicación del instrumento de evaluación, esta fue a través de una entrevista realizada por los extensionistas al gerente de cada cooperativa y a algunos cuerpos directivos. Se abarca cada sección tomando en cuenta los ítems respectivos y calificando con una escala del 1 al 3, donde 1 responde a "malas condiciones en la empresa (no)", 2 significa "buenas condiciones en la

empresa (en proceso) y 3 indica "excelentes condiciones en la empresa (sí)". El tiempo estimado para llevar a cabo el diagnóstico es de hora y media en promedio.

## Análisis y Discusión

### Resultados Iniciales

En un primer momento, para clasificar el nivel de desarrollo

en el que están las cooperativas, se creó una escala de valoración con cinco posibles criterios. Para un promedio total de 100 puntos, se definió como "incipiente" una nota inferior a 20, que se aprecie en color rojo; se considera nivel "básico" en rango de 21 y 40, visible en color naranja; un estado de "estabilización" de color amarillo, cuando la nota sea superior a 41 e inferior a 60; en color verde

"maduración", si el puntaje esté entre 61 y 80; y, por último, en celeste "autogestión", cuando se alcance una nota de 80 en adelante.

En la siguiente figura se visualiza en detalle los criterios de valoración y los colores alusivos, los cuales se utilizarán para relacionar los resultados en los gráficos.

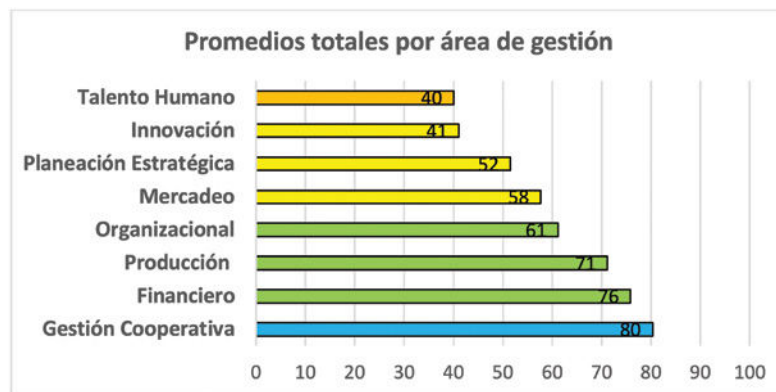
CRITERIO	VALORACIÓN
Si el puntaje obtenido es menor al 20%	INCIPIENTE
Si el puntaje obtenido está entre el 21 y 40%	BÁSICO
Si el puntaje obtenido está entre el 41 y 60%	ESTABILIZACIÓN
Si el puntaje obtenido está entre el 61 y 80%	MADURACIÓN
Si el puntaje obtenido es mayor o igual al 80%	AUTOGESTIÓN

**Figura 3.** Criterios de valoración del estado de la cooperativa según resultados de aplicación del instrumento de evaluación.

**Fuente:** Elaboración propia basado en el diagnóstico aplicado

A continuación, se exponen los resultados promediados de la primera aplicación del instrumento de evaluación incluyendo las once cooperativas del proyecto:

**Gráfico 1** Resultados globales de la primera evaluación por área de gestión de las once cooperativas



**Fuente:** Elaboración propia basado en el diagnóstico aplicado.

Tras realizar los primeros diagnósticos a las cooperativas, se identificó que la gestión del talento humano es el área más deficiente, con un promedio de 40. La innovación, la planeación estratégica y el mercadeo se ubican en la categoría de estabilización, con rangos de resultados entre 41 y 58; en maduración se concentraron la gestión organizacional, financiera y de producción, con puntajes entre 61 y 71. Por último, la gestión cooperativa fue la de mejor puntaje con una nota de 80.

### Análisis global

A continuación, se exponen algunos de los aportes más relevantes realizados por medio de Clínica Empresarial que lograron mejoras a nivel general en las once cooperativas del proyecto.

Se organizó un día de capacitación para todas las cooperativas en donde se brindó una charla motivacional, un taller de innovación y de mercadeo a cargo de TEC Emprende Lab, además de una charla de finanzas impartida por Cooquite R.L.

A lo largo del proyecto se contó con la participación de estudiantes de Administración de Empresas y Producción Industrial por medio de cursos como Teoría Administrativa, Espíritu Emprendedor y Creación de Empresas, Desarrollo de Emprendedores, Comportamiento Organizacional y Automatización de Manufactura, en los cuales se incentivó el trabajo en la mayoría de las cooperativas para aportar en aspectos administrativos y de tecnología, y abarcar principalmente las gestiones de mercadeo, producción, organización e innovación.

Algunos ejemplos de aportes concretos que realizaron los estudiantes fue la creación de tutoriales del uso de la computadora, el correo electrónico, Microsoft Office, WhatsApp Empresarial, Zoom, Facebook, Instagram, SINPE Móvil, además de videos educativos de medidas de higiene y cómo mantener la calma en tiempos de pandemia. Se revisaron y replantearon los procesos de planeación, organización y dirección llevados

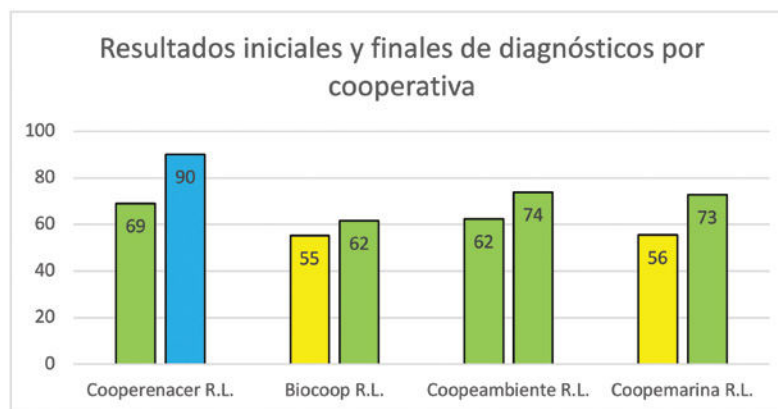
a cabo en cada cooperativa, lo que incluía aspectos tales como la misión, visión, organigrama, objetivos, matriz FODA, políticas y reglamentos, liderazgo, motivación y comunicación.

Por otro lado, se logró la vinculación de dos estudiantes para llevar a cabo sus trabajos finales de graduación en las cooperativas del proyecto: uno en Cooperenacer R.L., que se basó en un compendio de propuestas turísticas para la zona; y otro en Coopemarina R.L., que consiste en un manual de puestos y de procedimientos.

A través de URCOZON R.L. se brindó asistencia técnica para la creación de un plan estratégico específico para cada cooperativa. También se involucraron otras instituciones como el Instituto

Nacional de Aprendizaje (INA) y la Universidad Técnica Gráfico 2 Comparativo de resultados iniciales y finales por cooperativa

**Gráfico 2** Comparativo de resultados iniciales y finales por cooperativa



**Fuente:** Elaboración propia basado en el diagnóstico aplicado

Nacional (UTN), que ofrecieron capacitaciones y cursos en temas como gestión del talento humano, productividad, educación financiera, emprendimiento y apoyo a MIPYMES.

En cuanto al análisis de datos numéricos, a partir de los resultados iniciales y finales de los instrumentos de evaluación aplicados a las cooperativas en el 2019 y 2021, se generó un gráfico comparativo en el que se evidencia que Cooperenacer R.L. fue la que

mejoró su calificación global en mayor medida, logrando conseguir un aumento de 21 puntos, pasando de un 69 a un 90, ubicándose en el criterio de autogestión. Biocoop R.L., a pesar de tener un cambio leve en puntaje, subió de la categoría de estabilización, con un 55 a la de maduración con un 62, al igual que Coopemarina R.L., que pasó de 56 a 73. Finalmente, Coopeambiente R.L. se mantiene en la etapa de maduración; aumentó 12 puntos del 2019 al 2021, cambiando de 62 a 74.

### Análisis por cooperativa

Para cada cooperativa se presenta el desglose de las calificaciones iniciales y finales de las áreas evaluadas en el instrumento de estudio que se aplicó en febrero del 2019 y octubre del 2021 (Tabla 1). De manera más puntual, se destacan las principales razones que permitieron las mejoras en los procesos administrativos y operativos analizando cada cooperativa por separado.

**Tabla 1** Resultados iniciales y finales por gestión administrativa y operativa por cooperativa

Cooperativas y Gestiones	Cooperenacer R.L.		Biocoop R.L.		Coopeambiente R.L.		Coopemarina R.L.	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
<b>Gestión Cooperativa</b>	72	89	89	94	94	100	78	83
<b>Planeación Estratégica</b>	73	100	40	48	40	67	40	67
<b>Mercadeo</b>	60	87	47	60	67	67	47	87
<b>Producción</b>	78	89	72	72	61	89	72	83
<b>Financiero</b>	87	100	72	80	80	87	67	73
<b>Organizacional</b>	72	89	56	72	67	67	67	72
<b>Talento Humano</b>	50	67	33	33	50	67	33	67
<b>Innovación</b>	60	100	33	33	40	47	40	50

**Fuente:** Elaboración propia basado en el diagnóstico aplicado

### Cooperenacer R.L.

En la gestión cooperativa se hizo una reforma a dos estatutos. Los Consejos y órganos realizan actividades de manera informal puesto que la pandemia por COVID-19 los limita a reunirse, al ser en su mayoría adultos mayores o personas con factores de riesgo.

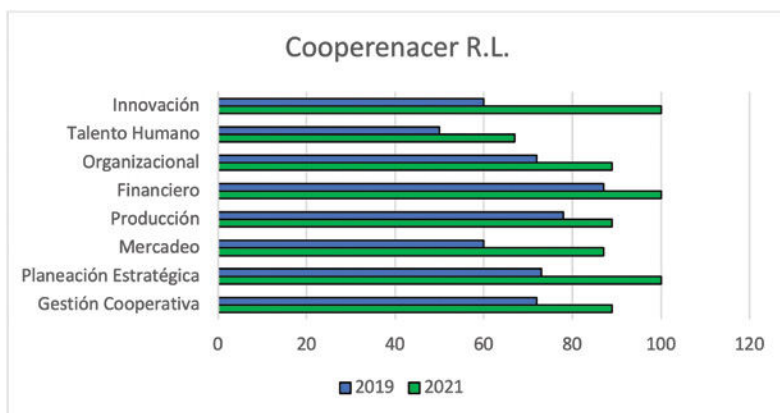
El plan estratégico elaborado en conjunto con URZOCON ha aportado a la mejora general de la cooperativa a través del establecimiento de objetivos, planes de acción, cronogramas, presupuestos, cumplimiento de metas y un organigrama definido.

La gestión de la innovación fue el área de mayor cambio, pues la cooperativa diversificó en gran medida sus servicios, ya que

tienen una mente abierta para recibir ideas de colaboradores y asociados. Aunado a esto, conocen a plenitud el entorno en el que se desenvuelven, sus competidores y sus cuatro segmentos de mercado, siendo estos: turismo, recurso hídrico, capacitación y servicios bancarios. Además, han reforzado el manejo de redes sociales y servicio al cliente.

Se aumentó la productividad de los servicios que ofrece la cooperativa a través de la compra de maquinaria y suministros para el acueducto, el equipamiento de las oficinas con computadoras, cámaras de vigilancia e internet de mayor ancho de banda; una mejor relación con los asociados y la creación de incentivos que aumentan el desempeño laboral.

Gráfico 4 Comparativo de diagnóstico inicial y final de Cooperenacer R.L.



Fuente: Elaboración propia basado en el diagnóstico aplicado

Como áreas deficientes se encuentran la gestión del talento humano, ya que no tienen ningún procedimiento documentado; en el mercadeo queda pendiente mejorar el manejo de las redes sociales e incluir nuevas tecnologías de información y comunicación.

### Biocoop R.L.

Biocoop pasó de ser una cooperativa estable, con un 55 de promedio general, a una madura con un 62. Por ejemplo, ya tienen mejor definidos sus

objetivos, políticas, organigrama, misión y visión; tienen proyectos pendientes, como participar en una red de ventas de productos cooperativos, la cual está suspendida debido a las limitantes de la pandemia por COVID-19 para organizar actividades de esta índole, ya que se prefiere no exponer a personas adultas mayores o con factores de riesgo.

En el ámbito de mercadeo, se les hizo un *benchmarking* enfocado en un estudio comparativo de los envases, las etiquetas y los precios de productos similares a

los que ofrece la cooperativa. Las asociadas se han manifestado dispuestas a utilizar las TICs como forma de promocionar sus productos; ahora cuentan con una página en Facebook, un sitio web y un catálogo de productos, todo esto gracias al apoyo de URCOZON R.L. y de los estudiantes asistentes del Tecnológico de Costa Rica.

Gráfico 5 Comparativo de diagnóstico inicial y final de Biocoop R.L.

Fuente: Elaboración propia basado en el diagnóstico aplicado

No obstante, en Biocoop R.L. se presentan deficiencias en la planeación estratégica y financiera, pues no tiene un presupuesto definido, ni planifican las compras; tampoco cuentan con un cronograma, planes de acción, ni planes preventivos. Además, no se lograron mejoras en ningún aspecto de la innovación ni de la gestión del talento humano.

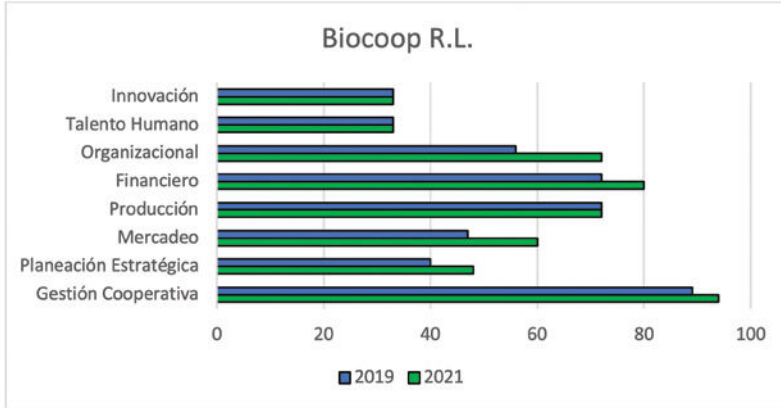
### Coopeambiente R.L.

Gracias a Clínica Empresarial, URCOZON y el Banco Popular, hoy en día el Consejo de Administración toma decisiones desde un punto de vista más estratégico con la información que tienen a su disposición. Algunos ejemplos de mejoras en la gestión estratégica han sido las ventas directas sin intermediarios, las alianzas con otras cooperativas para venta de productos, un código del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) para obtener donaciones de materia prima de zonas francas, así como un mayor control de los materiales recibidos y su redistribución a otros grupos.

A nivel productivo, se da un seguimiento y control de las operaciones, se realizan compras de insumos y servicios a partir de la confirmación de pedidos, tienen registro de proveedores, transportistas y toda la logística de pago que necesitan para no atrasar el proceso productivo. Además, se ha aumentado la productividad al incorporar una banda seleccionadora de desechos, una máquina

bordadora, una computadora, una máquina de inyección de plástico, un horno, y una picadora de plástico. Estas mejoras se han dado en los dos giros comerciales: el centro de acopio y separación de residuos y la línea de productos de vinil con marca Ecovinil.

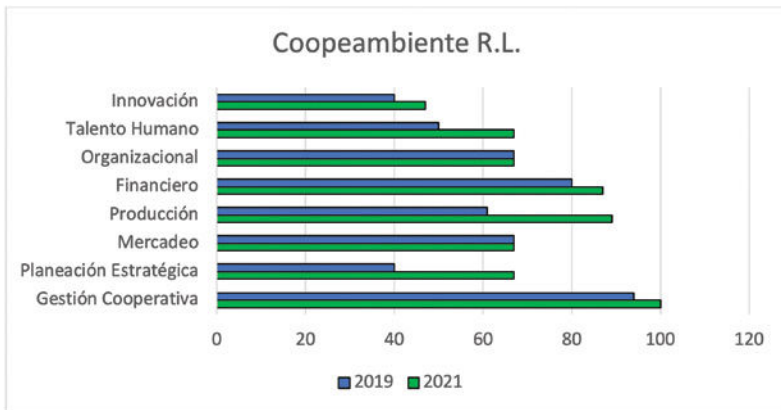
**Gráfico 5** Comparativo de diagnóstico inicial y final de Biocoop R.L.



**Fuente:** Elaboración propia basado en el diagnóstico aplicado

Cabe mencionar que la cooperativa ha identificado necesidades de capacitación, las cuales han solventado a través de instituciones como el INA y UTN.

**Gráfico 6** Comparativo de diagnóstico inicial y final de Coopeambiente R.L.



**Fuente:** Elaboración propia basado en el diagnóstico aplicado

Se identifica la necesidad de cultivar e incentivar el espíritu de innovación en los asociados de Coopeambiente R.L., de cumplir con labores administrativas como documentar procedimientos, mejorar los canales de comunicación y liderazgo, realizar más planeación estratégica con objetivos, cronogramas y presupuestos bien definidos, y trabajar en la mezcla de mercadeo tanto para el centro de acopio como para Ecovinil.

**Coopemarina R.L.**

La cooperativa se ha destacado por llevar a cabo nuevas ideas de negocio como abrir rutas de distribución para venta de carnes, así como la creación de marcas propias de productos para el supermercado tales como cloro y helados. Si bien la planeación estratégica y el control

y seguimiento es un tanto informal y no está estructurado, el Consejo Administrativo logra medir el rendimiento y las ganancias de los proyectos.

Coopemarina ha acudido a la subcontratación de servicios profesionales, tales como una persona para publicidad y manejo de redes sociales, así como un contador, lo que ha mejorado la gestión de mercado y la financiera; se lleva la contabilidad al día y se tiene mayor educación financiera. Además, se incentiva la publicidad y la promoción, aunado a que tienen un buen conocimiento del mercado.

Clínica Empresarial logró vincular a una estudiante de Administración de Empresas para realizar su proyecto final de graduación en Coopemarina R.L., lo que generó un impacto positivo en la gestión de producción y de talento humano, pues se diseñaron manuales de puestos y de procedimientos que contribuyen en la estandarización de los procesos productivos, facilitando el seguimiento y control de las operaciones. De igual forma, se definieron las funciones de cada puesto de trabajo para el supermercado y para la planta procesadora de productos cárnicos.

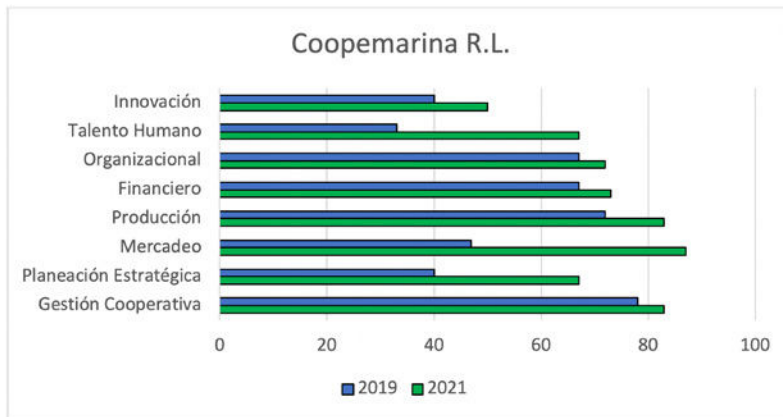


**Costa Rica sigue recibiendo reconocimientos como uno de los mejores destinos turísticos del mundo?**

El más reciente lo ubicó como el tercer país más deseado para viajar, durante la entrega de los premios “Wanderlust Travel Awards”.

<https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-es-el-tercer-destino-turistico-mas-deseado-por-los-viajeros-del-mundo>

**Gráfico 7** Comparativo de diagnóstico inicial y final de Coopemarina R.L.



**Fuente:** Elaboración propia basado en el diagnóstico aplicado.

En Coopemarina R.L. aún existe el reto de mejorar el proceso de gestión de la innovación de modo que exista un grupo de trabajo dedicado a generar y medir las nuevas ideas objetivamente con un procedimiento definido. La cooperativa está pendiente de recibir el asesoramiento por parte de URCOZON R.L. para la creación de un plan estratégico que contribuya a llevar a cabo los proyectos actuales y futuros.

## Conclusiones

Se logró realizar un análisis comparativo de la situación inicial y final de cuatro cooperativas abarcadas en el proyecto Clínica Empresarial y se fundamentaron las causas de las mejoras en las gestiones operativas y administrativas contempladas. Además, se identificó el aporte que generó Clínica Empresarial al funcionar como intermediaria entre las cooperativas y los estudiantes, profesores, e instituciones externas al TEC. Se destacó el impacto que tiene la vinculación y el trabajo en conjunto de diferentes actores para generar cambios en las pequeñas y medianas organizaciones, los cuales no son fruto de una sola institución sino de todas las que de alguna u otra forma intervinieron en el mejoramiento de estas.

Las mejoras más sustanciales se dieron en las áreas de planeación estratégica, mercadeo, talento humano, innovación y producción, lo cual se debió a la creación de planes estratégicos, utilización de redes sociales y herramientas tecnológicas como medios de promoción, creación de manuales de puestos y procedimientos,

aumento en la oferta de productos y servicios, así como capacitaciones en temas varios.

La planeación estratégica, la gestión del talento humano y la innovación siguen siendo las áreas más deficientes, en las que es necesario contar con líderes con mayor visión, estrategia y planes de acción concretos para llevar a cabo nuevas ideas que contribuyan en el mejoramiento de las cooperativas como una organización comunitaria que promueva el bien común de un grupo de personas.

Sin duda alguna, se considera la pandemia por COVID-19 como la mayor limitante para llevar a cabo el proyecto, puesto que trajo consigo restricciones para realizar actividades como giras, reuniones, charlas, capacitaciones e incluso las propias asambleas en las cooperativas desde marzo 2020 hasta el 2021, atrasando o incluso impidiendo efectuar el plan de acción diseñado para cada organización, ya que muchas quedaron paralizadas al ser parte de la población adulta mayor o con factores de riesgo. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta las dificultades

para llevar a cabo sesiones de trabajo virtuales debido a la brecha tecnológica, como lo son el poco manejo de dispositivos tecnológicos por parte de los representantes de las cooperativas, así como la mala conexión a internet en algunas zonas.

Como bien se mencionó, para este estudio se tomó una muestra del total de cooperativas comprendidas en el proyecto, queda pendiente realizar el análisis comparativo de las unidades restantes para determinar el cambio que se dio y evidenciar aporte generalizado que tuvo Clínica Empresarial en el mejoramiento de las pequeñas y medianas cooperativas de la Zona Norte.

Tras analizar el modelo de trabajo de Clínica Empresarial, este abre paso a experimentar con otras poblaciones meta, como por ejemplo micro, pequeñas y medianas empresas, en lugar de cooperativas. Además, podría establecerse como un negocio a tiempo completo, dándole un enfoque más práctico y no tan administrativo, lo cual es propio de un proyecto de extensión.

La experiencia del proyecto de extensión desde una óptica estudiantil supone un claro ejemplo de trabajo en conjunto entre instituciones públicas, profesionales, profesores y estudiantes para solventar deficiencias en una organización. Desde la perspectiva de una estudiante de Administración de Empresas, se evidencia el trabajo colaborativo como una forma para atacar problemas y carencias en una organización, lo cual hace parte del día a día de un ambiente laboral.

## Referencias

Borda, P., Dabenigno, V., Freidin, B., y Güelman, M. (2017). Estrategias para el análisis de datos cualitativos. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales. Instituto de Investigaciones



- Gino Germani. Recuperado de <http://repositorio.sociales.uba.ar/items/show/1638>
- Céspedes-Obando, F., Guerrero-Vargas, L., y Murillo-Lizano, K. (2020). Consultorios empresariales proponen Clínica Empresarial en Campus Tecnológico Local San Carlos. *Investiga. TEC*, (38). Recuperado de [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/investiga\\_tec/article/view/5181](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/investiga_tec/article/view/5181)
- Gerencia de Promoción y Difusión INDECOPI (2019). El Indecopi brinda asesoría a emprendedores y empresarios de Gamarra con el fin de fomentar la formalización y el registro de sus marcas. Dirección de Signos Distintivos. Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/6984?show=full>
- Guerrero L., Villegas A., Céspedes F., Rodríguez L., y Murillo K. (2018). Propuesta de proyecto de extensión Clínica Empresarial para Vicerrectoría de Investigación y Extensión. Instituto Tecnológico de Costa Rica, San Carlos, Costa Rica. Recuperado de <https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/proyectos-extension-2020.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México DF: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Iruegas González, A. (s.f.) *Desarrollo de un modelo de control de gestión para la micro y pequeña empresa de las artes gráficas en Jalisco* [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey]. Repositorio Tecnológico de Monterrey. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/569652?locale-attribute=es>
- Maldonado-Pinto J. E. (2018). Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.
- MIDEPLAN (2018). Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Análisis del Desarrollo. Índice de Desarrollo Social 2017. San José, Costa Rica. Recuperado de [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/BXb\\_ILL-DRwqVI\\_zHV3NadQ](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/BXb_ILL-DRwqVI_zHV3NadQ)
- Olivares-Valenzuela, P., Rodríguez-Alfaro, A., y Salguero-Ipinza, E. (2011). *Evaluación integral del impacto de la metodología basada en desafíos profesionales y empresariales en la cátedra marketing III*. [Tesis pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108026>
- PNUD (2020). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2020. Tomado de <https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/atlas-desarrollo-humano-cantonal.html>
- Sáenz-Arce, C. y Ramírez-Araya R. (2012). *Diagnóstico en la gestión y administración de proyectos para Consorcios y Cooperativas Costarricenses* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/3227>
- URCOZON (2020) Unión Nacional de Cooperativas del Norte. Información Institucional (sitio web). Recuperado de <https://urcozon.com/informacion/>
- UTEM (2016) Universidad Tecnológica Metropolitana del Estado de Chile. Clínicas Empresariales UTEM: Asesorías universitarias para las empresas. Recuperado de <https://vtte.utem.cl/clinicas-empresas-utem/>