

**REPUBLICA DEL ECUADOR**  
**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**  
**FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN INDIVIDUAL**  
**MAESTRIA EN ALTA GERENCIA**

“EL ANÁLISIS DE CASOS COMO MÉTODO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE  
DE UNA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS”

**ING. JORGE R. MEDINA QUINTANA**

**I CURSO**

2003 - 2004

**REPUBLICA DEL ECUADOR**

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**

**I MAESTRIA EN ALTA GERENCIA**

**TITULO DE LA TESIS**

**EL ANÁLISIS DE CASOS COMO  
MÉTODO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE  
EN UNA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**

Tesis presentada como requisito para optar al  
Título de Master en Alta Gerencia

Autor: Jorge R. Medina Quintana.

Asesor(a): Dra. Mónica Urigüen

Quito, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

***Por y para Mercedes***

## INDICE

<b>CAPITULO I.</b>	<b>1</b>
<b>PROPÓSITO E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO</b>	<b>1</b>
Introducción.....	1
Propósito del estudio.....	2
Importancia de la investigación.....	3
Delimitación del problema.....	13
Interrogantes que preocupan.....	14
<u>Delimitación del tema</u> .....	<u>15</u>
<input type="checkbox"/> Delimitación económica y espacial.....	15
<input type="checkbox"/> Delimitación temporal.....	16
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>18</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
Introducción.....	18
El método de casos.....	21
Metodología de enseñanza – aprendizaje del Administrador.....	<u>24</u>
Formación de administradores.....	27
Quienes se benefician con el sistema de casos.....	31
Requerimientos profesionales de la demanda.....	<u>35</u>
Perfil de un buen administrador.....	38
El método de casos en el Ecuador.....	44
Importancia del método de casos en Ecuador.....	<u>46</u>
Los casos ecuatorianos y sus condicionamientos.....	49
Proceso de generación de casos nacionales.....	52
Metodología para la elaboración de casos.....	54
Cambio de época y los nuevos paradigmas.....	<u>63</u>
El cambio de época, mundo complejo.....	64
El cambio de época y el talento humano.....	65
El contexto y complejidad en estudio de casos.....	68
Contexto de casos nacionales.....	<u>72</u>
<input type="checkbox"/> Civilización agraria.....	72
<input type="checkbox"/> Civilización industrial.....	73
<input type="checkbox"/> Civilización de la información y del conocimiento.....	<u>75</u>
Requerimientos de la revolución tecnológica.....	77
Nuevas tendencias de las empresas.....	81
Nuevas tendencias de la administración.....	<u>85</u>
Tendencias de los negocios en redes.....	<u>91</u>
La economía ecuatoriana y la globalización.....	99
Antecedentes: La crisis que no termina de producirse.....	<u>102</u>

Respuesta a la crisis: Dolarización.....	105
Competitividad ecuatoriana.....	108
Indicador de vulnerabilidad del Ecuador .....	111
<b><u>CAPITULO III.....</u></b>	<b>116</b>
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>116</b>
Introducción.....	116
Propósitos del estudio.....	117
Propósitos específicos.....	118
<a href="#"><u>Metodología.....</u></a>	<a href="#"><u>119</u></a>
Investigación descriptiva.....	120
Deductivo.....	121
Inductivo.....	121
Síntesis.....	122
Hipótesis de trabajo.....	122
Variables e indicadores.....	123
Población investigada.....	126
Encuesta aplicada a estudiantes y profesores.....	129
Fuentes primarias de estudiantes.....	130
Fuentes primarias de profesores.....	130
Fuentes primarias ejecutivos de empresas.....	131
Otras fuentes.....	131
Fuentes secundarias.....	132
Aplicación de la encuesta.....	133
Tratamiento de datos de las encuestas.....	134
Proceso de la encuesta.....	135
Ética en la Investigación.....	136
Confidencialidad de la investigación.....	136
Validez de la información obtenida a través de la encuesta.....	137
Análisis de los datos obtenidos en la encuesta.....	138
Protocolo seguido para la aplicación de la encuesta a estudiantes.....	138
Protocolo seguido en la encuesta a profesores.....	139
Limitaciones del estudio.....	140

<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>148</b>
<b>RESULTADOS OBTENIDOS.....</b>	<b>148</b>
Introducción.....	148
Antecedentes de la investigación.....	149
Resultados esperados de la investigación.....	151
Resultados obtenidos de la encuesta.....	152
Experiencias con la aplicación de casos.....	167
1. Experiencias en Postgrados.....	167
2. Experiencia con Ejecutivos Bancarios.....	171
3. Experiencia con Docentes del Área.....	177
4. Análisis de Situación de Estudios en Administración.....	178
Resultados y experiencias del sistema de casos.....	182
Lineamientos para las estrategias futuras.....	184
Oportunidad de diferenciación profesional.....	185
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>187</b>
<b>PROPUESTA METODOLÓGICA Y MODELO DE CASOS.....</b>	<b>187</b>
Metodología de estudio y análisis de casos.....	187
Secuencia metodológica para análisis y discusión de casos.....	189
I. <u>Modulo 1</u> : Lectura y estudio del caso.....	189
II. <u>Modulo 2</u> : Valores Organizacionales.....	191
III. <u>Modulo 3</u> : Visión, Filosofía (credo) y Misión de la Organización.....	195
IV. <u>Modulo 4</u> : Análisis Interno y Externo.....	202
V. <u>Modulo 5</u> : Estrategias Competitivas.....	204
VI. <u>Modulo 6</u> : Evaluación Factores Externos y Perfil Competitivo.....	209
VII. <u>Modulo 7</u> : Evaluación Factores Internos.....	213
VIII. <u>Modulo 8</u> : Intensidad en la Industria – Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	218
IX. <u>Modulo 9</u> : Formulación de Estrategias.....	220
X. <u>Modulo 10</u> : Implementar y Evaluar las Estrategias.....	238
Proceso Metodológico de los Módulos Presentados.....	243
Presentación, Exposición y Defensa del Análisis de Casos.....	245

¿Cómo hacerlo?, ¿Cómo convencer al auditorio?.....	245
Ejemplo Modelo: Ilustra la Formulación de Estrategias.....	247
CASO: <u>BANCO DEL TRABAJO</u> .....	247
Modelo de Casos para Análisis y Discusión.....	264
CASO No.1: <u>265</u> COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “Última Esperanza”        265	
CASO N° 2.....	316
FARMACIAS R.I.P. S.A.....	316
CASO No. 3.....	343
Heladería la Paila Dorada.....	343
Caso No. 4.....	356
Gerente de Sucursal QuitusBank: VILMA BURR.....	356
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>365</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>365</b>
Conclusiones.....	365
Resultados de encuesta a los estudiantes .....	366
Resultados de experiencia en postgrados.....	369
Resultados experiencia con docentes.....	370
Efectos de encuesta estudiantil en la academia.....	371
Resultados muestran oportunidades de diferenciación .....	371
<u>Utilización de casos en las universidades.....</u>	<u>375</u>
Casos en la perspectiva de la Educación Superior.....	376
Metodología y modelo de casos.....	380
<u>¿Qué ganan los estudiantes con el estudio de casos? .....</u>	<u>380</u>
<u>¿Qué gana la Facultad de Administración y la PUCE?.....</u>	<u>381</u>
<u>¿Qué esperan los estudiantes?.....</u>	<u>381</u>
<u>Aportes del sistema de casos en la actualidad.....</u>	<u>382</u>
<u>Los casos una forma de respuesta al cambio.....</u>	<u>383</u>
Recomendaciones.....	386
Reflexión final.....	390
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>404</b>
<b><u>INDICE DE CUADROS.....</u></b>	<b><u>410</u></b>

**ANEXOS.....411**

## PRÓLOGO

La riqueza de las naciones hoy está sustentada en la formación y desarrollo del Talento Humano. La sociedad de la información y el conocimiento, requiere de personal, profesional y técnico, altamente calificado y competente, para enfrentar con éxito la globalización, cuya expresión más concreta son los acuerdos y tratados comerciales que se firman entre las naciones. Los nuevos paradigmas de la competitividad nos obligan a replantearnos los negocios, empresas, procesos, mercados, porque son los clientes los que determinan la demanda.

El estudio realizado y la propuesta que se hace se enfoca precisamente a la formación de los futuros profesionales en las áreas de la administración y finanzas (Licenciados en Administración y Contabilidad como de Ingenieros Comerciales), fortaleciendo y consolidando los conocimientos teóricos recibidos con el desarrollo de casos, que les entregue la experiencia práctica de la empresas nacionales para desde allí proyectar las empresas del futuro. Se trata de reconocer raíces, identificarse con lo que se tiene, pero también de proyectarse con empresas sólidas hacia los mercados internacionales, esto es, con empresas altamente productivas y por ende altamente competitivas.

El Capítulo I, de la Tesis “EL ANÁLISIS DE CASOS COMO MÉTODO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA PUCE – QUITO” comprende los siguientes aspectos:

- Establecer los propósitos que motivan el estudio e investigación de la aplicación del sistema de casos como método de enseñanza - aprendizaje, preferentemente relacionados con empresas ecuatorianas, y desarrollar una propuesta metodológica para el estudio, elaboración,

análisis, discusión y propuestas de solución a los problemas que deben resolver las empresas ecuatorianas.

- Analizar la importancia del estudio, advirtiendo sobre la potencia y velocidad que tienen los cambios en las sociedades en que vivimos y que como académicos universitarios tenemos el deber de preparar a los estudiantes desarrollando sus competencias y capacidades con propuestas creativas que se sustenten en la realidad ecuatoriana.
- Delimitar el problema del estudio en términos de los interrogantes básicos que resultan preocupantes y que deben tener respuestas en el estudio, desde la perspectiva del estudio y análisis de casos.

El Capítulo II se enfoca hacia los fundamentos teóricos que obligarían a una reformulación en la formación profesional de las Facultades de Administración. Se inicia con el análisis de las nuevas tendencias de la sociedad, los grandes saltos de la civilización, para llegar a la época actual de la Sociedad de la Información y el Conocimiento con el impacto que significa la revolución tecnológica, las nuevas tendencias de la sociedad y el nuevo orden mundial, la era digital, de la nueva economía en red, la era del acceso, la transformación de las empresas, las nuevas infraestructuras de aprendizaje, las grandes contradicciones que se generan en la sociedad actual. Se examina las nuevas tendencias de la administración en la que aparece la gestión del acceso y de redes, gestión del talento humano y las nuevas formas de negocios. Se da una señal de alerta respecto a la competitividad y vulnerabilidad a las cuales está expuesto el país.

El Capítulo III, presenta la propuesta del estudio, en donde se plantean problemas, hipótesis de trabajo, objetivos, métodos a emplearse en la investigación y la justificación de la realización del trabajo. El capítulo describe la metodología utilizada en la investigación de la generación y utilización de casos de empresas ecuatorianas en relación a casos de empresas internacionales no localizadas en el país, que fuera hecha entre los estudiantes próximos a egresar como Licenciados o Ingenieros Comerciales. Se evalúan

además sus necesidades en la formación profesional, contando con casos de empresas ecuatorianas frente a la utilización de casos de empresas internacionales y desarrollar una propuesta metodológica para el análisis, discusión y propuestas de solución de los casos de empresas nacionales. Se intenta responder a interrogantes acerca de la aplicación de la metodología de casos, tipo de empresas de estudio, impacto en la formación y diferenciación con otras universidades. Se trata de desarrollar un modelo metodológico que permita a los cursantes y profesores de las Facultades de Administración hacer uso de todos los conocimientos y técnicas aprendidos por los estudiantes en el desarrollo de su carrera, para tomar las decisiones adecuadas que las organizaciones ecuatorianas requieren.

El Capítulo IV aborda los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los estudiantes y de la experiencia personal con el primer libro de casos publicado en el Ecuador y la aplicación y trabajo de casos nacionales con personas con una vasta experiencia profesional y en posiciones ejecutivas importantes, relacionando dialécticamente la realidad objetiva – caso de empresa real y contexto en el que funciona – y el conocimiento, permitiendo una generalización teórica de la historia del conocimiento.

Los resultados de la investigación tienen la validez de los procedimientos seguidos, pero que de alguna manera eran previsibles dada la larga experiencia que tengo en el tema y que se traduce en: necesidad de contar con casos ecuatorianos e involucrar a la academia en el estudio de empresas nacionales y producción de casos; necesidad de difundir los casos nacionales hacia todas las áreas de estudio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, para consolidar y fortalecer los conocimientos teóricos aprendidos a lo largo de la carrera, comprometiendo a los docentes en procesos de actualización y aplicación de instrumentos que tienen gran difusión en otros lados; la utilidad que los casos tienen para instituciones reales en mejorar su productividad y competitividad; y la diferencia que se puede marcar entre las universidades accediendo al sistema de casos.

El Capítulo V se hace una propuesta en torno a la formación profesional con casos reales de la realidad ecuatoriana. Para ello se entrega un modelo metodológico para la elaboración de casos y análisis de casos de empresas, que puede ser aplicado al aparato institucional público y privado. Además se muestran cuatro modelos de casos que están concebidos para su estudio, análisis y solución. Uno de ellos entrega paso a paso una guía de solución para resolver los problemas planteados.

El Capítulo VI, examina los resultados obtenidos en la investigación, las conclusiones a las que se llegan, recomendaciones y reflexión final del estudio. Las hipótesis formuladas quedan demostradas en términos de diferenciación, y de los requerimientos que los estudiantes hacen para su formación profesional.

Se rescata el hecho que en el ámbito empresarial existen empresas muy competitivas internacionalmente, que cumplen con estándares internacionales, que deben servir de referentes para el salto cuantitativo y cualitativo que el Ecuador debe emprender. Se señala que lograr la competitividad y productividad de la empresa pasa por conocer lo que ocurre en las empresas ecuatorianas y desde allí proyectarlas al futuro.

Se señala que en la sociedad del conocimiento, además de tener el dominio teórico básico de los contenidos programáticos, se debe además desarrollar las capacidades, adquirir las experiencias para desenvolverse con solvencia en ambientes altamente competitivos, desarrollando la empresa nacional con altos niveles de competitividad, productividad y calidad. Se establece la conveniencia de estudiar la empresa ecuatoriana en su contexto y desarrollar propuestas de mejoramiento. El método de casos que ha venido experimentando la PUCE quizás es un modelo que se puede perfeccionar y desarrollar en todas las áreas de la administración y finanzas.

En relación con las conclusiones obtenidas, allí se constata el empleo de casos de otros países (especialmente de EEUU), y la ausencia de casos ecuatorianos. Se visualiza el interés de los estudiantes por estudiar casos de la realidad ecuatoriana, aplicar allí su formación teórica adquirida en las distintas áreas, formarse para enfrentar un mundo global, desarrollar su capacidad de análisis para la búsqueda de las mejores soluciones a los problemas detectados y que están contextualizados en un país con problemas políticos, económicos, sociales y culturales que revisten cierta gravedad.

Finalmente, en torno a recomendaciones se hace propuestas de intervención para contar con material ecuatoriano, formación y calificación del talento humano, investigación y elaboración de casos tipos para el análisis sistémico de las empresas, su reconversión y cambio, enfoque de análisis para la discusión de los problemas y búsqueda de soluciones alternativas, contar con documentación para capacitar a profesores y estudiantes, profesionales y las propias empresas en general, en la investigación, estudio y análisis de empresas nacionales.

## **CAPITULO I**

### **PROPÓSITO E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

#### **Introducción**

El Capitulo I, de la Tesis “EL ANÁLISIS DE CASOS COMO MÉTODO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA PUCE – QUITO” comprende los siguientes aspectos:

En primer lugar, se establecen los propósitos que motivan el estudio e investigación de la aplicación del sistema de casos como método de enseñanza - aprendizaje, preferentemente relacionados con empresas ecuatorianas frente a casos de empresas internacionales, para desde allí desarrollar una propuesta metodológica para el estudio, elaboración, análisis, discusión y propuestas de solución a los problemas que deben resolver las empresas ecuatorianas, permitiendo así fortalecer las competencias y aportes de los usuarios de los casos con creatividad, innovación por el desarrollo de las empresas.

En segundo lugar, se analiza la importancia del estudio, que queda de manifiesto cuando se advierte sobre la potencia y velocidad que tienen los

cambios en las sociedades en que vivimos, revelando que los paradigmas del ayer (sociedad industrial) no son válidos hoy, y que como académicos universitarios tenemos el deber de preparar a los estudiantes profesionalmente con propuestas que permitan acercarlos y enfrentar el futuro con éxito, desarrollando sus competencias y capacidades con propuestas creativas que se sustenten en la realidad ecuatoriana.

Finalmente, se procede a delimitar el problema del estudio en términos de los interrogantes básicos que resultan preocupantes y que deben tener respuestas en el estudio, desde la perspectiva del estudio y análisis de casos.

### **Propósito del estudio**

Desarrollar la Tesis denominada “EL ANÁLISIS DE CASOS COMO MÉTODO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA PUCE -QUITO”.

Entre los propósitos que motivaron el desarrollo de esta tesis se encuentran:

- Realizar un diagnóstico de la aplicación de los casos de estudio de empresas como método de enseñanza – aprendizaje en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE – Quito, investigando la generación y utilización de casos de empresas ecuatorianas en relación a casos de empresas internacionales no localizadas en el país. La investigación se realizó entre los estudiantes que se encuentran cursando séptimo, octavo, noveno y décimo nivel de las carreras y que están próximos a egresar como Licenciados (octavo nivel) o Ingenieros Comerciales (décimo nivel), en los períodos académicos 2002-2003 y 2003-2004.
- Realizar una evaluación de las necesidades de los estudiantes en su formación profesional, específicamente de contar con casos de

empresas ecuatorianas frente al uso de casos de empresas internacionales y desarrollar una propuesta metodológica para el análisis, discusión y propuestas de solución de los casos de empresas ecuatorianas con el propósito de fortalecer las competencias de los estudiantes para la creatividad, innovación y desarrollo de las empresas para este siglo XXI.

- Como complemento de todo lo anterior, el estudio se propuso entregar la metodología para el desarrollo de casos y cuatro modelos de casos (de entre 40 en preparación).

### **Importancia de la investigación**

La presente investigación es importante porque el mundo actual vive un cambio de civilización: la sociedad industrial ha dado paso a la sociedad de la información y el conocimiento. Comprender la transición del cambio de época y proyectar el futuro en la nueva sociedad es el gran desafío de todos, porque se hace en condiciones de incertidumbre y de cambio, los viejos paradigmas de la sociedad industrial son inadecuados, ya no sirven, surgen los nuevos paradigmas de la sociedad de la información y el conocimiento que se direccionan hacia el nuevo ciclo de la civilización. Para ello, es imprescindible comprender los escenarios de incertidumbre y cambio que vive la sociedad civilización y que está afectando al mundo, naciones, empresas transnacionales, empresas nacionales y al núcleo más importante de la sociedad como lo es la célula de la familia.

Visualizar la empresa actual y la empresa del futuro que estamos concibiendo y construyendo hoy, requiere de la comprensión de estos procesos de cambio, y para ello la Universidad y en particular las Facultades de Administración y Contabilidad deben flexibilizarse y adaptarse a una condición de cambio permanente formando profesionales con mentalidad de cambio, accediendo a la información y el conocimiento más avanzado y desarrollando

la capacidad de proyectarse al futuro. Para ello, entonces, es fundamental la formación teórica pero también es imprescindible trabajar con casos que permitan proyectar escenarios futuros desde nuestra propia realidad, mirando e insertándonos en el mundo.

Las empresas nacionales que sobrevivirán en el futuro son todas aquellas que cuenten con ejecutivos formados y preparados en la nueva y veloz dinámica de la sociedad, que sean pragmáticos, generadores de soluciones empresariales, líderes visionarios, capaces de comprender y anticipar los impactos que supone el fortalecimiento, consolidación y caída de naciones, imperios industriales y de las empresas, como de las nuevas propuestas que surgen desde la economía, la política y la sociedad, todo ello acompañado del vertiginoso desarrollo del saber científico - tecnológico que a través de la revolución informática, biomolecular, psicosocial, y de la física cuántica, están aportando con la información y el conocimiento para los nuevos conceptos de la sociedad del futuro. Este profesional requiere de una formación rigurosa académicamente, pero flexible a los cambios. Precisamente es allí donde están surgiendo las nuevas oportunidades, y si afinamos más la puntería, América Latina en general y el Ecuador en particular, cuenta con abundantes recursos que tienen una alta demanda en los países desarrollados, como son los recursos hídricos, biodiversidad y su oxígeno, recursos agrícolas para explotaciones orgánicas, recursos energéticos como el petróleo, etc. Todo esto requiere de una Política de Estado Educativa para preparar a las actuales y futuras generaciones en la generación de valor agregado a la producción nacional. Se deben estudiar estos recursos, se deben desarrollar casos que sean prospectivos para hacer uso de toda la información y conocimiento acumulado para beneficiar a nuestros pueblos y entregar mejor calidad de vida.

Hoy se vive el vértigo de la transición y el futuro inmediato se vislumbra incierto, en el que la constante de la vida empresarial será el cambio, generando grandes oportunidades para que se hagan presente nuevas

empresas de bienes y servicios (como por ejemplo la industrialización del petróleo incluyendo petroquímica) y para que otras realicen rápidamente su reconversión para posicionarse en los mercados globales, mientras muchas otras desaparecen y con toda seguridad seguirán desapareciendo en el camino. Conocer las empresas, posicionarse en sus realidades y proyectarlas al futuro puede significar la decisión, hoy, de cerrar o continuar, puede significar también que se debe continuar igual o se debe reconvertir para sobrevivir, puede significar su desmaterialización para seguir operando, todo ello se puede ejercitar virtualmente a través del análisis y estudio de casos, de allí surgen propuestas creativas.

Como ya se indicaba, enfrentar el cambio requiere de la capacidad de anticiparlo, ello se hace con una fuerte y rigurosa formación teórica complementada necesariamente con el ejercicio práctico de los casos que permite jugar con escenarios prospectivos para ordenar las coordenadas que deben manejarse en distintas situaciones. A modo de ejemplo la tarea universitaria debería estar preocupada de las principales riquezas del país, como es el caso del Petróleo. Sin ser expertos en el tema, pero si analizamos con detenimiento la información disponible que aparece en los periódicos podemos verificar los siguientes hechos:

- Existe una demanda creciente a nivel mundial de petróleo (más del 30% de la producción mundial es demandada por EEUU). Hoy, es un recurso estratégico y, se presume que del actual precio de 55 dólares por barril se puede llegar a superar los 100 dólares a corto plazo. Es una riqueza que se agota y de allí, la política americana de situarse en el medio oriente para controlar el flujo petrolero.
- Ecuador, con grandes reservas probadas de petróleo, está vendiendo el barril en el orden de los 55 dólares (marzo 2005) menos 15-20 dólares, debido a las impurezas del crudo. Es decir se vende la materia prima sin valor agregado. La refinación interna del crudo es también primaria y significa una pérdida del 20% del crudo en los procesos de refinación.

- El acceder a la información y el conocimiento nos permite varias cosas: proyectar las demandas y precios futuros del petróleo. ¿Para qué? En primer lugar para asegurar mejores precios futuros, regulando nuestra oferta; en segundo lugar para desarrollar todo un proyecto de industrialización del petróleo que signifique vender el crudo sin impurezas a 55 dólares el barril, que signifique producir los derivados de petróleo de alta calidad para colocar en los mercados internacionales a mejores precios, ahorrándonos de paso los precios que se deben pagar por los combustibles que se importan, y que signifique desarrollar la industria petroquímica y aprovechar todo el petróleo pesado.
- La extracción – producción, industrialización, comercialización y distribución del petróleo y sus derivados, requiere necesariamente de talentos humanos preparados en la gestión petrolera en los ámbitos de gestión industrial, investigación científica y tecnológica de la explotación petrolera, de la gestión financiera de los recursos futuros que sin duda beneficiará al país, para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Hay que señalar que una planta refinadora de última generación requiere de una inversión aproximada de 4.000 millones de dólares, inversión que sería recuperada en menos de 4 años trabajando con el conocimiento científico y tecnológico que existe disponible en el mundo.
- El ejemplo del petróleo es importante de observar, en términos de lo que puede beneficiar al país y su población, accediendo a las nuevas tecnologías en el uso de un recurso escaso y grandemente apreciado por los países del primer mundo.

En todo el proceso de transición – el que de alguna manera tiende a ser una constante - el recurso más importante de la sociedad, el que le da su mayor valor y seguridad de futuro es el talento humano (que en la onda capitalista o con un criterio empresarial se les reconoce como capital intelectual (Sveiby, 2000) o capital humano (Davenport,2000), con capacidad innovadora y creativa, capaz de generar nuevas y novedosas propuestas que permitirán la satisfacción de las necesidades de esta sociedad del futuro, que de alguna

manera comienza a tener presencia en nuestras sociedades, aquí es donde el sistema de casos en la formación de administradores tiene gran importancia (por ejemplo el petróleo).

Frente a las nuevas tendencias educativas, se hace improrrogable la necesidad de desarrollar una metodología de casos que cuente con casos inherentes a la realidad ecuatoriana. Las siguientes preguntas orientan a los estudiantes y las empresas a la necesidad de desarrollar casos: ¿Cómo se deben desarrollar los casos para lograr que el estudio, análisis y decisiones adoptadas sean viables y correspondan a la realidad de empresas nacionales?, ¿Cuál es la información básica que debe contener un caso para tener una visión integral de la empresa y de sus áreas funcionales?, ¿Metodológicamente cómo se elabora, analiza, estudia y se resuelve un caso?, ¿Qué validez tiene un caso en el tiempo?, ¿Cómo se obtiene la información para desarrollar un caso?, ¿Quiénes deben participar en la elaboración de un caso?, ¿Qué información se requiere para hacer un análisis prospectivo de la empresa? ¿Cómo debe enfrentar la empresa ecuatoriana la agresividad con la que se viene manifestando la competitividad a nivel local, nacional, regional e internacional?, ¿Qué valores regirán las relaciones entre las personas, empresas, comunidades y naciones?, ¿Cuáles son las competencias, habilidades y destrezas que las empresas nacionales deben desarrollar para situar al talento humano ecuatoriano en este nuevo mundo? Son parte de las preguntas que se intenta contestar a lo largo del trabajo de investigación que se ha venido desarrollando.

Como señala Diez-Hochleitner (Cebrián, 2003:12-12) y de alguna manera se hace visible en el caso de la riqueza petrolera ecuatoriana, como puede serlo también la riqueza turística y biótica de Galápagos, el país, todos sus ciudadanos, deben asumir una actitud de reacción activa, para que las empresas relacionadas con tales sectores, defiendan y proyecten el derecho que tienen las generaciones futuras de beneficiarse de las riquezas del país. Diez-Hochleitner nos indica que:

“La sociedad de la información ofrece una oportunidad extraordinaria pero también un desafío mayor ante el que tenemos que reaccionar activamente..., por las posibilidades que ofrece los *new medias*”,

Situación que debemos asumir como país en general y como empresa en particular que es lo que nos interesa para este trabajo, nos permite acceder a los *new medias*, con casos específicos sobre nuestras riquezas naturales, que constituyen el patrimonio futuro del país, para defender, por ejemplo, las Islas Galápagos del deterioro que provoca la sobreexplotación del turismo y de las especies marinas, o de la riqueza petrolera sub o deficientemente explotada. Las propuestas de Diez-Hochleitner nos muestran el camino que podemos utilizar para sacar las empresas ecuatorianas adelante, esto es, utilizando en la solución de los casos su afirmación:

“Las nuevas tecnologías ofrecen oportunidades para superar desafíos sociales, económicos e incluso ecológicos, pueden puentear crecientemente distancias y tiempos gracias al teletrabajo, a las telecompras, a los servicios médicos a distancia o a los servicios bancarios a domicilio.....promueven la generalización del aprendizaje a lo largo de toda la vida al hacer la educación mas fácilmente individualizada y asequible”, sentenciando que, “la Galaxia Gutenberg se está agotando” (Cebrián, 2003:10-12) .

En el análisis y solución de los casos, frecuentemente el mayor problema es encontrar las soluciones y estrategias más adecuadas, conocer de las experiencias ya probadas por las mejores organizaciones y de su aplicabilidad en nuestro entorno, encaminarse correctamente en una apertura que pueda significar la incorporación de tecnologías avanzadas, inversiones de capital, formas de organización y apoyos de distinta naturaleza que permitan oxigenar a la empresa nacional.

La posibilidad de acceder a la economía en red, que con su veloz y extraordinario desarrollo está generando un efecto multiplicador de impactos en la información y conocimiento, pareciera ser el camino que nos facilite alcanzar nuevos estadios de desarrollo y crecimiento empresarial. El acceso a la era digital, a la economía de redes, no sólo beneficia áreas tan importantes como la del petróleo y el turismo de Galápagos, también puede beneficiar a todos los sectores y empresas que necesitan y desean conectarse al mundo para hacer negocios, obtener financiamiento y mejorar tecnologías. Estamos conscientes que existe una relación directa entre el conocimiento acumulado y la riqueza generada, y es este caso las afirmaciones que hace Diez-Hochleitner a continuación son posibles en los casos, porque allí se está manejando información y transformando en conocimiento para mejorar la gestión de las empresas y así poder insertarlas en el mercado, y lo señala así:

“la riqueza global de conocimiento acumulado se duplica actualmente cada cinco años y se está transformando en un factor primordial de producción” (Cebrián, 2003:12-12),

Advirtiendo de inmediato sobre las asimetrías de los impactos en las diversas sociedades al indicar que,

“las autopistas de la información (de peaje) no se están convirtiendo automáticamente en autovías (gratuitas) para poner el conocimiento a disposición de cualquiera sino que siguen atestadas de controles de tráfico y semáforos que continúan generando nuevas disparidades dentro de y entre las diversas sociedades” (Cebrián, 2003:12-12).

Observando finalmente, que los efectos positivos y negativos de los medios y tecnologías pueden ser mitigados

“gracias a una democracia participativa, a un sentido de responsabilidad y conciencia, al ejercicio de derechos y deberes, y a la capacitación de las gentes todas.” (Cebrián, 2003:12-12)

En esto estamos embarcados todos, porque el sentido de la responsabilidad, participación, ejercicio de derechos y deberes, está presente en todas las unidades de producción, es parte de los códigos de valores de las empresas, es además la gran preocupación de los estudiosos de la administración que investigan, ejercen una suerte de vigilancia y denuncian cuando observan que los códigos de honor y de ética no son respetados por las empresas. Los casos trabajan e incorporan el análisis de valores empresariales como parte fundamental de las empresas.

Muchas empresas nacionales han desaparecido y otras están siendo arrasadas porque no han sido capaces de adecuarse a los nuevos tiempos, no han previsto hacia donde evolucionan los negocios para de esta manera poder realizar procesos de reconversión que les permita sostenerse en el futuro o ir al cambio o emprendimiento de nuevos negocios. En la elaboración y análisis de casos debemos necesariamente articularnos, ligarnos, amarrarnos, encadenarnos a los nuevos desarrollos que nos está mostrando el primer mundo, es indispensable estar permanentemente alertas sobre el potencial que encierra la economía de redes, la economía de accesos, las nuevas formas que están asumiendo la gestión de las empresas, por eso es importante entender y tener presente las formulaciones teóricas de Rifkin (Rifkin, 2000:12-15), por ejemplo, porque identifica algunas de las más poderosas fuerzas que están provocando los grandes cambios en los negocios, sociedad e incluso en la identidad individual, y, en especial, las fuerzas liberadas por el poder de Internet y el comercio electrónico (e-commerce), en el que se supone que mas de 1.000 millones tendrán acceso en el 2004 (Ontiveros, 2001:41), ¿Podemos marginarnos de eso?

Es cierto que Rifkin (2000:21) resulta un provocador del futuro cuando plantea que las relaciones tradicionales entre la gente, la propiedad y el conocimiento serán distintas y se regirán por una visión comercial del mundo completamente diferente. Ello lo estamos sintiendo en el aula con nuestros estudiantes, sus preguntas apuntan precisamente a desentrañar una serie de interrogantes que les plantea la nueva cultura empresarial, y que no hemos desarrollado en los programas de estudio. Entre otros aspectos, en los programas de estudio no tienen la materia de Negociación, esta es una electiva que recién se comenzó a impartir por iniciativa de un profesor.

La materia de Negociación que debiera tener mucha fuerza dada la importancia y connotación que el tema tiene por la gran cantidad de acuerdos y tratados que se están negociando entre países, por los procesos de negociación que se llevan a cabo en el plano interno entre sectores políticos, sociales, económicos, hoy solo se la concibe como electiva. Sobre esto no existe material de apoyo –casos- pero el ingenio y creatividad de los alumnos ha permitido que se desarrolle una propuesta de caso en torno a un problema real y latente en el país, esto es, por unanimidad han creído y apostado por discutir el proceso de negociación presupuestaria de los recursos nacionales para la educación versus defensa. Se han establecido los grupos de trabajo que defenderán el presupuesto para la Educación y los grupos de trabajo que defenderán el presupuesto de la Defensa Nacional. Se trabajará con un modelo de negociación que les permita capacitarse y prepararse en los procesos de negociación. Lo que ha ocurrido con negociación, también ocurre en otras áreas, por ejemplo en el área financiera en la que hoy se facilita el acceso a modalidades de créditos más económicos en el ámbito internacional, en el área de Comercio Exterior que cada vez es más operativo y simple pero que se debe conocer.

Por tal razón, la cultura del ciberespacio, que nos ha tocado vivir y a la debemos incorporarnos, exige nuevas formas de aprendizaje, en que las redes de acceso y el poder virtual son herramientas que pueden resultar muy útiles a

la vez que muy aterradoras, porque dependerá de quién o quiénes estén manejando las tecnologías, pero debemos aprender a sacarle todo el partido posible. Por primera vez en la historia, parece ser, que tenemos la gran oportunidad de aspirar y acceder a un desarrollo económico que garantice mejor calidad de vida para nuestras poblaciones, porque tenemos algo que los países del primer mundo no tienen, esto es, una población joven, una población ávida de información y conocimiento, una población que es capaz de cambiar la historia de nuestros pueblos. Esto debe ser el caso, articulemos a través de ello los avances teóricos de los países desarrollados, intentemos construir nuestras propias propuestas teóricas, demos los primeros pasos, virtualmente al principio pero pisando fuerte luego en la práctica.

Las formulaciones de Ricardo Diez-Hochleitner y de Jeremy Rifkin entre otros autores importantes, plantean muchas interrogantes en relación con la formación de las futuras generaciones de jóvenes profesionales en el área empresarial, los cuales requieren que se les dote de una serie de conocimientos teóricos y prácticos que les permita utilizar las herramientas adecuadas en el proceso de tomar decisiones para lograr los propósitos y fines de las organizaciones. Esto debe ser hecho con los pies puestos sobre la tierra ecuatoriana, por ello es importante y necesario estudiar, conocer y reconocer las virtudes y defectos de la empresa nacional, iniciar los procesos de deconstrucción de las empresas para desde allí iniciar la construcción de la nueva empresa nacional e internacional con propuestas creativas e innovadoras. Ello será posible si nos mentalizamos en la necesidad de desarrollar estudios de casos nacionales en todas aquellas áreas de los negocios en que tenemos ventajas comparativas y que podemos desarrollar ventajas competitivas, en las que podemos agregar valor, en las que podemos diferenciarnos, en las que podemos manejar algún liderazgo en costos, a partir desde nuestra propia realidad y visualizando los nichos de mercado que se encuentran en el país y en otros países.

Los casos de Harvard, IECE de España, INCAE, etc. son casos excelentes, pero corresponden a otras realidades y obedecen a una concepción axiológica y de vida distinta. Conocerlos es importante, sólo conocerlo y quizás utilizarlo con propósitos de práctica metodológica y de comparación, pero lo que en verdad es verdaderamente importante y que nos interesa realmente es estudiar nuestra realidad, nuestras empresas y organizaciones (públicas y privadas) y plantearnos: ¿Cómo a partir de nuestra realidad se puede proyectar una propuesta de gran valor agregado, diferenciación o de liderazgo en costos, que convoque el interés de los países desarrollados?, Resolver creativamente cómo los podemos encantar – contando con muy pocos recursos – para que se sientan atraídos con la gran y enorme riqueza biocultural, geográfica, étnica, turística, etc. que tiene el país.

### **Delimitación del problema**

Las Facultades de Administración de las universidades locales, no han desarrollado modelos de enseñanza – aprendizaje en los que se incorpore la realidad de la empresa ecuatoriana con toda la carga de problemas internos que las afectan, pero también con toda la carga de problemas que el contexto de país le genera. Así, la enseñanza – aprendizaje se reduce a una escasa e inadecuada literatura (muchas de ellas sin mayor valor en la actualidad), que además está referida a empresas transnacionales, que no tienen ningún tipo de referente a nivel nacional. Los problemas que se resuelven normalmente están referidos a situaciones que no son dables en el país, en el cual no se conoce experiencias similares.

La globalización de la economía, los nuevos referentes tecnológicos, las nuevas formas que adquieren los negocios y la economía en la era de la red (Rifkin, 2000; Ontiveros, 2001; Drucker, 2002), genera frustración y desesperanza en una gran cantidad de pequeños y medianos empresarios porque deben actuar intuitivamente frente a un mundo que no comprenden,

frente a una competencia que les resulta agresiva pero que actúan con absoluta normalidad de acuerdo a los parámetros de sus países de origen. Por otra parte, también existen aquellos – aún cuando sean los menos – que con gran inteligencia y solvencia en el manejo de la red están generando nuevos negocios y servicios que son demandados interna y externamente. ¿Qué sabemos de una y otra empresa?, ¿Cómo se les ayuda a resolver sus problemas?, ¿Cómo rescatamos y difundimos las buenas y malas experiencias entre las empresas? Son parte de las interrogantes que preocupan y debieran preocupar a todos aquellos que están ejerciendo la docencia, para que complementen la docencia teórica con la investigación y estudio permanente de la realidad, realidad que en lo personal es una preocupación de más de 30 años.

### **Interrogantes que preocupan**

Las preguntas directrices que surgen del problema planteado y que afectan a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE – Quito giran en torno a lo siguiente:

- ¿Están siendo preparados adecuadamente para conducir a las empresas ecuatorianas en un mundo globalizado de alta competitividad y productividad?, ¿El modelo de enseñanza – aprendizaje familiariza a los estudiantes con el quehacer de la empresa ecuatoriana, su realidad, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, como de las posibilidades de proyección nacional e internacional?, ¿Se sienten preparados para ingresar en las grandes ligas nacionales e internacionales de la competitividad de acuerdo a lo que se vislumbra con la apertura de mercados, TLC y Acuerdos Comerciales?, ¿Cuál es a su juicio la mayor debilidad en su formación profesional?
- ¿Están familiarizados con el estudio de casos?, ¿Cree que son necesarios para su formación profesional, para conocer la empresa con

una visión holística, conocer sus áreas funcionales?, ¿Cree que deben contar con ellos en las distintas materias de estudio?, ¿En su formación profesional –y quizás de emprendedores – cree que se vería fortalecida con el estudio de casos, nacionales o extranjeros? ¿Cree importante y necesario conocer cómo se formula, elabora, estudia, analiza y resuelve metodológicamente casos de empresas ecuatorianas en actividad y de aquellas que han desaparecido?

- ¿Con el nivel de preparación alcanzado a la fecha se siente mejor o peor preparado que los estudiantes del área de administración de otras universidades ecuatorianas?, ¿Si existe diferencia, cuáles son y por qué se dan las diferencias, cómo les afecta o beneficia en su futuro profesional, qué se debe hacer?
- ¿El sistema de casos es una metodología aceptable en la formación profesional y quizás empresarial o de emprendedores de los estudiantes de administración?

## **Delimitación del tema**

- **Delimitación económica y espacial**

La delimitación económica y espacial se refiere al subsector educación superior (pregrado): EL ANÁLISIS DE CASOS COMO MÉTODO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA PUCE - QUITO.

El estudio está centrado básicamente en la experiencia e investigación que vengo desarrollando por más de 40 años en los siguientes centros de estudios:

- Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de Concepción – Chile. Bajo mi dirección trabajaron 13 estudiantes en el primer estudio de las empresas regionales de la Provincia de Concepción, permitiendo con este estudio graduar a todos los participantes como Ingenieros Comerciales.
- Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. PUCE – Quito. Durante 30 años he venido haciendo seguimiento de la empresa ecuatoriana, publicando casos como material de clases y luego un texto de casos “Políticas de Empresa – Casos de Empresas Ecuatorianas” con 21 casos de empresas (Medina, 1999).
- Grupo PEER. Dirección de Revista Gerencia en la que además de artículos se presentaron casos para el estudio y análisis de los lectores.
- Corporación PEER. En los últimos 8 años en la Maestría de Seguridad y Desarrollo, Módulo de Alta Gerencia del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), con los cursantes de distintas promociones se llevó adelante varios proyectos que se denominaron como Proyecto País (trabajando en una propuesta integral de país), luego se trabajaron los Proyecto País – Educación, Proyecto País – Salud y Proyecto País – Pobreza. Se desarrollaba con la metodología de casos fortaleciendo el trabajo en equipo y haciendo valiosas propuestas estratégicas al país.
- Diplomado en Alta Gerencia en Petróleo de la Facultad de Geologías, Minas y Petróleo de la Universidad Central del Ecuador, se desarrolló el primer caso sobre Negociación del TLC y se crearon las bases para la elaboración del caso sobre “Gestión Petrolera”.
- Además, a través de la consultoría se capitalizan las experiencias de aplicación, estudio y análisis que se vienen haciendo en las empresas públicas y privadas nacionales para resolver los problemas específicos que enfrentan.

- **Delimitación temporal**

La delimitación temporal corresponde al análisis del subsector en los años lectivos 2002-2003 y 2003-2004, es constatar la realidad actual; época que está caracterizada por los profundos cambios que se observa en las economías como producto de los TLC, ALCA, CAN, Comunidad Económica Europea, MERCOSUR, etc.; y, por la presencia de una gran cantidad de universidades nacionales e internacionales que compiten para captar la atención de los estudiantes que desean estudiar administración.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Introducción**

El capítulo se explica y fundamenta a partir de la siguiente afirmación:

“Muchas personas inteligentes y ambiciosas en alto grado no aprenden de su educación formal ni de su propia experiencia lo que más les hace falta saber para emprender carreras administrativas exitosas. La falla se debe, en parte, al hecho de que muchas labores administrativas de importancia crucial no se enseñan en los programas de educación administrativa, que muy pocos administradores llegan a dominar ya que nadie les ha enseñado cómo. También se debe, en parte, al hecho de que lo que tiene lugar en el salón de clases con frecuencia es una educación equívoca que inhibe su capacidad para aprender de su experiencia. Por lo general, ellos aprenden teorías administrativas que no pueden aplicarse con éxito en la práctica, limitación que muchos de ellos descubren sólo a través de la experiencia directa cuando se convierten en ejecutivos de línea y se enfrentan personalmente a los problemas de su profesión” (Mintzberg, Quinn y Voyer.1997:471).

Como luego señalan estos autores haciendo referencia a Alfred North Whitehead que dijera “el hecho de que el aprendizaje del mundo sea indirecto es la razón de su mediocridad”, afirman que “Hasta que a los aspirantes a administradores se les enseñe a aprender de su propia experiencia personal, la enseñanza del manejo administrativo normal seguirá siendo indirecta” (Mintzberg, Quinn y Voyer.1997:471), por consiguiente, el administrador de alto nivel formado en el aula será tan solo un mito.

La investigación y reflexión de los procesos administrativos, deben necesariamente sustentarse en teorías, con una adecuada interacción con el acervo práctico que en esta materia se debe manejar, esto es, de las experiencias y vivencias que se tengan en el mundo real de las empresas.

En esencia no es aceptable el enfoque clásico del estudio de casos que deja de lado la teoría o que apenas se intenta abordar, en beneficio de lo práctico (Mintzberg, Brian y Voyer, 1997:471). Los enfoques de casos extremadamente racionalista – mecanicista, de causa y efecto, de cómo deberían funcionar los procesos y propuestas estratégicas en las organizaciones no tienen mayor consideración en esta propuesta porque se estima que la complejidad del mundo en la que se vive y al cual deben adaptarse las organizaciones exige de cierta flexibilidad en los análisis para adaptarse a los contextos específicos que se estén viviendo (Mintzberg, Brian y Voyer, 1997:471).

Visto desde la perspectiva ecuatoriana, se deben dejar de lado los modelos mecanicistas de las organizaciones del industrialismo y los procesos estratégicos articulados a tales modelos, en razón de las condiciones de complejidad y cambios que vive el mundo. Ello se explica por la propia complejidad y situación de cambio que viven las organizaciones ecuatorianas, por lo que debemos adecuar las propuestas teóricas y las aplicaciones prácticas a nuestra propia realidad, formulando estrategias que apunten al

óptimo posible dadas determinadas condiciones y de acuerdo al formato que tengan nuestras organizaciones.

Imponer soluciones óptimas y formato de organizaciones preestablecidas y calificadas como las óptimas, queda fuera del propósito de este estudio, porque todo ello está ligado al contexto en el que las organizaciones están funcionando. La propuesta teórica es desarrollar y estudiar casos de empresas ecuatorianas para conocer en profundidad como funcionan las organizaciones locales, la diversidad de características organizacionales que las identifica, reconociendo sus logros, contradicciones, perspectivas e interpretaciones diferentes que se pueden hacer de ellas. Con los antecedentes obtenidos es posible desarrollar la capacidad de generar propuestas creativas e innovadoras para las organizaciones.

La formación profesional de los jóvenes ecuatorianos tendrá la virtud de fortalecer su formación práctica y profesional con sentido de identidad, avalándose en los desarrollos teóricos en el ámbito de la administración. Como señalan los autores Mintzberg, Brian y Voyer (1997: xvi) en relación a un autor anónimo “No hay nada más práctico que una buena teoría”, rescatando con ello que todo profesional debe sustentar su práctica en teorías generales y en aquellas que surgen de las experiencias propias como de los aportes que hagan sus pares.

“La realización práctica del conocimiento”, su objetivización, le da “veracidad objetiva” al estudio de casos, como la aplicación práctica de las teorías administrativas, probando su validez, probando en la unidad de la práctica y la teoría que se realiza el proceso de asimilación teórico-práctica del mundo por el hombre (Gutiérrez, 1998: 194).

Los casi 45 años en la docencia universitaria y en el ejercicio profesional (más de 30 años en el Ecuador), me han permitido manejar una gran cantidad

de información y adquirir experiencias que se han transformado en conocimiento a través de publicaciones, trabajos, artículos, para beneficio de las universidades, empresas nacionales y en el ámbito profesional. Las propuestas teóricas realizadas tenían como único propósito el responder como cualquier ciudadano a los compromisos y deberes que tenemos para con la sociedad, contribuyendo con pequeños aportes a ser cada vez mejores.

La teoría sobre la propuesta de formulación y análisis de casos de empresas ecuatorianas, se sustenta en la recolección, codificación y análisis los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los estudiantes, para establecer por el método comparativo, la ventaja del uso del sistema de casos nacionales antes y después de haber participado en la discusión de casos nacionales que he venido preparando por 30 años.

### **El método de casos**

Según Fred R.David “Un caso sobre política de negocios describe la condición externa e interna de una empresa y expone asuntos relacionados con su misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa” (David, 2003: xxii).

Los casos retan a evaluar críticamente una situación haciendo uso de conceptos, analizando información y datos, identificando problemas y tomando decisiones. El proceso permite el mayor acopio, utilización y desarrollo de sus habilidades de reflexión crítica, experiencias y puntos de vistas. Se desarrolla la capacidad de visualizar los cambios en la naturaleza de las empresas debido a los adelantos tecnológicos que se suceden día a día y de cómo sacar el máximo provecho de todo ello, llámese realidad virtual, Internet o inteligencia artificial (Hellriegel, Slocum, 1998:xxxvii-xlv).

La exposición de un caso narra hechos reales acontecidos en las empresas y que tienen valor para los análisis que se espera hacer, acompañada de información que emana de comentarios, criterios, opiniones, juicios que se emiten externa e internamente sobre la empresa. Estas son afectadas por su entorno, se deben a su entorno o desaparecen, debiendo por ello manejar una gran cantidad información sobre el mismo, que luego quien estudia el caso deberá profundizar para proponer y decidir sobre las estrategias adecuadas al entorno en el que se está moviendo intentando alcanzar el éxito en la gestión del negocio. Así mismo debe tener una apreciación clara del ámbito interno de la empresa para ofrecer y defender sus propuestas específicas acerca de las políticas y estrategias planteadas.

Así, a través de los casos se trata de desarrollar y adquirir las capacidades de comprensión, habilidades, aptitudes, conocimientos, juicio e intuición que los estudiantes necesitarán como profesionales y miembros de equipos o como sus líderes para la administración de las organizaciones del siglo XXI. Experimentan de paso el interés y profundización de los conceptos, métodos, prácticas organizacionales y de administración comparada de las empresas modernas que se proyectan con éxito en este siglo. (Hellriegel, Slocum, 1998: xxxvii-xlv).

El requerimiento en los análisis de casos, es el de asumir “una postura y apoyarla con análisis objetivos e investigación externa, tratando de aplicar conceptos y herramientas de dirección estratégica al preparar el caso para su debate” (David, 2003: xxiv); se trata de incitar a los estudiantes a desarrollar y ampliar sus perspectivas de análisis, profundizando en ellas como desarrollar al mismo tiempo una gran variedad de habilidades, que les serán útiles en las organizaciones de este siglo.

En el caso particular de nuestras empresas nacionales, que en los cánones internacionales son relativamente pequeñas, requieren de una gran

cantidad de información para poder competir interna e internacionalmente, porque la revolución tecnológica que los países desarrollados vienen viviendo e imponiendo de forma casi natural, en nuestra zona resulta extremadamente difícil por muchas razones: nivel de preparación del talento humano nacional, con 7.6 años de escolaridad media por ejemplo; carencia de recursos para emprender en la reconversión industrial para posicionarnos en los mercados internacionales; debilidad en las políticas gubernamentales para un apoyo real y efectivo a las empresas nacionales en los procesos de transformación para la globalización; un sistema financiero agiotista y sin visión de futuro sobre el desarrollo de las empresas; entre otras grandes debilidades.

Plantear e incitar a la elaboración de casos, con los pies bien puestos en la realidad ecuatoriana ya es un desafío, inducir hacia los análisis de los mismos – aún cuando puedan todavía ser muy modestos, porque se hacen sin apoyo de nada ni de nadie, con un voluntariado silencioso (estudiante y profesor) – requiere de mayor esfuerzo del que puede requerir un estudiante de un país desarrollado, que cuenta con toda la información a la mano. El estudiante local no cuenta con toda la información, es más, le resulta difícil acceder a ella, ello no le permite darse cuenta o conocer cabalmente lo que sucede con las empresas en estudio; los empresarios aún son muy renuentes a dar cualquier tipo de información por problemas de competitividad, fiscal, etc. Pero aún así, se construyen casos que permiten visualizar su futuro probable, dadas ciertas condiciones de funcionamiento del país y del área específica donde se encuentre la empresa en estudio.

Para la formulación y estudio de casos es necesario tener siempre presente el contexto actual de las empresas, pero también debemos crear las condiciones para poder percibir el futuro y tener alguna posibilidad de prepararnos adecuadamente para anticiparnos con propuestas creativas (prospectivas) que permitan la consolidación y fortalecimiento de nuestras organizaciones en los futuros previstos (Mintzberg, Brian, Voyer, 1997:3).

## **Metodología de enseñanza – aprendizaje del Administrador**

El examen general de lo que debe conocer el Administrador de Empresa, en función de lo que hoy realmente hacen muchos de ellos, requiere de una formación teórica básica rigurosa en distintas áreas del conocimiento, preparados para un proceso de aprendizaje continuo a lo largo de la vida profesional. Hay que hacer énfasis en la formación teórica básica porque ésta será la base que sostendrá el andamiaje y la estructura profesional del administrador, como lo es en cualquier otra profesión. El dominio de los conceptos y principios básicos de la administración, economía, métodos cuantitativos, del derecho y de los valores entre otros, es lo que dará la fuerza y el carácter de profesional al graduado de una Facultad de Administración.

La potencia de la formación teórica en todas las áreas debe ser necesariamente complementada por una formación práctica, utilizando para ello todo el potencial que hoy nos entrega una amplia biblioteca especializada y el acceso a la red informática.

Un administrador, que se desee proyectar como un ejecutivo de éxito, se distingue por su capacidad para adaptarse a condiciones cambiantes de su empresa, profesión, medio externo, y por su capacidad para desarrollar su personal modelo de interpretación de la realidad y a través de ello dominar las condiciones de cambio, es decir, aprender a su dominio, desarrollar la capacidad para detectar y examinar nuevas oportunidades internas y externas de las organizaciones, como aprender de la carga de éxitos o fracasos que sufren las organizaciones.

La formación de administradores del futuro, para atender las necesidades de las empresas modernas, mejora de manera importante si paralelamente a la formación teórica que estimula el análisis y la observación reflexiva se acompaña de la experimentación activa en donde parecería que los futuros ejecutivos se sienten mucho más a gusto, porque están experimentando con la realidad de las empresas, ejecutan modelos teóricos en empresas reales, en un ejercicio virtual, pero que puede medir los resultados de sus decisiones. Es decir, se trata en definitiva de hacer una adecuada combinación del aprendizaje erudito y la experimentación práctica en una suerte de juegos de negocios, en el que lo práctico induce al aprendizaje por experiencias. El modelo de aprendizaje basado en la simulación de experiencias concretas y reales que se dan en las organizaciones, permite interactuar a los equipos, aplicando todos los conceptos y teorías aprendidas, discutir de su validez y aplicación en nuestras realidades.

En el modelo de aprendizaje teórico – práctico, que se visualizará mejor cuando se trate del sistema de casos como metodología de enseñanza, el docente, instructor, facilitador, es el artífice del proceso, juega un rol importante porque debe facilitar el proceso de aprendizaje de los estudiantes que participan en la discusión y análisis de los casos, roll playing, u otro ejercicio. Su función específica es ayudarles a experimentar de manera personal e inmediata los fenómenos de su campo de especialización, le proporciona planes y perspectivas de observación para observar estas experiencias, como teorías y conceptos alternos a medida que el estudiante asimila sus observaciones a su propia concepción de la realidad. El proceso debe ayudar a aprender de la experiencia además de su especialización específica. Conoce los puntos fuertes y débiles de su formación (Medina, 1999:13-14).

En el estudio y análisis de los múltiples problemas que deben enfrentar las gerencias actuales y más aún las del futuro, exigen una formación teórica muy bien estructurada, complementada con la experiencia adquirida en la práctica y en la continua retroalimentación, esenciales en los procesos de

aprendizaje, que se deben traducir en las siguientes habilidades y aptitudes según Hellriegel y Slocum (Hellriegel, Slocum, 1998: xxxviii-xlv):

- a) Desarrollo de habilidades de conceptualización y razonamiento crítico en la gestión de organizaciones complejas, aprendiendo a procesar información abundante y variada, enfrentar riesgos e incertidumbre, distinguir los hechos relevantes, identificar supuestos, ser creativos en las propuestas de alternativas de solución y en extraer conclusiones, enfrentar los desafíos éticos y las prácticas que enfrentan las organizaciones.
- b) Desarrollo de aptitudes y actitudes mentales hacia la calidad total, a través de la profundización en la filosofía, métodos, herramientas y procesos que contribuyen a la búsqueda de bienes y servicios de alta calidad, condición necesaria para sobrevivir a la competitividad.
- c) Desarrollo de líderes administrando la diversidad como cualidad competitiva y cultural, tomado como proceso de fortalecimiento de las habilidades y aptitudes interpersonales y de comunicación para el trabajo y consolidación de equipos, creatividad en la toma de decisiones y en el manejo de conflictos. Ello se logra utilizando las cualidades de las personas, diferentes en formación, experiencias, conceptos, aspectos y controversias de la diversidad, pero que resultan ser vitales para el funcionamiento de las organizaciones.
- d) Desarrollo de habilidades interpersonales y de comunicación de los líderes, de las aptitudes para un eficiente desempeño, cumplimiento de metas, toma de decisiones creativas, resolución de problemas, formación y consolidación de equipos de trabajo.
- e) Desarrollo de propuestas de casos ecuatorianos, entendiendo que la práctica y la experiencia proporcionan las destrezas, habilidades y competencias en general, para ser más exactos y certeros en la identificación de las situaciones – problemas en general y más precisos en la definición de los mismos, y en la formulación de propuestas alternativas para su solución.

- f) Desarrollo de la capacidad de observación y análisis, evitando la definición prematura de problemas y buscando todas las variantes que puedan estar incidiendo en la existencia de una situación problema. Ello supone un examen riguroso de todas las evidencias, variables y condicionantes que puedan estar generando el o los problemas detectados.
- g) Desarrollo de habilidades para el buen uso de las experiencias adquiridas y las destrezas desarrolladas para identificar las situaciones de problemas permitiendo anticipar múltiples causas y problemas menores que están incidiendo en el o los problemas centrales. Permite distinguir los síntomas del problema del problema mismo.

En el análisis de problemas y definición exacta de los mismos es necesario evaluar toda la información disponible respecto a la situación que se desea corregir, debiendo seguir los siguientes lineamientos de acción:

- a) Registrar detalladamente los problemas que se vayan presentando.
- b) Estudiar y organizar toda la información disponible, revisando todo lo ocurrido en un período determinado de la organización.
- c) Preguntarse para cada problema cuáles son sus causas más profundas, capaz que la respuesta nos indique que lo encontrado son síntomas y no problemas.
- d) Plantear los problemas en términos simples, de fácil comprensión para todos, expuestos de manera concisa, que significa emitir un juicio, criterio u opinión, el que debemos respaldar.
- e) Jerarquizar los problemas, según su magnitud e impacto en la contribución a la situación problema que se desea corregir.

## **Formación de administradores**

Para la formación de Ingenieros Comerciales, Licenciados en Administración, Contadores Públicos Autorizados y quizás en el área de economía, y en general para los estudiosos de los temas de administración, marketing, finanzas, recursos humanos, procesos, entre otras materias de estudio, resulta necesario dotar al estudiante de una fuerte base teórica y conceptual, siempre actualizada, que signifique acceder con facilidad al conocimiento que cada día se está creando y circulando por la red.

Se trata en lo esencial de educar y preparar a los futuros profesionales para enfrentar la vida, estableciendo un continuidad entre la escuela universitaria y la vida real, entre el aprendizaje de contenidos y la comprensión crítica del mundo, aprender a leer los desafíos que nos plantea una realidad cambiante, diversa y compleja, y aprender a descodificar los mensajes de la sociedad, organizaciones y empresas, para generar propuestas creativas, innovadoras que den solución a sus problemas y satisfagan sus requerimientos.

Para lograr este continuo de aprendizaje, se requiere que el estudiante se relacione con la sociedad, con las organizaciones y con las empresas productoras de bienes y servicios, primero para consolidar los conocimientos teóricos y los conceptos adquiridos en la universidad y luego para llevarlos a la práctica buscando alternativas de solución o resolviendo los problemas a través de su aplicación práctica en las tareas que le hubieren encomendado. Este aprendizaje también se puede hacer y debe hacerse a través del estudio, análisis, reflexión y elaboración de propuestas de solución a los casos de simulación de empresas reales ecuatorianas. Para ello resulta indispensable contar con casos de empresas para su estudio y a través de los cuales puedan examinar y aplicar las teorías, conceptos, procesos y métodos que entrega su formación y la amplia bibliografía relacionada con la profesión de Ingeniería Comercial y/o de Administración de Empresas.

Incorporar a los estudiantes al sistema de casos reales ecuatorianos supone tres grandes tareas:

- **Etapa de investigación y acopio de información**

La primera es contar con información de empresas ecuatorianas; esto significa estructurar todo un sistema para hacer el acopio de información de las empresas objeto de estudio, recurriendo para ello a la capacidad no aprovechada o minimizada de los estudiantes. Con una adecuada dirección los estudiantes pueden obtener la información base para elaborar los casos por medio de: investigación directa en las empresas; estudio de las Memorias Anuales de las empresas cuando hay acceso a ellas; información de los medios periodísticos; estudio de tesis de grado referidos a empresas específicas, etc.

- **Elaborar los casos de empresa**

La segunda tarea es proceder a la redacción y presentación de los casos. A partir de la información entregada por los estudiantes en su informe de la empresa estudiada, más las investigaciones que debe realizar el profesor, se tiene todos los ingredientes para elaborar el caso.

- **Discusión y análisis de los casos preparados**

La tercera gran tarea, es la puesta en escena de los casos para su discusión y análisis, estableciendo la metodología de estudio y discusión de la información entregada y de las probables alternativas de solución que pueda tener el caso. Esto permite que los estudiantes que hagan el análisis del caso

puedan acopiar nueva información que permitirá mejorar el contenido de los casos elaborados.

## **Beneficios de los casos en la formación profesional**

El esfuerzo que se debe desarrollar para contar con casos nacionales, no es fácil ni está exento de complejidad, pero es gratificante a la hora de su análisis y discusión porque las propuestas que de allí surgen, se hacen desde la realidad de la empresa ecuatoriana y del país, teniendo claridad respecto a los desafíos que hoy suponen estar en un mundo globalizado y altamente competitivo. Ello tiene grandes beneficios en la formación de los futuros Ingenieros Comerciales, como:

- **Formación, conocimiento y práctica estudiantil**

Los estudiantes visualizan la empresa ecuatoriana real, se nutren de ella, adquieren experiencias en su comprensión y análisis, desarrollan su capacidad creativa e innovadora para buscar solución a los problemas que presentan y lo hacen ubicándose en el contexto de la realidad ecuatoriana con sus riesgos, incertidumbre, pobrezas, ausencias de liderazgos, corrupción, violencia, inseguridad ciudadana, incapacidad para dialogar y llegar a acuerdos básicos. Lo hacen rescatando valores y principios éticos y morales que es el patrimonio de la gran mayoría de ciudadanos ecuatorianos, lo hacen ejercitando el reconocimiento a la diversidad y a las diferencias, comprendiendo que construir el país posible y deseable por y para todos los ecuatorianos que sea justo, solidario y fraterno con un desarrollo a escala humana, será posible formando el gran equipo para el éxito, fortaleciendo los

liderazgos auténticos para conducir las empresas, las organizaciones sociales y políticas.

- **Preparación de facilitadores**

Para el docente resulta un ejercicio permanente de aprendizaje de la empresa ecuatoriana, del potencial de creatividad que encierran los estudiantes, y de la confianza de que es posible formar un profesional calificado y preparado para incorporarse a la sociedad del futuro, la sociedad del conocimiento y de la información, de una sociedad globalizada. El trabajo que se realiza con los estudiantes, en el que se someten a altos niveles de exigencia, es la reafirmación diaria del potencial existente e inexplorado a lo largo de sus estudios en las Facultades, y también es la reafirmación esperanzada de que es posible pensar y anticipar que el futuro de la sociedad ecuatoriana será mucho mejor que la actual. Esta experiencia es lo que da valor, sentido y gratitud al ejercicio de la docencia.

### **Quienes se benefician con el sistema de casos**

El desarrollo del sistema de casos durante más de treinta años muestra una experiencia con saldo altamente positivo que de manera muy general y resumida se sintetiza a continuación desde distintos puntos de vista (Medina, 1999:18-20).

- **Beneficios para los estudiantes**

- a) **Desarrollar capacidad analítica y de reflexión**

Para la identificación de los problemas de las empresas estudiadas, elaborar soluciones alternativas, tomar decisiones, y confrontar sus conclusiones de una manera coherente y consistente con los demás miembros tanto de su grupo como del curso, utilizando para ello todo el instrumental, teórico y técnico, que han recibido en las distintas materias de su carrera.

#### **b) Acercamiento a las empresas reales**

Pueden acercarse a los problemas de las empresas con enfoques que abordan lo corporativo, las unidades estratégicas de negocios o por áreas funcionales (marketing, finanzas, recursos humanos, procesos, desarrollo e investigación entre otros), utilizando para ello las herramientas, métodos y procedimientos que cada materia le entrega a lo largo de su carrera.

#### **c) Nivel de formación**

Constatan lo que saben y no saben, las fortalezas y debilidades de su formación, y la tarea que les queda por delante en el ejercicio profesional.

#### **d) Trabajo en Equipo**

Aprenden a trabajar en equipo valorando de paso las capacidades de sus compañeros de trabajo, y la utilidad de saber complementar conocimientos y habilidades en la solución de problemas.

#### **e) Comunicación**

Desarrollan la capacidad de exponer y argumentar con solidez sobre los problemas y soluciones por ellos planteados, adquiriendo seguridad en la defensa de sus posiciones.

f) **Liderazgo**

Desarrollan la capacidad de liderazgo en la conducción de grupos de trabajo y en la discusión con otros grupos.

g) **Ingresan a las empresas reales**

Conocen y se familiarizan con las empresas, con sus fortalezas y debilidades, con sus proyecciones y oportunidades que tienen interna y externamente como de los peligros que se cierne sobre ellas. Aprenden a trabajar con un país real, la formación teórica (quizás exagerada y sólo en libros) cuyo énfasis está en el desarrollo de casos de universidades extranjeras que muestran otras realidades, no es comparable al estudio de la “empresa real ecuatoriana” en la que se deben buscar soluciones originales de acuerdo a la realidad empresarial y de país.

- **Beneficios para la Facultad**

a) **Inventario de casos en proceso**

Acceso a más de 1.000 casos (no procesados) que los estudiantes han realizado en las empresas. El banco de casos con los que en la actualidad se puede contar están a la espera de ser estudiados, procesados, y reelaborados para que puedan ser utilizados por los propios estudiantes en las distintas materias de su carrera.

b) **Base de casos futuros**

Existen condiciones para contar con una amplia batería de casos ecuatorianos en el futuro. Los casos abarcan distintas áreas funcionales de la

empresa, para ser utilizados en diferentes materias reemplazando casos de universidades del exterior.

### **c) Laboratorio de Empresas**

Se tendría una base para constituir un Laboratorio de Empresas, en el que los estudiantes practiquen y pongan en juego sus conocimientos y habilidades como ejecutivos en formación, para proceder a la reconversión empresarial, a través de preparación de estudios para sacar las empresas adelante y proyectarlas internacionalmente, aprendiendo además las mejores prácticas de las empresas que constan en la base de datos.

### **d) Investigación**

Existe la base y la experiencia suficiente para comenzar con proyectos de investigación sobre las empresas ecuatorianas, talentos humanos, gestión financiera, marketing y ventas, innovación y desarrollo de productos, procesos y nuevos emprendimientos empresariales, permitiendo además desarrollar propuestas teóricas, procedimientos y métodos en beneficio del desarrollo de las empresas.

- **Beneficios para la empresa**

#### **a) Competencia profesional**

La empresa recibe el beneficio profesional de un egresado que teniendo una sólida formación teórica en las distintas materias de su profesión, cuenta además con una muy considerable capacidad de comprensión y creatividad, como de manejo de los distintos problemas de la empresa ecuatoriana, del papel que juega el entorno, de las limitaciones, dificultades y posibilidades que ofrece el medio empresarial.

### **b) Apoyo al desarrollo futuro**

Tiene la posibilidad de acceder al banco de datos para conocer de las mejores prácticas de gestión empresarial, métodos y procesos de trabajo, enfoques de solución a problemas que pueden resultar comunes.

### **c) Consultoría**

Las empresas pueden acudir a los Laboratorios de Empresas para el diagnóstico de sus empresas y propuestas de solución a los problemas detectados.

## **Requerimientos profesionales de la demanda**

Los impactos que tiene el estudio de casos en los requerimientos profesionales que está haciendo la demanda se revelan en las exigencias que se hacen a los administradores para el ejercicio de sus funciones, en los procesos de gestión empresarial para conducir las organizaciones productivas de bienes o servicios, que cambian de acuerdo a como va cambiando el entorno económico, político y social, y de cómo van cambiando los conceptos de negocios en una economía globalizada.

Como se ha mencionado en este trabajo los conceptos cambian, las formas de hacer negocio y de negociar cambian y seguirán cambiando, los instrumentos de análisis para la toma de decisiones se perfeccionan, deben necesariamente flexibilizarse y manejarse haciendo uso de todo el potencial informático, el concepto de las redes cambia la forma de percibir el mundo, los negocios, el tiempo, el espacio. Luego el requerimiento que hacen las empresas de los profesionales de la administración también cambia, se

fortalecen ciertas competencias y se desechan otras, la capacitación y entrenamiento necesitan ajustarse a los nuevos requerimientos.

- **Concepción del profesional administrador requerido**

En la formación de administradores en las facultades de administración, siempre está presente, ¿Para qué lo estamos formando? y ¿Cuál debe ser el instrumental que debemos entregarles para que tengan éxito en la vida profesional? Las preguntas y las respuestas no son fáciles de contestar, pero enfrentados a los problemas que se plantean en los casos de empresas podemos evidenciar lo que debe hacer el buen administrador en su rol de negociador, líder, motivador y comunicador, en definitiva juega un rol importante como un definidor. El ejercicio y práctica de estos roles es fácil de hacer cuando se cuenta con los instrumentos para hacerlo, cuando se cuenta con los casos para que interactúen personas que deben desarrollar sus capacidades y competencias en la conducción de equipos humanos en las empresas, utilizando de paso los procesos que se deben seguir para determinadas situaciones que Johansen (1996:223,238) identifica a continuación.

Frente a la pregunta de ¿Qué hace el administrador? se puede contestar según la propuesta de Johansen:

“La misión y la responsabilidad del administrador se encuentra en su capacidad para definir los problemas que enfrenta la organización social y definir el marco de la solución. Son esas definiciones las que permiten llegar a la solución concreta de ellos, solución que él debe orientar a través de sus

definiciones y decisiones, pero que él no implementa directamente.” (Johansen, 1996:33)

El administrador o ejecutivo, es una persona que ocupa el cargo más alto de la organización, el que se encuentra en la cúspide de la estructura organizacional, sea ésta una organización completa o una de sus unidades componentes. En tal condición, es el responsable de maximizar los objetivos que se desean alcanzar por la organización que él dirige, integrando a la capacidad para tomar decisiones correctas.

El administrador, como un definidor, trata de maximizar sus objetivos y sus subordinados (ejecutivos en sus áreas específicas) intentan maximizar los objetivos en sus respectivas áreas de acción. Lo máximo que esperan lograr unos y otros ejecutivos suelen entrar en conflicto, especialmente cuando no existe un adecuado direccionamiento de estos objetivos y de su complementación en función de la finalidad última de la organización. Para lograr que los intereses en conflicto se concilien a la finalidad última de la organización se requiere de un proceso de negociación entre las partes para lograr los acuerdos de maximización de la finalidad u objetivos de la organización como un todo. Ello se logra a través de las concesiones que cada uno de ellos hace en relación a su objetivo particular. En otras palabras, ambos deben desmaximizar sus propios objetivos. Capacidad de negociación en todos los niveles de la organización es el requerimiento de la empresa actual, para lograr los acuerdos y consensos básicos que maximicen los objetivos de la organización como un todo (Johansen, 1996:82,83).

La tarea propia y exclusiva del administrador consiste en la definición del o los problemas que se estaría enfrentando, provocado por la presión a la que se expone por causa de una situación de conflicto, es su delegación de poder, el empowerment que maneja y la negociación que esto último implica. Una situación de conflicto supone siempre riesgos de caer en mayores problemas y para disminuirlos se debe comenzar por:

- Situarse en el escenario del o los problemas
- Identificar y definir exactamente la naturaleza y gravedad del problema
- Seleccionar una solución viable de varias alternativas posibles
- Finalmente, conducir un proceso de negociación para:
  - Desmaximizar los objetivos de las partes
  - Minimizar la probable insatisfacción de los subordinados
  - Lograr simultáneamente la cooperación y entrega de capacidad, experiencia, conocimientos y habilidad de los subordinados, al mejor desempeño de la organización social.

El proceso que se recomienda es útil tanto para una propuesta de análisis de casos como para la búsqueda de las soluciones a los problemas planteados, y permite desarrollar las habilidades y destrezas para la adopción adecuada de decisiones. Las habilidades que debe exhibir el administrador en el proceso es la de un líder aceptado y respetado, un definidor, creíble, motivador, excelente comunicador y muy buen negociador. Un buen administrador será aquel que sabe ceder cuando obtiene cesiones.

### **Perfil de un buen administrador**

A través del sistema de casos, aplicando los conocimientos adquiridos en la academia, se desarrollan las potencialidades de los estudiantes para configurar el perfil de un buen administrador que será aquel que cumple la mayoría de las siguientes características: como negociador, como líder, como motivador y como comunicador. Cada característica se explican a continuación:

- **Administrador como negociador.**

El administrador, como negociador, surge de la existencia de equipos de trabajo o participantes internos de la organización a los cuales dirige para lograr maximizar los objetivos de la organización como un todo; ello significa que tiene que tener la capacidad de convencer y vender la idea de la necesidad de desmaximizar los objetivos de cada parte de la organización (la de los administradores de unidades), para lograr la finalidad última que es, la maximización de los resultados de la organización (Johansen, 1996:225).

En una concepción holística, la finalidad última de la organización anticipa la existencia de un conflicto entre el todo y la parte, que debe ser resuelto para que el todo pueda operar eficientemente. La solución es posible alcanzar, es decir, llegar a los acuerdos entre el todo y la parte, sólo si las partes en conflicto logran entender que el todo maximizado es más que la suma de las partes, y que cada acuerdo supone siempre que existe una suerte de concesiones entre las partes, es una ganar-ganar-ganar, gana cada parte, ganan todos y ganan ellos, los clientes, proveedores e instituciones.

La forma de llegar a ello pasa necesariamente por un proceso de negociación, en el cual el administrador despliega acciones que lo conducen a lograr resultados. Los resultados óptimos serán aquellos en que la cantidad que finalmente debe ceder el Administrador debe ser siempre menor a aquella que cede su contrincante, y todo esto se debe llevar a cabo dentro del menor tiempo posible, con la percepción para todos que han ganado.

J.G.March y H.A. Simon (Johansen, 1996: 226) señalan que los conflictos organizacionales tienden a resolverse utilizando alguno de los cuatro procesos siguientes, que son aplicables en el análisis de problemas y en la búsqueda de las soluciones más adecuadas para las organizaciones:

1. **Solución de problemas:** Se aplica el proceso cuando la situación que provoca el conflicto está desviándolos de los objetivos compartidos que tienen las partes y de lo que se trata es de identificar

y lograr una solución que deje satisfecho a ambos, que será el beneficio, en último término, de su propuesta permanente que trabajan en común y en definitiva de la organización. Ello es frecuente que ocurra en el manejo de los procesos de la organización y que buscan alinearse.

2. **Manejar la persuasión:** El conflicto surge cuando los objetivos de las personas aparentemente difieren con los de la organización. Para resolver el desacuerdo se debe buscar y poner el acento en todos aquellos objetivos que son compartidos, que normalmente son los más importantes, y que permitirán atenuar el desacuerdo para luego desactivarlo. Se debe evitar dar la imagen de que los objetivos son fijos, siempre se pueden acomodar al desarrollo de las organizaciones.
3. **Acudir a la Negociación:** Cuando los desacuerdos se toman como fijos superando los objetivos comunes, es necesario acudir al proceso de negociación, en un plan de ganar – ganar – ganar, en que cada una de las partes queda satisfecho y la organización queda satisfecha, existiendo generosidad en las cesiones pero fortaleciendo las interrelaciones.
4. **Buscar solución política:** Frente a la existencia de conflicto de intereses, se procede de forma similar al caso de la negociación, teniendo presente que el área o el espacio de negociación no es fijo, y que debe ser negociado tramo a tramo, teniendo siempre presente el objetivo último como organización.

- **Administrador como líder.**

El líder se manifiesta como tal en cada una de sus acciones, cuando felicita o llama la atención a un miembro del equipo, cuando se comunica con cada uno de ellos, cuando le reclaman o le piden consejos, cuando los motiva para la acción, etc., en el liderazgo el administrador se está manifestando de la manera más clara y transparente. El Administrador en el marco de la organización accede a la autoridad formal, ello le reviste de un gran poder potencial, pero de este de nada le servirá, es a través de las actividades del liderazgo, de su credibilidad, de la confianza que deposite en la gente, lo que determinará cuánto de este poder es real, cuánto es de realidad desde la perspectiva de los equipos de trabajo.

Hay diferencias entre el administrador y el líder según W. Bennis y B. Nanus (Johansen, 1996:228), en su libro sobre liderazgo cuando señalan que Administrar es distinto a Dirigir, porque lo primero quiere decir efectuar, lograr, tener una responsabilidad, conducir, en cambio Dirigir es liderar, esto es, tener la capacidad de influir, guiar con dirección, curso, acción y opinión, y para ello se requiere algo más que mandar formalmente, se requiere credibilidad, respeto, tener seguidores.

El administrador debe necesariamente transformarse en el líder para sus subordinados porque debe conducir y guiar, debe influir pero, además, debe lograr y ser responsable. No se debe olvidar que la misión del administrador es maximizar los objetivos de la organización total, para lo cual debe, necesariamente lograr desmaximizar los objetivos de sus subordinados, sin producir en ellos la insatisfacción.

Para lograrlo debe negociar acuerdos con sus subordinados, en que las concesiones deben ser asimétricas en beneficio del administrador y, además, rápidas. Para esto se podría utilizar toda la autoridad, sólo debe ordenar, que es como funcionaba en la esclavitud, y funciona aún en algunas empresas altamente jerarquizadas y autocráticas, pero los tiempos afortunadamente han cambiado para una gran cantidad de empresas y los señores feudales

desaparecen. Sin embargo en la negociación el administrador debe apoyarse en una posición jerárquica, pero es más importante ganarse el apoyo, respeto, aceptación y reconocimiento de sus subordinados, debe persuadir, influir, despertar confianza y credibilidad para que lo solicitado sea razonable para su equipo, todo lo cual le abrirá el camino a una negociación exitosa, de ninguna manera deberá confiar en su nombramiento, a menos que quiera actuar con el imperio de la autoridad para lograr sus propósitos.

Lograr que los subordinados vean al administrador como líder significa transformar al subordinado en un seguidor, en un personaje que hace suya la tarea y participa en ella, ello baja el nivel e intensidad de los conflictos potenciales en las organizaciones. En los procesos de negociación es donde el liderazgo del Administrador se hace más presente, más visible, más necesario, más significativo, y permite llegar a los objetivos, da viabilidad a la organización en el corto plazo y un mayor y sostenido crecimiento.

- **Administrador como motivador.**

Todo acuerdo de negociación implica necesariamente que el subordinado sea invadido por algún nivel de frustración, un estado de ánimo con algún grado de insatisfacción. En una negociación entre el líder y un seguidor, este sentimiento de insatisfacción será más reducido – pero sí existirá- porque su objetivo desde su perspectiva será el de maximización, lo que es legítimo. Luego, la desmaximización del objetivo parece como algo antinatural, inesperado y molesto, que genera descontento e insatisfacción en cualquier persona, es un comportamiento natural, no reprochable (Johansen, 1996:231).

El administrador sabe que su subordinado y/o seguidor es una pieza importante en la organización y para la administración, por lo tanto, no puede

permitirse el lujo que abandone la organización, debe permitir alcanzar los resultados sin riesgos. El riesgo puede ser bajado si junto con desmaximizar sus objetivos, es capaz de motivarlo para no abandonar la organización y para convencerlo y hacerlo sentir conforme y convencido de la necesidad de llegar a ese resultado. Para ello, el administrador debe conocer en profundidad cual es la motivación del subordinado para alcanzar sus objetivos y las características de la organización que lo hace volverse conflictivo.

El administrador debe ser un buen motivador para su gente, debe ser capaz de influir en ella, conocerlos como personas, saber escucharlos y respetarlos, potenciarlos como personas.

- **Administrador como comunicador.**

La tendencia que hemos visto es la de maximizar los objetivos de la organización como un todo, pero se sabe que ello tiene límites, se encuentran acotados. El administrador debe ser capaz de comunicar a sus subordinados los objetivos de la organización, los problemas que enfrenta, las situaciones por las que pasan, hacerles partícipes de su teoría de la realidad, de modo que sus subordinados puedan incluirla en su propia teoría (Johansen, 1996:235).

Mientras más se conoce la realidad o contexto dentro de la cual se vive, mucho más real será su teoría de la realidad y mayores serán las probabilidades de que los límites que asigna a sus objetivos sean, también, más próximos a la verdad de la organización. Con ello se hace posible que éstos perciban esa realidad y comprendan las situaciones que se viven en la organización. Esto significa que le den un sentido correcto a los fines y a los medios de la organización.

Dado ese conocimiento, es posible que los subordinados se encuentren dispuestos a ajustar sus teorías a la realidad, y con ello tenderán a modificar los límites de sus posibilidades y, de esta forma, serán capaces de establecer otros niveles de maximización para sus objetivos, ajustándolo dentro de valores más reales y posibles en términos de los objetivos de la organización total. Ello permite disminuir la distancia real (espacio de negociación) que, inicialmente, puede producirse entre el máximo objetivo del administrador y el máximo objetivo del subordinado, disminuyendo las dificultades del proceso de negociación.

Las habilidades señaladas permitirán al administrador desarrollar su trabajo de forma más eficiente, minimizando conflictos, asegurando buenos resultados y, logrando la participación, comprensión y compromiso de su equipo de trabajo, aligerando la tarea del administrador.

En otras palabras, las habilidades permiten lograr la desmaximización de los objetivos de las partes, incluyéndose el mismo como parte, para así poder maximizar los objetivos de la totalidad, que bien desarrolladas producen un clima de trabajo y de equipo propicio y armónico, genera un clima de confianza, de respeto y de comprensión mutua, desarrollando la capacidad y creatividad de los subordinados, no sólo para lograr buenos acuerdos, sino también para la actividad completa del administrador que tiende a maximizar el objetivo de la totalidad. La organización así se fortalece y adquiere sus activos más importantes, el talento humano.

### **El método de casos en el Ecuador**

Los antecedentes sobre los requerimientos de las demandas profesionales de administradores, como sobre los antecedentes que se entregan sobre la competitividad y vulnerabilidad ecuatoriana, son el sustento y la base de la importancia que se le asigna a la necesidad de introducir en todos los ámbitos de la formación profesional y técnica no sólo en administración y

contabilidad, sino en la formación de todas las carreras, el sistema de casos para capacitar al estudiante “haciendo”, permitiéndole así adquirir las destrezas y habilidades para desenvolverse con éxito en las funciones que le corresponda ejecutar.

La metodología del sistema de casos, como tal, en el área de administración no tiene ninguna originalidad. Ella viene de la vertiente de los estudiosos de Harvard desde hace más de 50 años, difícilmente se puede pretender ser original en ello. Pero, aquí, particularmente en el Ecuador, con la aparición masiva de Escuelas de Postgrado, recién, se ha comenzado a manejar con mayor frecuencia el sistema de casos en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los problemas empresariales, lo que es conveniente para los intereses del país.

La Facultad de Administración de la PUCE, fue la primera Facultad en el país, que impulsó el sistema de casos en la formación de los futuros administradores. Esta tarea se viene desarrollando desde hace treinta años por el trabajo de dos profesores que impulsaron el estudio de casos del IECE de España y los casos de Harvard que se traía desde Chile. Desde hace casi 30 años aproximadamente se comenzó con los primeros casos ecuatorianos realizados como trabajo de cátedra pero con el compromiso y la colaboración entusiasta de los estudiantes. Ello fue publicado por la Facultad de Administración y han sido largamente utilizados por cientos de estudiantes.

Pero ello no basta, el tiempo, la experiencia, y la velocidad de los cambios que vive la sociedad, requiere salirse de los modelos o moldes de Harvard, se requiere romper con los modelos prefabricados del INCAE, Monterrey y otros, se requiere un enfoque metodológico que mantenga siempre alerta al estudiante, profesional, ejecutivo, etc. que sea capaz de mirar la realidad no sólo de la perspectiva cuantitativa, de la escuela positivista, sino sea capaz de mirar la empresa y las organizaciones en general en una perspectiva cualitativa, con un entorno que está en permanente cambio. Esto

supone romper con los paradigmas de la sociedad industrial, y comenzar a entender y actuar en la sociedad del conocimiento. En el proceso de deconstruir, la metodología de casos intenta generar nuevos enfoques de análisis y estudio de las empresas en la perspectiva de deconstrucción y construcción de una nueva sociedad.

### **Importancia del método de casos en Ecuador**

El método de casos, entendiendo que se trata preferentemente de casos de la realidad ecuatoriana, la importancia para los profesionales de la administración, para las empresas y para el país, se puede sintetizar en los siguientes aspectos:

- Permite al usuario del caso, articular su formación teórica con la vivencia práctica de la empresa, logrando una interacción adecuada entre teoría y práctica, pero logrando además incrementar el acervo de conocimiento sobre las empresas, es decir, ampliando su horizonte teórico.
- El modelo de casos debería suponer una suerte de rechazo a los modelos mecanicistas de formulación de propuestas de solución tomando como referencia el éxito que pudiera haber tenido en otras empresas dichas propuestas. Cada empresa es una individualidad y debe ser tratada como tal, lo que significa contextualizarla y buscar las soluciones que en particular resolverá los problemas que pueda tener.
- El modelo de casos, supone también una forma de rechazo a los modelos racionalistas radicales, que señalan el cómo debería funcionar un modelo estratégico, cuando existe una realidad cambiante y con áreas diferenciadas dentro de la misma industria por capacidades del talento humano, por su forma de interrelacionarse con el medio, por su forma de asumir un proyecto país, u otras razones.

- Porque se debe tener claridad acerca de que no existe una manera óptima de formular estrategias ni una manera óptima o una mejor forma de organización, esta dependerá de innumerables factores que a veces pudieran escapar al control de las propias organizaciones.
- En el estudio sistemático de las empresas resulta frecuente constatar que formas empresariales y de organización del todo diferente funcionan muy bien en contextos particulares y específicos.
- Resulta casi evidente que la exploración sistemática de una amplia variedad de modelos de empresas, áreas funcionales, unidades estratégicas de negocios, permitirá contar con una amplia base de datos que posibilitará un conocimiento más profundo y útil del proceso estratégico.
- La propuesta que hace este trabajo, basada además en la experiencia de más de cuarenta años en la docencia universitaria, y diferenciándonos de las propuestas que se nos hacen reiteradamente desde el exterior (en el ámbito local se desconocen propuestas de este tipo o al menos en el plano personal las desconozco si es que existen), esta es una propuesta que entrega casos (se han seleccionado 4 casos para esta tesis, de entre 40 casos que se espera publicar muy pronto) que he desarrollado en la Facultad de Administración de la PUCE. Estos casos, con defectos y virtudes, son casos nacionales y de empresas localizadas en el país, que he venido trabajando por casi 5 años en dos de ellos, y se presenta en su forma natural, desnudando las empresas en sus logros y debilidades, respetando y valorando el enorme esfuerzo que realizan sus dueños, ejecutivos y personal, intentando rescatar los aportes y contribuciones que hacen a la teoría, a la originalidad de sus aciertos o desaciertos, intentando reforzar la diversidad de características que distinguen a las empresas. Se rescata así la identidad de nuestras empresas, su originalidad, sus valores, sus temores, su historia, su propuesta y sueños de futuro. Se trata en el fondo de un proceso de deconstrucción para construir su futuro.

- Trato de evitar caer en el peligro de buscar soluciones cómodas a una realidad matizada y cambiante, abriendo por el contrario distintas perspectivas para diferentes interpretaciones.
- Intento internalizar y formar estrategias que sean altamente efectivos, estrategias que tengan la capacidad de tolerar las contradicciones internas y externas, que aprendan a conocer las causas y efectos de sus acciones, y que sean capaces de conciliarlos lo suficiente para generar una acción eficaz.
- La(s) teoría(s) en primer plano: “NO HAY NADA MAS PRACTICO QUE UNA BUENA TEORIA”, todo profesional que se respete estará de acuerdo con esto, nadie practica su trabajo sin una teoría que lo respalde y sustente. Las teorías son útiles en la medida que reduce la necesidad de hacer un enorme acopio de datos, y se trabaja con un simple marco de referencia sobre algún fenómeno. Las teorías permiten hacer acopio y acceder con comodidad tanto a las experiencias propias como a las ajenas. Tampoco se puede caer en el extremo de dejarse dominar por teorías como sostenía John Maynard Keynes la mayoría de los “hombres prácticos” son los esclavos de algún difunto teórico.
- A través del análisis de casos, se deja sentada la necesidad y conveniencia de aprender a exteriorizar y examinar con cuidado nuestros comportamientos y actitudes en comparación con las de otros en la forma de ver y manejar el mundo, ver los contextos con atención en términos de mi percepción respecto a la percepción de otros, ejercicio que seguramente nos enriquece grandemente y seguramente nos hace mejores.
- Debemos aprender a ver el mundo “como realmente es” y no como alguien “supone que es” o que “quisiera que fuera”, poner los pies en la realidad de la tierra dura y tener la capacidad de mirar por sobre las nubes anunciadoras de tempestades para visualizar el futuro, es tener los elementos básicos del liderazgo.

- La teoría descriptiva es importante, imprescindible, porque “No se puede decidir con certeza lo que debe hacerse en un sistema tan complejo como es el de una organización contemporánea, sin antes tener un genuino conocimiento de cómo funciona en realidad una organización (Mintzberg, Brian, Voyer, 1997: ) La teoría prescriptiva (o normativa) crea problemas, pero resulta útil en aspectos como el análisis industrial, análisis de la cadena de valor, análisis de portafolio, etc. que requiere de varias técnicas y que permiten conocer en detalle la complejidad de las situaciones estratégicas.
- Los casos permiten integrar una variedad de visiones, intentando que las estrategias no se fragmenten en aspectos humanos, o aspectos económicos, políticos, etc. Se trata de manejar la complejidad desde una perspectiva totalizadora, con una visión holística del todo y la parte.

### **Los casos ecuatorianos y sus condicionamientos**

Los casos, cuya definición ya se conoce (David, 2003: xxii), deben cumplir determinadas condiciones para extraer todo su potencial en el proceso de formación de los profesionales en administración, de manera que a través del estudio, análisis y elaboración de propuestas estratégicas y de acción, puedan desarrollar sus habilidades y capacidades de interpretación de los problemas de las empresas, entregando de paso una valiosa experiencia en el manejo virtual de las organizaciones. Las condiciones que deben cumplir los casos son:

#### **a) Casos reales**

Los casos describen la situación interna y externa de la organización referido a la Misión, Visión, Valores y Principios, Objetivos, Metas, Políticas,

Estrategias e Indicadores de Gestión en la empresa, basada en hechos reales, actualmente vigentes, y complementado con opiniones, juicios, expresiones, dichos, creencias que se han introducido en el texto. Se relaciona con hechos de administración, marketing y ventas, finanzas, producción y operación, personal, sistemas de información, etc. que se han producido en empresas reales. El lector en cada caso se sitúa en el campo de juego, como el gran estratega que debe tomar decisiones para resolver los problemas que afectan a la empresa, se trata de “aprender haciendo”, no es una simulación, está compitiendo con otros para llegar a la solución que dé mayor satisfacción a todos los participantes.

### **b) Casos prácticos**

Cuentan con toda la información que ha “sido posible obtener”, por el momento no hay más información. En teoría tiene la información suficiente y necesaria para realizar los análisis y recomendaciones estratégicas básicas. Es imposible contar con casos “completos” y con “toda la información”, no los hay, y por ello el lector se verá enfrentado, al igual que todos los ejecutivos de empresa, a establecer supuestos e hipótesis de trabajo para los análisis y tomar las decisiones en las mejores condiciones. Los casos requieren de la capacidad creativa e imaginativa de los lectores para formular propuestas y tomar decisiones, exactamente igual a como lo hacen los grandes estrategas locales y en la liga local.

### **c) Casos suficientemente sustentados**

Establecer o formular las estrategias es un asunto complicado, pero la mayor complicación y exigencia está en sustentarlo debidamente, cuidando que tenga coherencia con las propuestas para su aplicación. Siempre subsistirá la duda: ¿Es la mejor estrategia? ¿Es la mejor respuesta a los problemas? ¿Es la decisión correcta? El análisis adecuado para sustentarlo, requiere de formación, conocimiento y experiencia, pero también de una gran dosis de

intuición u olfato. Además si se trabaja en equipo la posibilidad de construir una propuesta mejor es factible en la medida que se trabaje y el producto sea la propuesta de todos.

#### **d) Casos inducen a propuestas específicas**

Debe ser específico y claro, no es admisible decir “la estrategia a seguir es posicionarse en el mercado” o “la empresa debe lograr liquidez” o “la empresa debe mejorar la rentabilidad”, sin agregar nada más. Se debe aclarar el qué, por qué, cuándo, cómo, dónde y quién; es la falla más frecuente de quienes se inician como estrategas. Es necesario hacer acopio de cifras, datos, porcentajes, referencias, comparaciones tipo benchmarking, historia de la empresa, perfil de los ejecutivos, entre otros antecedentes, para con ello construir las propuestas estratégicas de solución a los problemas de las empresas.

#### **e) Casos originales**

Para ser original debe analizar y estudiar toda la información, hechos, acciones que resulten relevantes (significantes) de la empresa y a partir de ello, componer el cuadro de aspiraciones que le gustaría alcanzar como organización, para luego construir las estrategias posibles y viables que le permitan llegar a lograr el cuadro de su visión. Del análisis de la información disponible y de las opciones estratégicas deberá decidir “su alternativa”, que debe ser aquella que cuente con todos los atributos que la hacen justificable y recomendable para ejecutar. Ello supone que estará dispuesto a discutirla y defenderla. Las preguntas e interrogantes estarán siempre presentes, es bueno y sano que así sea, permite profundizar y acotar la validez de las estrategias ante preguntas como, ¿Qué habría hecho usted con las estrategias que ya se adoptaron y que se quiere cambiar? Cómo puede refutarlas y cómo puede sostener sus propias estrategias, cómo puede evaluar a la administración y proponer planes propios, cómo puede ser capaz de contrastar sus propuestas

con las otras, son todas acciones que le permitirán formarse y probarse como estrategia.

#### **f) Casos deben contribuir al trabajo en equipo**

Las decisiones para formular, aplicar y evaluar estrategias es conveniente que sean tomadas por equipos de trabajo, lo que supone una cultura y una actitud permanente de trabajo en equipo, abiertos a los criterios y posiciones de los miembros del equipo, preparados para saber escuchar y hacerse escuchar por su equipo, generar y buscar la mayor cantidad de contribuciones, aportes, ideas. Hay que contrastar las opiniones, hay que discutir las, desmenuzarlas, sólo después adoptar las medidas, políticas y estrategias que se impulsarán, asumiendo los riesgos que suponen la ejecución de la decisión adoptada.

#### **g) Casos que inducen búsqueda de respuestas adecuadas.**

Para lograr respuestas adecuadas, debe plantearse interrogantes adecuadas, que lleven al equipo a las observaciones y análisis que promuevan una discusión en profundidad y permita desarrollar las ideas, los análisis, las recomendaciones y propuestas. Siempre es bueno plantearse: ¿Qué haría usted, por qué, cuándo y cómo lo haría?, ¿Cuáles son las Oportunidades y Amenazas que se visualiza con la ejecución de la propuesta?, ¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades de la organización? ¿Cuáles son los factores críticos claves que nos conduzcan al éxito? ¿Qué dice su benchmarking?, ¿Cuál ha sido la evolución de la situación financiera de la empresa? ¿Estrategias y Objetivos existentes en la empresa? ¿Competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias? ¿Qué estrategias y objetivos recomienda usted?

#### **h) Casos exigen preparación para defensa de propuesta**

Para la defensa de las propuestas estratégicas debe prepararse con análisis objetivos del caso y con investigaciones externas de la industria y el contexto en el que se mueve la empresa, aplicando conceptos e instrumentos de la administración, buscando argumentos y posiciones defendibles, respaldarse con hechos, razones, pruebas, profundizar su benchmarking, saber los factores de éxito de los otros, saber de los factores claves de dificultades de la organización.

### **Proceso de generación de casos nacionales**

Generar casos ecuatorianos no es tarea fácil, no es nada sencillo, y puede ser desgastante para quién asume la responsabilidad de conducir el proceso hasta el final, esto es, culminar con su publicación cualquiera sea su forma, teniendo presente que se hace sin ningún tipo de recursos, solo aquel que surge del voluntariado, quizás, anónimo de estudiantes y docente.

La primera gran tarea es motivar, comprometer y hacer asumir responsabilidades, a los estudiantes de administración de séptimo y octavo nivel, para la aplicación de todos los conocimientos adquiridos en la formulación de un caso real ecuatoriano. Embarcarlos en la aventura de elaborar un caso de una empresa real, sin importar su tamaño, enfocándola integralmente, por áreas funcionales o por un problema específico que es digno de estudio, análisis y de propuesta estratégica, es un desafío que generaciones de estudiantes siempre han asumido, haciendo aportes importantes que junto a otros han permitido contar con casos ecuatorianos.

La segunda tarea es dar a conocer y discutir las reglas del juego que están dadas, en las que cada estudiante que llega a tomar la materia debe cumplir con el protocolo de preparar y presentar su caso individual sobre una empresa ecuatoriana existente, como condición para aprobar la materia que

corresponda. El enfoque del caso estará dado por la materia, el interés o los problemas que se acuerde enfocar fortaleciendo la formación profesional de los estudiantes.

La tercera tarea es establecer y acordar las fechas de entregas parciales de los avances del caso, ello para someter a revisión, recomendaciones y sugerencias del profesor para la calidad del caso, para seguir el avance de los mismos hasta la entrega final del documento del caso.

La cuarta tarea es preparar la defensa del caso con las soluciones propuestas por el estudiante a los problemas planteados en el caso y que fueron objeto de su investigación.

Toda la propuesta del caso, documento del caso, solución y presentación para exposición y defensa debe ser entregado por escrito y para la revisión y calificación final y para el uso probable futuro de los mejores casos sobre el mismo tema, estructurados en un caso master, se exige los casos grabados en disquetes o CD.

### **Metodología para la elaboración de casos**

- **Propuesta de caso preliminar**
  
- **Selección y recolección de información**

Los estudiantes para elaborar un caso deben hacer una adecuada selección de la empresa objeto de la investigación y no importa su tamaño, sector o actividad que desarrolle; lo único importante debe ser la posibilidad de tener acceso real a la mayor cantidad de información si no a toda, que requiera para elaborar su caso.

Escogida la empresa objeto de la investigación inicia el proceso de acopio de información utilizando para ello una pauta de trabajo general, que debe acomodar a los objetivos y problemas que se haya propuesto estudiar y proponer como caso. La pauta de trabajo puede seguir los lineamientos que se siguen a continuación (Medina, 1999:37-40).

- **Identificación e historia de la empresa.**

Se trata de recopilar la mayor cantidad de información de la empresa, que será la hoja de antecedentes o de vida de la organización, permitiendo su conocimiento amplio e identificando su sello distintivo como empresa y su historial de desarrollo con sus principales éxitos o fracasos (Medina, 1999:37-40)

La información que se debe obtener de la empresa es la siguiente:

- Nombre de la empresa, identificación comercial
- Marco legal: fecha de fundación, fecha de constitución, objeto social (original y actual), según acta de constitución y evolución legal (cambios importantes producidos en el acta de constitución).
- Localización original y actual
- Tipo de sociedad. Participación de los socios en capital aportado originalmente y en la actualidad.
- Estructura de capital
- Organización de la empresa y manuales de funcionamiento. Estructura Orgánica y estructura de personal (número, calificación profesional, áreas de trabajo).
- Visión, Misión, Objetivos, Metas, y Valores Corporativos de la organización.
- Políticas y estrategias que se encuentra aplicando a nivel general, por áreas funcionales, por unidades estratégicas de negocio u otras.

- Estados Financieros de no menos de tres años: Balance General, Estados de Pérdidas y Ganancias, y aquellos informes que sean necesarios para la comprensión del caso si así este lo demanda.
- Perfil de ejecutivos principales: formación, experiencia, profesión, edad, sexo, competencias más destacadas, etc.
- Informes especiales de junta general de accionistas y de los auditores, mercado, ventas, producción, procesos, talentos humanos, investigación y desarrollo, entre otros, cuando éstos sean requeridos por la naturaleza del caso propuesto.
- Documentos de soporte: Manuales; escritura de constitución; formularios; instructivos; etc.
- Información precisa sobre: manejo corporativo; áreas funcionales (procesos; marketing y venta; finanzas; talento humano; investigación y desarrollo; otros); proveedores; clientes; competencia; visión, misión, valores corporativos de la empresa; políticas y estrategias que se encuentran aplicando; estados financieros de a lo menos tres años; y de todos aquellos antecedentes que sean útiles para la presentación de un caso.
- Estados Financieros de no menos de tres años: Balance General, Estados de Pérdidas y Ganancias, y aquellos informes que sean necesarios para la comprensión del caso si así éste lo demanda.
- Mercado y competencia. Posicionamiento. Volumen de venta física y monetaria. Tendencias del mercado. Competencia internacional. Línea de productos, extensión, propósito. Precios, empaque, diseño. Canales de distribución. Estrategias de comunicación. Registro de Marcas. Factores de éxito.

Los casos de empresas que no cuenten con alguna de las informaciones requeridas o que no estén dispuestas a entregar cierta información, los estudiantes pueden enfocarse a todos aquellos aspectos a los cuales pueden acceder a la información. En el peor de los escenarios tendrán que buscar otra empresa. A las empresas se les ofrece entregar copia del informe elaborado

por el estudiante con sus propuestas de solución, lo cual puede servirles para su evaluación y adopción de medidas recomendadas.

- **Exposición de antecedentes relativos al problema.**

Exponer todos los antecedentes e información recopilada en un informe que permita hacer una presentación adecuada del o los problemas detectados en la investigación y que afectan a la buena marcha de la empresa. El enfoque del informe y presentación puede estar hecho por áreas funcionales, en el ámbito corporativo, por unidades estratégicas de negocio, por problemas específicos o de la manera que el investigador considere más adecuada para el análisis.

Toda la información recopilada en torno a la situación planteada (estados financieros, contratos de trabajo, estatutos legales, estudios de mercados, estadísticas de venta, etc.) debe ser totalmente expuesta de manera de permitir ilustrar claramente el o los problemas detectados y que deberán ser objeto de estudio, análisis y solución (Medina, 1999:37-40).

- **Antecedentes de la situación – problema**

Los antecedentes que identifican la situación problema de la empresa, deben permitir realizar el análisis situacional – FODA – de la misma, a partir del cual se puedan elaborar y proponer estrategias y políticas de acción, que luego serán implementadas con planes y programas de acción específicos, midiendo su desarrollo y avance con indicadores de gestión. Los planes y programas de contingencia deberán tenerse como alternativas de solución frente a cambios no previstos en la marcha de la empresa. En todo proceso y en sus etapas es importante siempre motivar a los equipos de trabajo para optimizar la discusión y análisis de los casos. (Medina, 1999:37-40).

- **Fuentes de información de la situación problema**

Para el acopio de información se recurre en primera instancia a las áreas funcionales, unidades de negocio, dirección, o al sitio que la empresa establezca. Pero es importante tener presente hacia donde dirigirse para contar con toda la información necesaria del caso que se elabora, siguiendo el esquema que se indica a continuación (Medina, 1999:37-40):

- **Políticas generales.**

Políticas que guían el plan económico, industrial y geográfico de la empresa; condiciones de funcionamiento que se prevé para la empresa; características de supervivencia; actitud de la compañía en términos de si es conservadora, dinámica o innovadora.

- **Recursos y destrezas de la empresa.**

Inventario de destrezas, capacidades y recursos que tiene la empresa; como está previsto el uso de destrezas y recursos; alternativas de utilización; negocios y unidades estratégicas de negocio que desarrolla; nichos en los mercados en que funcionará.

- **Área de finanzas.**

Políticas financieras que informe sobre: manejo de recursos de corto mediano o largo plazo; utilidades retenidas; deudas; flujo de caja; presupuestos; costo - volumen - utilidad; presupuestos de inversión; rentabilidad, crecimiento.

- **Área de mercadeo.**

Canales de distribución; competencia interna e internacional; Diseño de productos, empaques y estructura de costo - precios; campañas publicitarias;

Líneas de producto, extensión, propósito, estructura de ventas, fuerza de ventas, dirección de ventas, modelo de comunicaciones y de posicionamiento de imagen; otros.

- **Área de producción.**

Inversiones en equipo de capital; plantas, localizaciones, tamaño, capacidad, impacto ambiental; métodos de producción; seguridad industrial; costos y gastos incurridos; otros.

- **Área de talento humano.**

Requisitos organizacionales; diseño organizacional; política de talentos humanos; destrezas y capacidades requeridas; red de comunicaciones; centralización versus descentralización; niveles de autoridad y responsabilidad; evaluación de los desempeños.

- **Área de control.**

Mapa de control; medidas de control cuantitativo o cualitativo; seguimiento interno y externo; interpretación del progreso y solidez de la empresa; evaluación de políticas generales y estrategias; evaluación de impactos del ambiente externo en términos de oportunidades.

- **Informe preliminar del caso**

El Informe Preliminar de Caso debe estar cuidadosamente redactado y presentado, incorporando como un apéndice una opinión personal del estudiante sobre los problemas que a su criterio deben ser considerados como los más relevantes, las alternativas de solución que propone, la decisión que adoptaría, y el plan de trabajo que sugeriría elaborar para implementar y ejecutar su decisión. La opinión del estudiante es importante para su formación y experiencia real y de

paso enriquecerá aun más el contenido del informe final del caso que ha elaborado.

- **Estreno, presentación y debate del caso elaborado.**

El caso elaborado y calificado para su presentación debe ser presentado ante un auditorio que tiene como función debatir el caso, previo estudio, análisis y discusión en grupos de trabajo para luego proceder a la presentación oficial. De la presentación surgirán sugerencias y críticas para su mejoramiento.

- **Selección, revisión y formulación final de casos**

La posibilidad que el esfuerzo realizado en la investigación y elaboración de casos por los estudiantes de varias generaciones, es la tarea más difícil y compleja porque se trata de seleccionar, revisar y guardar los mejores casos, tarea que corresponde al principal culpable de este esfuerzo, el docente, que de partida enfrenta serias limitaciones de tiempo, costo y personal, es decir, no tiene nada de nada. La Facultad no cuenta con los recursos económicos para una tarea de esta magnitud, constituyéndose en una labor silenciosa que lleva algunos años por las serias limitaciones indicadas.

- **Proceso de selección, revisión y publicación de casos**

De acuerdo a mi experiencia el proceso que he debido seguir es el siguiente:

- **Selección de los casos.**

Los mejores casos detectados y que tienen posibilidades reales de ser publicados, se hacen con base a la naturaleza de los problemas estudiados, la consistencia y coherencia de la información acopiada, relevancia y pertinencia del tema, calidad del trabajo e investigación realizada, constatación de la

información, tipo de empresa, naturaleza del negocio, importancia de la empresa, imagen que proyecta (moderna, actual, rompe paradigmas, etc.).

- **Revisión, corrección y re - adecuación del caso.**

Los casos seleccionados se someten al proceso de revisión, corrección y re - adecuación bajo el principio de respetar al máximo el o los problemas planteados, observando además el siguiente proceso:

- **Revisión de la redacción:** Se hacen todas las correcciones necesarias para el informe final.
- **Corrección de la información:** estados financieros mal presentados, errores de suma, cuentas mal clasificadas, estadísticas deficientes, cuadros mal elaborados, otros.
- **Re-adequación de la información:** Se trata de eliminar cualquier información que pueda llevar a la identificación de la empresa real (a menos que sea autorizado por escrito por los dueños de la empresa). Con ello se garantiza a los ejecutivos que colaboran, el anonimato de su empresa. Además por principio se cuida que las conclusiones de la situación de la empresa real se mantengan, para la validez de los análisis que hacen los estudiantes. Los cambios que se hacen son:
  - i. Nombre de la empresa, por uno de fantasía;
  - ii. Nombres ejecutivos por otros de fantasía;
  - iii. Localización de la empresa y productos que fabrica;
  - iv. Cifras en los estados financieros multiplicando los datos reales por un coeficiente difícil de detectar; cambiar estadísticas; etc.
- **Elaboración y presentación del caso:** Realizadas todas las correcciones y re - adecuaciones pertinentes, se procede a la redacción final del caso y su presentación para el estudio, análisis, y discusión a nivel de grupo y de curso.

- **Informe de solución.**

El análisis y estudio de casos para efectos de presentación debe culminar en una propuesta de soluciones estructurada en Políticas que guíen la acción ejecutiva y en un Diseño de Estratégico de la empresa.

- **Propuesta de solución del caso presentado**

El caso presentado por el estudiante **debe incluir obligatoriamente una propuesta de solución**, incorporando en dicha propuesta la reflexión y análisis integral de la empresa, con las justificaciones para concluir en una propuesta de solución que debe contener a lo menos lo siguiente temas:

1. Mapa Estratégico: Valores corporativos propuestos, Misión, Visión.
2. Análisis FODA y matrices de evaluación
3. Análisis de competencia (Michael Porter)
4. Factores Críticos de Éxito
5. Indicadores de Gestión
6. Organización propuesta
7. Objetivos y Metas
8. Políticas y Estrategias propuestas
9. Proyecciones financieras, ventas, producción, marketing, personal, procesos, etc.
10. Cuadro de Mando Integral y Balance Score Card,
11. Otros aspectos que considere importante incorporar para la solución del caso propuesto.
12. Conclusiones generales

El análisis del caso debe llevar a una reflexión de los grupos de trabajo acerca de la interpretación del caso y de sus problemas así como también de la solución propuesta, que deberá ser contrastada con otras que realicen grupos diferentes, para finalmente deducir criterios de aplicación general y específicos de acuerdo a las empresas en las que sean aplicados, validando conceptos y procedimientos teóricos.

Volviendo nuevamente a la reflexión inicial de Alfred North Whitehead que dijera “el hecho de que el aprendizaje del mundo sea indirecto es la razón de su mediocridad”, afirman que “Hasta que los aspirantes a administradores se les enseñe a aprender de su propia experiencia personal, la enseñanza del manejo administrativo normal seguirá siendo indirecta” (Mintzberg, Quinn y Voyer.1997:471).

Formar un administrador de alto nivel en el aula seguirá siendo tan solo un mito, en la medida que no nos involucremos los profesores y los estudiantes con el contexto económico, político, social y cultural del cual somos parte, en la medida que los profesores sigan trabajando mecánicamente y por comodidad con casos y metodologías ajenas a nuestra realidad, que tienen plena validez en sus contextos particulares de países desarrollados, pero que de ninguna manera pueden satisfacer las expectativas de jóvenes ciudadanos que tienen compromisos con su país. Es menos aceptable aún que se pretenda desconocer los esfuerzos que muchos profesores hacen para llevar al aula experiencias válidas de las empresas nacionales, con la gran carga emocional de querer contribuir al engrandecimiento y fortalecimiento de las mismas en beneficio del país.

## **Cambio de época y los nuevos paradigmas**

La propuesta de casos reales ecuatorianos, no puede ser vista tan sólo desde la perspectiva de la empresa como un ente aislado, ajeno a lo que ocurre en su alrededor, a los cambios que experimenta la sociedad en todo orden de cosas, hacerlo significa no entender ni saber interpretar la realidad y de cómo ésta influye y se ve influida por los cambios en los entornos empresariales, políticos, sociales y culturales. Es mi convicción muy personal que los casos no tendrán ninguna utilidad para nadie si no somos capaces de contextualizarlos y desarrollarlos dentro de la complejidad de las interrelaciones que hoy se producen, si no somos capaces de hacer uso de las plataformas tecnológicas que hoy están a nuestra disposición, si desconocemos la gran revolución que está significando el cambio de época en el ámbito científico y tecnológico que afecta a todas las disciplinas, el cambio en el ciclo de la civilización. Creo importante abrigar la propuesta metodológica de casos ecuatorianos con una visión rápida dentro de lo que es posible de lo que está significando este cambio de época en la sociedad actual y de la importancia que puede tener el estar inmerso en nuestra realidad reconociéndonos en la globalización a través del estudio y análisis de nuestras organizaciones para emerger con fuerza en el futuro.

### **El cambio de época, mundo complejo**

Explicar y analizar el cambio de época que vive la civilización actual resulta vital, los grandes cambios que se operan en las empresas, la nueva economía red que vincula a las empresas en tiempo real y que vemos emerger con gran fuerza, la revolución de la información y el conocimiento, los nuevos negocios, plantean una especial preocupación y aprehensión que en lo personal tengo por los grandes desafíos a los que se ve expuesto el Ecuador y a los cuales los centros superiores de educación deben responder adecuadamente. La gran cantidad de información que nos invade, requiere de su conversión en conocimiento, y como señala Edgar Morin (2003:18) “un

conocimiento capaz de abordar los problemas globales y fundamentales para inscribir allí los conocimientos parciales y locales” un “conocimiento capaz de aprehender los objetos en sus contextos, sus complejidades, sus conjuntos” permitiendo “aprehender las relaciones mutuas y las influencias recíprocas entre las partes y el todo en un mundo complejo” , aplicando luego, a través de acciones concretas, en la vida diaria de las organizaciones.

Como señalan Fraga y Herrera (2002: 25) “El nivel teórico es el referido al trabajo con el conocimiento teórico que existe”, que se expresa en “conceptos, leyes y propiedades, las hipótesis, teorías” y el contexto global que nos rodea. En esto quedan incluidos todos aquellos estudios que en el ámbito por ejemplo de la administración, buscan esclarecer nuevas formas de conocimiento para actuar en un mundo cambiante y volátil, que luego deberán operacionalizarse, “para determinar los indicadores que reflejen el comportamiento de las variables objetos de estudio, las hipótesis empíricas y el proceder de su verificación”.

En este estudio debo intentar adentrarme, aún cuando sea débilmente en los grandes saltos de la historia de la sociedad, que configuran relaciones de producción y de poder claramente definidos y diferenciados, acordes con el momento histórico que se vive, visualizando el tránsito de la gerencia del industrialismo, a la gerencia de la turbulencia al finalizar el siglo XX, haciéndose presente en este siglo XXI la gerencia de la información o del conocimiento, en que se marcan formas y modelos de gerencia de las organizaciones identificándose con las nuevas formas que adoptan las relaciones de producción y de poder, del “tener”, “retener” y “acumular” del industrialismo, pasa al poder que hoy tiene el conocimiento, valorando más las capacidades y competencias de las personas.

## **El cambio de época y el talento humano**

Como se ha indicado, las nuevas relaciones de producción, de poder, la experiencia humana y la cultura en un cambio de época, provoca cambios y transformaciones en todo orden de cosas, no se sabe cómo reaccionar, no hay experiencias inmediatas que permitan percibir el futuro.

Las gerencias de las organizaciones de la época industrial - mecanicista buscaban la eficiencia productiva, desarrollando sus actividades bajo un modelo racionalista de administración, para una realidad objetiva, estable, cuantificable, controlable y que podía ser predecible en los planes y programas de acción con un alto grado de exactitud, se trataba de una visión mecanicista de las organizaciones, y hacia allí se dirigían los planes y programas que se diseñaban, para que el “recurso humano” los ejecutara (De Souza y otros, 2001:2).

El cambio de época con sus turbulencias, exige gerencias que se manejen en situaciones de inestabilidad, discontinuidad, desorientación y de enfrentamientos entre intereses contrapuestos según las visiones de futuro que se tengan y que compiten para permanecer en la nueva época que se está gestando. Los actores del industrialismo perseveran en su continuidad intentando modernizarse o reconvertirse, utilizando las nuevas tecnologías de la información, cambiando a una visión informática del mundo, pero manteniendo su visión económica en sus objetivos de maximizar sus beneficios y la acumulación de capital, en un modelo de gerencia de la eficiencia. En el fondo se resisten al cambio maquillando su quehacer industrialista. Los otros actores del industrialismo, conscientes y preocupados por la vulnerabilidad y amenaza del planeta, plantean una visión humana, una visión holística del mundo, que le haga autosustentable y autosostenible, pero siguen apegados al pasado industrial.

Las organizaciones con visión mecánica del mundo siguen pegados a los conceptos de recursos humanos denominándolos hoy como “capital

humano” que son los trabajadores manuales (Davenport.2000:11,25) o “capital intelectual” los trabajadores del conocimiento (Sveiby.2000:12-30), pero siempre considerados como un bien o mercancía de la empresa, las organizaciones con visión holística del mundo manejan el concepto de “talento humano”, que es el ser humano de carne y huesos que es capaz de crear, innovar, seres humanos con inteligencia, imaginación, sueños, valores, emociones. Es el ser humano rescatado en las organizaciones en su dimensión humana.

El “talento humano” de la gerencia de la información del futuro debe ser preparado para esta nueva época de la información o de la sociedad del conocimiento, mentalizados estratégicamente para establecer, perfeccionar y mantener la coherencia contextual de la organización, en paralelo con la coherencia gerencial para tomar decisiones y formular las políticas y, finalmente, aplicar la coherencia operativa a los niveles de intervención en las organizaciones. Esto exige un gran esfuerzo de creación de nuevos enfoques teóricos y metodológicos para desarrollar la capacidad de formulación de estrategias que permitan lidiar con la complejidad, inestabilidad e incertidumbre del entorno que caracterizan los contextos internos y externos de las organizaciones empresariales (De Souza Silva y otros, 2001:1-7). Esto exige de casos empresariales orientados a desarrollar las competencias, habilidades y destrezas y las experiencias para enfrentar los grandes cambios.

En la visión mecánica del mundo de los fenómenos e interacciones intangibles han sido sistemáticamente despreciados, ignorados y considerados sin relevancias para los instrumentos de cuantificación, que afectan la dinámica de los fenómenos ecológicos, socioculturales, económicos, políticos, institucionales, entre otros. El modelo racionalista valoriza solo el mundo de los hechos y en donde las relaciones, las conexiones, las implicaciones y los impactos no cuantificables son considerados inexistentes o irrelevantes. Se afianzan en una concepción teórica y una experiencia del pasado, se resisten a los acercamientos a los nuevos referentes de la sociedad del conocimiento, no

cuentan con los casos que les permita en la intimidad reconocer y reconocerse en la nueva realidad.

La humanidad, y Ecuador en especial, necesita de propuestas de casos con todos los elementos para la reflexión, para que los estrategas puedan construir propuestas estratégicas siguiendo enfoques de alta sensibilidad teórica y metodológica, con alto contenido ético, basadas en el contexto, creadas mediante procesos interactivos, entre personas que valoran crecer en equipos de trabajo integrados. Casos que promuevan estrategias interactivas, en las que diferentes actores internos y externos de las organizaciones imaginan, proponen, desarrollan y transforman en estrategias sus propuestas de acción.

La propuesta de aplicar el sistema de casos como método de enseñanza aprendizaje intenta apuntar en la dirección correcta para preparar un profesional, como un “talento humano”, en su dimensión humana, con mentalidad innovadora e interactiva, frente a un profesional, como un “recurso humano” eficiente y programado. El enfoque de la construcción, análisis y desarrollo de casos, como las propuestas de solución a los problemas que afectan a las organizaciones, trabajados en equipos permite transportar a los futuros talento humanos del mundo de la realidad de “los hechos” al mundo de “las ideas” en las que los futuros estrategas imaginan, proponen, desarrollan y transforman estrategias, con base en elementos orientadores previamente acordados.

### **El contexto y complejidad en estudio de casos**

¿Qué sentido tiene manejar el contexto y la complejidad en los estudios de casos?

Estudiar los casos en una situación estática, de no movimiento, de no cambio, es irreal, es como estudiar los casos americanos desde nuestra perspectiva, con 80% de pobres. Tanto en la elaboración de casos como en el análisis y discusión de los mismos, buscando propuestas de solución debemos inducirlos a reflexionar sobre el momento y futuro que nos espera como sociedad, y felizmente, en ciertos círculos intelectuales locales se ha entrado al estudio del pensamiento emergente en el “marco de una visión holística del mundo que viene incorporando una preocupación por la complejidad de la realidad”, lo que implica reconocer el desarrollo de nuestro países pobres “como un proceso intensivo de solidaridad y de relaciones de interdependencia y complementariedad” proceso que debe conducirnos a una nueva sociedad. Por “razones éticas y prácticas, el pensamiento emergente forjará una generación de estrategias solidarios, fuertemente asociados al desarrollo de estrategias intensivas de tecnología social”, de la interacción humana (Souza, Cheaz, Santamaría, Mato y León, 2001:18-21).

Quizás me adelanto a los tiempos, pero creo que no solo en Ecuador sino en toda América Latina, estamos caminando hacia una dinámica cambiante que nos obliga a pensar en la complejidad, en forma sistémica, que significa revisar nuestras premisas sobre la naturaleza de la realidad, sobre la naturaleza del conocimiento, sobre los métodos para generar conocimiento, sobre los valores inherentes a la acción humana que orientan su práctica.

Es mi convicción que los casos no solo deben inducir a su estudio desde la perspectiva de la solución de problemas específicos de la empresa, deben inducir a desarrollar el pensamiento y la acción a los análisis de los valores y principios que mueven a las organizaciones. Los casos están reflejando una realidad, un contexto, una forma de hacer, en los que están presentes valores y compromisos con los cuales podemos o no estar de acuerdos, pero que se debe discutir y moldear sobre los intereses de todos aquellos que desean una sociedad mejor, entre los que por supuesto me incluyo.

Así, en este tránsito de la sociedad, Ecuador en particular, encuentra superpuesta en su estructura las tres civilizaciones, la agraria del pasado, la industrial que culmina y el nacimiento refrescante de la civilización de la información y del conocimiento. La transición genera problemas, desconciertos, angustias, incertidumbres, inestabilidades e inseguridad en las empresas, pérdida de valores y principios, requiriendo de una nueva clase de ejecutivos, formados, preparados y con capacidad para repensar estratégicamente a las organizaciones y conducir las en los nuevos escenarios de la sociedad de la información y el conocimiento, con todas las herramientas e instrumentos que la teoría administrativa cada día está entregando.

En este contexto de cambio, Ecuador y sus organizaciones muestran una deplorable posición en sus indicadores de competitividad y vulnerabilidad y hacen visiblemente necesaria las responsabilidades que deben asumir los centros de estudios superiores en la formación de sus profesionales para sacar al país de la postración en que se encuentra. La propuesta de casos, es quizás un aporte mínimo en un ámbito universitario con altos niveles de investigación, pero cuando esto no existe, porque no existen los recursos para ello o no se han gestionado adecuadamente y, además, se constata la deplorable situación económica y social ecuatoriana con sus indicadores de pobreza y desempleo y su escaso desarrollo y crecimiento económico, es cuando este tipo de propuesta se convierte en un aporte importante para la formación y desarrollo de los profesionales que asumirán como ejecutivos para llevar adelante la gerencia en la era de la información y del conocimiento.

La formulación de una propuesta educacional –específicamente para una Facultad de Administración – en un ámbito pequeño como es la aplicación de casos, es necesario hacerlo en la época actual, aceptando que los residuos del pasado (sociedad agraria y del industrialismo) permanecen en simbiosis con lo que la sociedad actual es y será capaz de ir creando hacia el futuro, a través de la información y el conocimiento.

El enfoque teórico para el desarrollo de casos, está centrado en el contexto de su aplicación e implicaciones, después de analizar las escuelas de pensamiento acerca de la naturaleza de los cambios que se producen en la sociedad y que afectan a todas las organizaciones. Todo ello está contextualizado a partir de la génesis del cambio de la época actual y de algunas de las características que comienzan a surgir de una época emergente, características que se hacen presentes en las organizaciones como las nuevas formas que adquieren los negocios, de las nuevas herramientas e instrumentos que utilizan los estrategas para resolver los problemas de las empresas que en la visión del industrialismo racionalista “hacen al estratega”, planteando como contrapropuesta que a través del pensamiento estratégico es posible que los estrategas, los profesionales que forman las Universidades, puedan construir sus propios instrumentos para llevar adelante las empresas. Una buena base teórica y una aguda formación interactiva examinando empresas y contextos, darán la base para el desarrollo de la capacidad intelectual y creadora de nuestros profesionales.

Hoy cuando observamos el nuevo orden mundial, resulta evidente que los países a nivel regional se asocian (Mercado Común Europeo, Asia-Pacífico, Mercado Común Centroamericano, MERCOSUR; etc.) en un proceso sinérgico, abriendo camino a las empresas nacionales con visión estratégica para que tengan acceso a los nuevos mercados. Ello supone que las empresas nacionales cuentan con los estrategas capaces de incorporar un pensamiento estratégico a las organizaciones en función de lograr acceder a los mercados con éxito. Muchas organizaciones no cuentan con estrategas ni están preparadas estratégicamente para acceder a las posibilidades que abren los nuevos mercados en el ámbito internacional, no están preparadas para aprovechar las oportunidades que se hacen presentes en el comercio mundial.

En esta era los avances científicos y tecnológicos nos “llevarán un paso más en la dirección de una sociedad tecnológicamente avanzada o resultará en una definición totalmente nueva del propósito de la tecnología y las

organizaciones industriales“, quizás, a “una transformación inédita del mundo que conocemos (Sakaiya, 1994:25).

El desarrollo en las comunicaciones e informática está creando nuevas posibilidades y modos de trabajo que están generando cambios de gran escala como los que se forjaron con las revoluciones agrícolas e industrial. El cambio económico y estratégico más profundo de todos es la división del mundo en tres civilizaciones distintas, diferentes y potencialmente enfrentadas, en la que cada una se caracteriza en lo tecnológico, estructura familiar, religión, cultura, quehacer político, actividad empresarial, jerarquías, hegemonías, valores, moral sexual, epistemología, operándose cambios bruscos y radicales en cada una de ellas. Cada etapa de la civilización por sus propias características plantea sus requerimientos y sus exigencias políticas, económicas y sociales. (Toffler, 1995:32).

### **Contexto de casos nacionales**

El análisis, de los esposos Toffler, es particularmente importante en el contexto ecuatoriano porque desde una visión económica, política y social, las tres civilizaciones – agraria, industrial y de la información - estarían superpuestas en el país, lo cual dificulta cualquier elaboración, estudio y análisis de casos, porque se debe desarrollar una visión ampliada de la realidad y de sus graves problemas que no siempre son fáciles de resolver. Los estudios de casos deben tener presente la realidad de la existencia de tres civilizaciones superpuestas, y en el caso específico del Ecuador quizás la realidad de la existencia de un rico y diverso patrimonio cultural-étnico.

- **Civilización agraria**

Cuenta con un fuerte contingente de mano de obra asalariada en el sector rural (el 30,8% de la población económicamente activa, mayor que el comercio 24,2% y la manufactura con 11,9% de la PEA en el 2001), y que se desplaza hacia las ciudades por las condiciones de pobreza y falta de empleo. El sector agropecuario y pesquero en el 2001 resulta el sector más importante del país participando con el 16,8% del PIB, la industria manufacturera el 15,8%, comercio y hoteles el 15,4% y petróleos y minas el 14,6%. Dentro de las exportaciones los productos agropecuarios ocupan una posición importante (Banano 18,2%, Camarón 6%, Flores 4,9%, Cacao 1,2%) resultando el sector de petróleo el más importante participando con un 37.1% de las exportaciones totales.

Las posibilidades del sector agrario proyectado en una línea de producción agrícola moderna con altos niveles de producción y productividad, abre espacios de estudios, análisis y reflexión que son requeridos con urgencia para posicionar mejor al Ecuador en los mercados mundiales de banano, floricultura, agricultura orgánica, etc. Ecuador tiene mayores costos de insumos, de servicios públicos y de flete aéreo, y no utilizan instrumentos que les permitiría mejorar sus estrategias para mejorar su productividad y competitividad en relación a los productores colombianos (Shimizu, 2003:143-150).

- **Civilización industrial**

Recién en los años cincuenta se da impulso a los procesos de industrialización del país, situación que se fortalece en la década de los setenta en las ciudades de Quito y Guayaquil, centrada básicamente en productos de consumo, con una ocupación de mano de obra que representa el 11,9% de la PEA y participando en la exportaciones con productos industrializados con el 26,7%, que resulta menor que la participación del sector agropecuario (Shimizu, 2003:143-150). Es preciso señalar que el comercio exterior se

sustenta en la exportación de productos agrícolas y petróleo, de carácter primarios, sin mayor valor agregado. Con una agricultura primaria y una industrialización poco significativa tanto en ocupación de mano de obra como de exportaciones se hace necesario dar los pasos para impulsar estrategias para la generación de valor agregado que permita al país ingresar en los nuevos mercados.

Como se ha indicado el desarrollo del industrialismo ecuatoriano (la segunda ola de los Toffler) es reciente, comienza en la década de los cincuenta y luego en la década de los setenta se da un fuerte impulso a la industrialización del país a través del apoyo financiero de la Corporación Financiera Nacional. La industria crece fundamentalmente en la producción para el mercado interno de alimentos y manufacturas de consumo final.

La Federación de Cámaras de Industria en su estudio de competitividad señala que:

“En el caso de la economía ecuatoriana, y particularmente de las ramas y productos de mejor desempeño productivo e industrial, estas.... son fundamentalmente ramas intensivas en el uso de recursos naturales”.

Las seis ramas empresariales intensivas en el uso de recursos naturales son: camarones congelados, pescado fresco, pescado y moluscos preparados o en conserva; maderas en bruto o escuadra, madera trabajada, chapas, madera terciada; aceites fijos de origen vegetal y productos vegetales en bruto; otras sémolas y harinas finas de cereales; extractos tintóreos y curtientes; café y sucedáneos del café; y la séptima industria intensiva en mano de obra es la de fibras sintéticas para hilados.

La Cámara de Industrias establece la necesidad de crear valor agregado a sus productos y servicios, formular estrategias que digan relación con el financiamiento, marketing, procesos, investigación y desarrollo entre otras tareas necesarias para dar un salto cualitativo importante en las

organizaciones productivas nacionales. De lo que conozco existen estudios muy generales de la industria, pero no existen estudios ni casos empresariales que permitan tener una visión concentrada o enfocada de las empresas para poder entregar estrategias y políticas de acción que sitúen a la industria en los mercados internacionales.

A partir de 1972 el petróleo permite un mejoramiento de la infraestructura y el nivel de vida del país. Los altibajos en los precios del petróleo han ocasionado múltiples problemas al país y la industria, el comercio y la agricultura se han visto afectados por ello. En los últimos 20 años el PIB per cápita ha crecido a una tasa muy baja, el promedio anual de crecimiento es algo más del 2%, observando que la economía no ha logrado mantenerse a la par del crecimiento de la población.

- **Civilización de la información y del conocimiento**

La revolución tecnológica, la función de la información y del conocimiento actúa como fuerza impulsora de las innovaciones y aumento de la productividad. "Las nuevas tecnologías están creando un mundo en donde los valores y la economía repercuten de un lado a otro creando algo enteramente nuevo" (Thurow, 1996:96).

La civilización actual en rápida expansión, se basa en los nuevos modos de crear y explotar el conocimiento, vendiendo al mundo información e innovación, comunicación, gestión, cultura, tecnología de punta, programas informáticos, educación, adiestramiento, asistencia sanitaria y servicios financieros. La incorporación a la era de la información y de las telecomunicaciones es aún muy lenta, impidiendo un desarrollo más acelerado de las organizaciones para ingresar en el comercio mundial.

La nueva época requiere de las empresas una gran cantidad de ajustes para sobrevivir a los cambios profundos, la crisis que se vive es necesario comprenderla holísticamente para salir de la perplejidad en la que nos ha sumido, para luego desarrollar estrategias que nos permitan construir una nueva base de sostenibilidad organizacional.

En la convicción de la existencia de nuevos escenarios en que cambian los contextos y bajo una concepción estratégica, se debe replantear la coherencia organizacional o institucional, la coherencia gerencial y la operativa (De Souza Silva y otros, 2001:1-7). Ello no es fácil, supone la formulación y ejecución de una variada gama de estrategias que nos permita lidiar con la complejidad de los contextos en los que estamos actuando.

En una visión panorámica de las organizaciones ecuatorianas, en el examen de más de mil empresas que he venido realizando en estos últimos treinta años, es posible observar como la producción diversificada se convierte en la clave manufacturera, que se orienta a satisfacer necesidades específicas, siempre cambiantes. Proliferan con gran dinamismo todo tipo de servicios y oferta de bienes intangibles como por ejemplo la información, capacitación, formación, consultoría, comercio, turismo, atención y cuidados de la salud, alimentación, entretenimiento y ocio, entre muchos otros.

En los países del primer mundo y de alguna manera también en los países de América Latina situados en sus contextos particulares, el efecto en los niveles de calidad y cantidad de la producción y consumo tiene costos sociales que resultan altos como: el desempleo de los que no tienen instrucción o formación; la destrucción y caída de importantes industrias que han sido actores importantes al finalizar el siglo XX; pérdida de poder y protagonismo de las organizaciones sindicales; los medios de comunicación se desmasifican y las grandes cadenas de televisión enfrentan la proliferación de nuevos canales pequeños, con programas específicos para target de televidentes también específicos; se desmasifica el sistema familiar.

Todo ello está afectando directa o indirectamente a las organizaciones, obligándolas a replantear sus esquemas tradicionales de funcionamiento, encaminándolas hacia la reconversión industrial, a la modernización de las organizaciones, al cambio de giro, o finalmente al cierre. Para hacerlo se requiere de mucha información y de procesos de reflexión y análisis para lograr propuestas estratégicas certeras.

La discusión, análisis y reflexión a través del método de casos llevan a la búsqueda de valores y principios que se creían perdidos, porque constituyen métodos interactivos de muchos y variados aportes que van construyendo una nueva forma de gestión de las organizaciones, en la que cada uno de los componentes individuales con su particular visión de la era de la información son importantes, pero la gran fortaleza es la capacidad de interrelacionarse buscando las respuestas que las organizaciones están buscando. La gerencia de la información y del conocimiento, ve en cada participante un estratega, que desde su particular manejo de competencias puede entregar aportes valiosos para el futuro de la organización.

### **Requerimientos de la revolución tecnológica**

En la actualidad los enfoques de la economía y de las empresas están más orientados al libre mercado, al desarrollo de los nuevos emprendimiento empresariales, el mundo está más integrado, surgen y crean nuevas oportunidades pero también se visualizan grandes amenazas. Las empresas cuyas tecnologías están basadas en la capitalización de la información y el conocimiento, van asumiendo muchas tareas que vienen realizando países de mano de obra barata, porque hoy se busca eficiencia, calidad y menor costo, factores básicos para decidir la colocación de las inversiones productivas. Las amenazas que se ciernen sobre los países pobres y sobre sus organizaciones

productivas (empresas grandes, medias y pequeñas) son visibles: se agudizan los problemas, las desigualdades y la pobreza.

La formación profesional en el área de la administración debe necesariamente tener una comprensión del contexto en el ámbito de la revolución tecnológica en los procesos de producción y de gestión de los negocios, y la complejidad de los escenarios que hoy están presentes, de la necesidad de adentrarse en el estudio de las organizaciones nacionales, de sus potencialidades y falencias, mirando más allá del mundo de los hechos, manejando la información de las competencias internas y externas, de manera de desarrollar, impulsar y ejecutar estrategias viables para consolidarlas en el mercado nacional y luego intentar su proyección internacional.

La carencia de recursos, sin duda, constituye un gran impedimento para competir, la situación de demanda interna es muy precaria por la condición de pobreza de nuestros pueblos, pero la posibilidad de generar iniciativas, con gran dosis de ingenio y creatividad, que puedan ser convertidas en estrategias de negocios que convoquen el interés de inversionistas extranjeros cabe dentro de las posibilidades de acción real, es el desafío que debemos asumir con las nuevas generaciones. Para ello, es fundamental incentivar al desarrollo de propuestas estratégicas, es fundamental el ejercicio mental con escenarios que surgen de la realidad local e internacional, para buscar aquellos espacios en que se pueda comenzar a actuar. El esfuerzo de emprendimiento que están realizando algunas universidades, es un esfuerzo que se debe apoyar, como también se debe apoyar el esfuerzo de construir los nuevos escenarios posibles para las empresas que actualmente funcionan en el mercado nacional.

El manejo que hagamos del conocimiento será el indicador más significativo de las diferencias que existirán en el futuro entre países pobres y ricos, entre países informados y sin información, entre organizaciones proyectadas hacia el futuro y aquellas que se anclaron en el pasado, entre organizaciones que fueron capaces de hacer profundos análisis de su gestión e

introdujeron y aplicaron estrategias inteligentes para refundar, modernizar, reconvertir, y cambiar el giro de las empresas.

Es conocido que los países desarrollados perciben que el aislamiento absoluto es imposible y que necesariamente deben convivir y mantener intercambios con los países pobres, ello es parte de los procesos de acumulación del capitalismo, pero también saben que ello tiene sus costos porque no pueden contener la contaminación, las enfermedades y la inmigración que cruzan sus fronteras, y el daño ecológico, producto de su propia pobreza y necesidad de sobrevivir (Kennedy, 1993:22). Las tensiones entre civilizaciones estarán presentes, porque la nueva civilización pugnará por establecer una hegemonía mundial y obligará a los países pobres a la cesión de parte de sus soberanías y a las intrusiones económicas y culturales (cuestión que está presente hoy día con las grandes transnacionales), de la misma manera que hicieron en siglos anteriores los modernizadores de la época con respecto a las sociedades pre - modernas de la primera ola, provocando enfrentamientos y choques extremadamente graves y dolorosos para los últimos. Este fenómeno se repite a nivel de cada sociedad entre los sectores modernos y desarrollados y aquellos más pobres y expuestos.

Los cambios son revolucionarios, el ritmo de acumulación de nuevos conocimientos, la rapidez de los cambios tecnológicos, el desarrollo de procesos que no conoce límites, plantean la necesidad de contar permanentemente con talento humano calificado y entrenado en las nuevas destrezas requeridas por las nuevas tecnologías, llevando al individuo a realizar tareas distintas o empleos distintos a lo largo de su vida laboral, cada vez más abstractos en la medida que se va distanciando de los procesos físicos de la producción o del trabajo manual (Drucker, 2002:3-11; Sveyby, 2000:17-31; Rifkin, 2000:13-27; Ontiveros, 2001:9-11; Thurow,1996:79-102).

Los cambios en el trabajo tienen, a lo menos, dos efectos en la educación:

- Primero, la educación debe estar concebida para satisfacer la creciente demanda de trabajadores adaptables, capaces de adquirir fácilmente nuevos conocimientos, en lugar de trabajadores con un conjunto fijo de conocimientos técnicos que utilizan durante toda su vida activa. Esta necesidad aumenta la importancia de las capacidades básicas adquiridas en la enseñanza básica y secundaria;

- Segundo, la educación debe preocuparse de la preservación, ampliación y acumulación del acervo cultural y del conocimiento científico y tecnológico que la sociedad ha venido generando a lo largo de su historia, función que es responsabilidad de la educación superior y de post – grado.

- Tercero, la necesidad de impulsar investigaciones y trabajos sobre las empresas nacionales, aportando la información necesaria para comprender el contexto en los que están actuando y las reglas del juego que se han impuesto y que impactan en las decisiones y acciones de los que integran la empresa y de aquellos que externamente se interrelacionan con la misma, permitiendo percibir valores, creencias, principios, compromisos, responsabilidades, premisas, enfoques etc. que guían al colectivo organizacional, pero cuyas reglas del juego han perdido vigencia dado los procesos de cambio señalados. El disponer de una información estructurada de las empresas nacionales y de los nuevos escenarios o contextos en que deben moverse, facilita el camino para contextualizar a las empresas en los nuevos escenarios, estableciendo, quizás, una nueva arquitectura organizacional para que las personas asuman nuevos roles en una estructura funcional y espacial, que busca la permanencia y consolidación en esta época de cambios, buscando nuevas ideas, desarrollando nuevas técnicas e instrumentos de apoyo para construir un futuro diferente y mejor. Esto es, comenzar a pensar y a crear lo que deberá ser la empresa del futuro.

La brecha en la creación y manejo de la información y del conocimiento existente entre los países industrializados y los países en desarrollo han sido y sigue siendo extremadamente grande, resulta casi inalcanzable y, va en aumento. La ciencia, el conocimiento, la forma de entender las cosas, se han

ampliado en una base per cápita, y lo seguirán haciendo porque su crecimiento no tiene límites. Si bien la capacidad cognitiva y la memoria están vinculadas a los individuos en particular, el conocimiento científico es un tipo diferente de intangible que no está vinculado a la persona. El talento humano, y no el capital físico, encierra el secreto del crecimiento elevado y persistente del ingreso per cápita, porque las personas, a diferencia de las máquinas, pueden aprender, crecer y desarrollarse.

Los países en desarrollo tienen, quizás, la oportunidad única de beneficiarse de la economía basada en los conocimientos, pero para ello, necesitan de sistemas educacionales que involucren y comprometan nacionalmente a la población en el desarrollo y comprensión de la importancia que tiene el manejar la información y el conocimiento científico - tecnológico, las haga receptiva a las innovaciones, a los cambios y a la participación activa en los procesos de enseñanza - aprendizaje. Para ello, es necesario y urgente introducir modificaciones en todo el sistema educacional y en las políticas, estrategias, planes y programas educacionales, de talento humano, de infraestructura física, etc. para hacer de la Educación una Política de Estado que comprometa a los Gobiernos y, a toda la sociedad.

### **Nuevas tendencias de las empresas**

La base teórica del presente trabajo, las consideraciones que se deben tener presente para preparar casos de análisis para los estudiosos de la administración, está en relación con las nuevas tendencias que se observan en la gestión de empresas, en un contexto de globalización, con acuerdos comerciales y tratados que llevan a las empresas a asociarse, fundirse, aliarse, hacer joint-venture, para enfrentar la globalización y así poder sobrevivir.

- **Las empresas mirando al futuro**

El mundo empresarial genera nuevos paradigmas destruyendo muchos que fueron los que generaron la fuerza de las organizaciones del industrialismo. El alcance que hoy deben tener los análisis y estudios de casos, van más allá de entregar una solución mecánica a las empresas con una visión quizás superficial, sin perjuicio de que ello sea muy pragmático, pero no estarán resolviendo su problema de fondo, esto es, como deben repensarse estratégicamente, con escasos recursos, para su supervivencia futura en un mundo altamente competitivo.

Los aportes de Taylor, Fayol, Urwick, Ford, Barnard, Mayo, Weber, entre otros autores que realizaron importantes aportes a la ciencia administrativa en la primera mitad del siglo XX, contribuyendo al desarrollo y fortalecimiento del industrialismo bajo normas y principios precisos de funcionamiento, están llegando a su fin, y el rezago de ello está aún presente en nuestras sociedades menos desarrolladas. Eso es visible en el análisis y estudio de casos de empresas en los que se observan estructuras piramidales rígidas, formas de dirección autocráticas, manejo de información sesgada, despreocupación por el desarrollo y crecimiento del personal, sobreexplotación del mismo, sistemas de gestión primaria de la información financiera y de mercado, entre otras y que no dejan posibilidad para el cambio ni la innovación, a menos que se haga una reconversión total de las empresas. Es por ello que los profesionales en administración deben familiarizarse en el estudio y análisis de empresas pero teniendo un respaldo teórico adecuado, evaluando los aportes de autores que hoy están en primera línea como pueden ser Michael Porter, Peter Drucker, Bill Gates, Goldratt Eliyahu y Jeff Cox, J. Rifkin, Juan Luis Cebrián, Kaplan y Norton, Charles Hill, Stephen Covey, Thomas Bateman y Scout Snell, J.

Galbraith, Manuel Castells, y de tantos otros pensadores, algunos de los cuales son señalados en la bibliografía básica, que están realizando aportes importantes en el orden teórico y metodológico relacionados con: Nuevas Tendencias en la Administración de Empresas; Planificación Estratégica; Cuadro de Mando Integral; Toma de Decisiones; Modelos de Negocios; Valor Económico Agregado de la Empresas (EVA); Procesos; Estrategia Competitiva; Gestión de la Calidad; Competitividad; Marketing; Negociación; Finanzas; Desarrollo del Talento Humano; entre muchas otras áreas que cada día son alimentadas con nuevos avances e investigaciones, y a los que los estudiosos de la administración deben estar continuamente accediendo para mantener a las organizaciones en la punta de la nueva era en todo lo relacionado con las áreas funcionales de la administración, para abordar con un enfoque sistémico y holístico la solución de los problemas de las empresas. Todo ello apoyado además por estudios y análisis macro y microeconómicos (de carácter básico), como la nueva economía planteada por De la Iglesia (1994) sobre el nuevo Orden Económico Mundial, o las propuestas sobre la Era Digital, La Era del Acceso, o la Economía de Redes (Rifkin,2002; Ontiveros, 2001; Castell, 2001; Drucker, 2002) , agregando a ello los desarrollos sobre el conocimiento psicosociales, de la historia, biología biomolecular, física cuántica, informática, y tantas otras áreas de conocimiento que están contribuyendo con su aporte científico a los nuevos lenguajes de la administración (es habitual hoy oír hablar de hacer sinergia, del ser proactivo o reactivo, actitud positiva, trabajo en equipo, armonía en acuerdos y consensos, etc.), que de una u otra manera nos afectan en la vida diaria y en el potencial de desarrollo de todas las organizaciones.

- **Transformación de las empresas en la nueva era**

La red se convierte en la infraestructura indispensable para el desarrollo de las empresas en la sociedad de la información y del conocimiento, posibilita

la continuidad de creación de riqueza en las economías de todo el mundo. Las organizaciones con estructuras piramidales, jerarquizadas, rígidas y lentas deben cambiar para pasar a convertirse en organizaciones flexibles, interconectadas, capaces de crear e innovar, comercializar y distribuir bienes, servicios y experiencias culturales. Las empresas deben romper sus viejos paradigmas que predominaron en el siglo XX, se trata de la primera transformación realmente importante de la forma de hacer negocios. Las universidades se deben hacer presente en ello, la formación profesional así lo requiere para que contribuyan con mentalidades frescas y de estrategias a repensar y re-direccionar a las empresas.

Las organizaciones actuales se hacen presente y se encuentran funcionando como comunidades empresariales interconectadas por vía electrónica, con el propósito de comerciar entre sí. La competitividad ha obligado a las empresas a reducir los costes de la cadena de valor (Porter, 2000:73) y la distribución debe responder con mayor rapidez a las demandas de los usuarios finales. Estas comunidades empresariales, grupos de compañías, utilizan las redes para comerciar entre sí y crean productos o servicios estrechamente relacionados que se sirven del talento de numerosos protagonistas. Los efectos son impresionantes: el tiempo de producción se reduce en varios meses y las empresas pueden operar con profesionales creativos en cualquier parte, siempre y cuando estén en la red. En los casos de empresas que a lo largo de los años he venido desarrollando con los estudiantes, se observa una incorporación, quizás en algunas áreas extremadamente lenta, de las empresas al mundo de la red, se observa la necesidad de la capacitación para entender los nuevos códigos del marketing a través del e-commerce, e-bussines, se observa de los esfuerzos de las empresas por aplicar las contribuciones de Porter a la gestión de sus organizaciones. Esto se está rescatando de las empresas, los casos comienzan a mostrar una preocupación distinta de los ejecutivos empresariales actuales, y ello es comprensible porque se les cambió el mundo y su escenario tradicional ya no existe. Las actitudes de reacción al cambio son notables, los

enfrentamientos al interior de las empresas son visibles, los jóvenes pugnando por introducir los nuevos conceptos de gestión de empresas, que dicen relación con la desmaterialización, outsourcing, benchmarking, marketing, nuevas modalidades de financiamiento, capacitación y entrenamiento del personal, sistemas de remuneraciones, indicadores de gestión, organizaciones planas, procesos, etc. son cuestiones difíciles de aceptar por todos aquellos ejecutivos que llevaban una vida más apacible en los sistemas de gestión tradicional.

## **Nuevas tendencias de la administración**

- **Empresas de la era del acceso**

Hoy, debido a las nuevas condiciones en los que se da el comercio internacional, es necesario ser altamente productivos y competitivos - resulta importante introducirse en las valiosas propuestas teóricas de Michael Porter, sobre estrategia de productividad y competitividad (Porter, 2000: 19-45) -, ser los mejores, capaces de mantenerse en el mercado y afrontar todos los riesgos que ello supone. La concepción de competitividad (Porter, 1991:22-59) plantea una teoría general para el concepto de competitividad, elabora el Diamante de Competitividad que permite conocer los niveles de competitividad mediante la productividad y la creación de sus propias ventajas competitivas, conociendo exactamente las condiciones del entorno y de su interacción que rodean a los sectores y empresas.

- **Relaciones de comercio en el ciberespacio**

En la actualidad, las relaciones de comercio en el ciberespacio están basadas en la conectividad a través de la red. El interés personal en las

relaciones de comercio en la economía de red establece condiciones distintas de funcionamiento empresarial. La búsqueda del éxito de las empresas estará dada por la capacidad que tengan los empresarios, en una relación de ganar – ganar, de interconectarse en una red de relaciones recíprocas, en la que los beneficios sean mutuos y diseñados para lograr la optimización del esfuerzo colectivo.

Así, el comercio genera un cambio, de la orientación centrada en la producción manufacturera cambia a una orientación centrada en los servicios básicos, luego se enfoca hacia la comercialización de las relaciones humanas y finalmente su orientación está dirigida por las experiencias culturales, testimoniando así la determinación unilateral de la esfera comercial de convertir todas las relaciones humanas en relaciones económicas (Rifkin, 2000; Drucker, 2002; Thurow, 1996).

La mercantilización de las experiencias culturales, de la experiencia humana, genera cambios importantes en el empleo. En el siglo XXI la tecnología on-line sustituirá cada vez en mayor cantidad y variedad a la mano de obra calificada y competente, y resultará seguramente más barata y más productiva, logrando así un efecto de productividad y por ende de competitividad, que se muestra como el paradigma más importante de la nueva economía, dejando de paso sólo una fracción de la fuerza de trabajo que actualmente trabaja. Para el 2050 se estima que sólo un 15% de la población podrá mantener en funcionamiento la esfera industrial tradicional. Lo normal puede ser que oficinas, explotaciones agrícolas, fábricas funcionen sin mano de obra.

Las redes sustituyen al mercado, el acceso sustituye a la propiedad (que era la función clave de la economía) se procede a la marginación de la propiedad física, asciende con fuerza la propiedad intelectual, las relaciones y experiencias humanas y de vida se mercantilizan, la cultura se convierte en el

principal recurso comercial, el tiempo y la atención en las posesiones más valiosas.

Las universidades están en deuda con la sociedad, a través de la investigación institucional como de los trabajos de tesis de los futuros profesionales se debería estar monitoreando a las empresas y organizaciones en general, sobre la incorporación de las mismas a las redes, los grados de dificultad que enfrentan, las necesidades de capacitación y entrenamiento que requieren los funcionarios de tales organizaciones, rescatando las operaciones exitosas que han tenido su origen en el país. Todo ello, para evaluar estratégicamente y proponer acciones para las empresas.

Las autopistas de la información (Cebrián, 2003:10-12), presente a través del Internet, posibilitan el funcionamiento de una nueva economía empresarial, basada en la interconexión – en tiempo real - de una red de inteligencia humana, digital. Se genera riqueza aplicando el conocimiento en la creación e innovación de bienes y servicios, la inteligencia humana interconectada hace posible acelerar los procesos de investigación en la producción de medicamentos basados en el manejo adecuado de las células madres, de nuevos materiales que surgen de los desarrollos de la física cuántica, todo lo cual se revertirá en el desarrollo y crecimiento de la nueva industria, agricultura y servicios. Las organizaciones viven un proceso de cambio acelerado y multidiverso porque deben enfrentar simultáneamente procesos de convergencia, competitividad, globalización y la preparación para desarrollar nuevas competencias y aptitudes para emprender en la nueva realidad.

- **Nuevas infraestructuras del aprendizaje**

En el área de la Educación, la Economía Digital y de Redes se exige una propuesta educacional innovadora y creativa, un nuevo planteamiento de la

educación, que en un sentido más amplio, se traduzca en una relación entre el aprendizaje con el trabajo y la vida cotidiana del ciudadano.

Un estudiante universitario de cualquier carrera, en particular del área de administración objeto de este estudio, mucho de lo que aprendió en el primer curso cuando termina el décimo nivel ya ha quedado obsoleto. Las empresas avanzan en los desarrollos de tecnologías de punta, condición básica para sobrevivir, lo que obliga a los trabajadores a capacitarse continuamente en las nuevas técnicas operativas. En la economía empresarial de la información y del conocimiento, el aprendizaje forma parte de la actividad económica cotidiana y de la vida, convirtiendo a la red en la nueva infraestructura de aprendizaje, que puede ofrecer enciclopedias, programas de formación interactivos, grupos de estudio y análisis de casos, grupos académicos de debate, acceso a bibliotecas especializadas, a centros de formación e innovación, a instrumentos de formación para los niños.

- **Economía digital**

La frontera digital de esta nueva economía, las normas sociales, las leyes, las disposiciones, las instituciones, la educación y las costumbres del pasado resultan inadecuadas e inapropiadas en la época actual. El cambio hacia la economía digital, debe tener en cuenta cuestiones sociales y de gestión de gran alcance, como por ejemplo (Rifkin, 2000):

- Se Profundizan las Desigualdades en el reparto de la riqueza a nivel mundial, la brecha entre ricos y pobres es cada vez mayor, aparece la sociedad de los que están conectados o desconectados, enchufados o desenchufados, los que sirven y los que son desechables o de los cuales se puede prescindir.

- Los Cambios Causan Trastornos, la población agrícola que en el pasado representaba el 90% de población hoy es sólo de un 3% en los países desarrollados, obligando a las poblaciones campesinas a desplazarse hacia las ciudades en busca de trabajo en condiciones de absoluta marginalidad.
- La Transformación de las Empresas es una Tarea que Deben Asumirla los Sindicatos, las Empresas y el Gobierno, todos los países necesitan empresas competitivas y evitar el desempleo estructural. La mano de obra que aporte valor añadido, debe estar preparada, motivada, disciplinada, facultada y equipada con unos instrumentos de conocimiento y una infraestructura de vanguardia, que permita a las empresas permanecer en el mercado generando ocupación.
- El Gobierno y el Estado Nación en las Economías de Red, deben trabajar bajo la idea de la existencia de un Estado virtual, con todas las características de un país, esto es, con ciudadanos, con sus estructuras y relaciones de poder, el espacio virtual en que opera y cuida con legítima soberanía, con sus propios objetivos y propuestas de futuro. La sociedad digital, está en nuestras casas, en la vida diaria social, de trabajo, no se puede desconocer y darle la espalda, porque está en todas partes. El futuro no es algo que haya que predecir, lo estamos construyendo cada día para ser alcanzado y así lograr una mejor calidad de vida, que beneficie a todos.

Las nuevas generaciones serán las que asumirán el rol de transformar la naturaleza de la empresa y la forma de crear riqueza, a medida que su cultura se convierta en la cultura del trabajo, en la cultura de la colaboración, del trabajo en equipo, en la cultura del emprendimiento.

Sin embargo, de los extraordinarios avances de la tecnología digital y de las redes, Morin (1993:12), nos sitúa en las grandes contradicciones de la sociedad actual, y describe los efectos perversos de esta situación en la que,

con justicia, cada individuo no sólo puede constatar que tiene acceso a todo el planeta sino, lo que es más importante, que el planeta entero tiene acceso a él, que está presente en él.

El pensamiento único es aquel que entroniza el rendimiento económico sobre cualquier otra ideología y que reclama al mercado como supremo referente. Los procesos de homogeneización cultural a la que asistimos tiene mucho que ver con todo ello: la eficiencia es hoy considerada como el valor más significativo del desarrollo, frente a conceptos de solidaridad o justicia que parecen caducos. La sociedad global de la información puede convertirse en un gigantesco altavoz de esta manera de ver las cosas, sumando la homogeneización ideológica a la estrictamente cultural o puede paradójicamente convertirse en una estructura crítica que haga despertar los espíritus apacibles, pacíficos, como ha ocurrido con la “Rebelión de los Forajidos”.

La afirmación de un joven nos muestra los riesgos a los que están expuestos los jóvenes de la civilización actual:

Un joven HOMO VIDENS interrogado sobre su porvenir contesta con desparpajo:

**“YO, NO LEO LIBROS, SOLO QUIERO SER MILLONARIO”.**

Este es el gran riesgo de la era informacional, de la fuerza de los mas - media como la televisión y el Internet, es el gran desafío de la sociedad.

Estos son los nuevos escenarios de las empresas, estos son los nuevos contextos en que tienen que manejarse las organizaciones tanto públicas como privadas, estos son parte de los nuevos contextos, de los nuevos escenarios que los jóvenes deben conocer, estudiar, reflexionar y construir a través de los estudios y análisis de casos. Y, diría no sólo para el estudio y análisis de casos,

sino también para situar el estudio de las distintas materias del pensum en la perspectiva del contexto en los que se desenvuelve, para sacar el obtener el mayor beneficio para el país.

## **Tendencias de los negocios en redes**

Las nuevas tendencias en la administración están muy ligadas al acceso a las redes, los negocios se hacen cada vez más virtuales, los casos tradicionales pierden piso, se requiere de nuevos casos en la línea del examen de los nuevos paradigmas en la forma de hacer negocios, los estudiantes deben integrarse a los nuevos procesos empresariales y a las nuevas formas de entender los negocios.

- **Gestión del acceso y de redes**

Los fundamentos de la vida moderna se desintegran, los mercados van dejando sitio a las redes y el acceso sustituye cada vez más a la propiedad. Hoy la propiedad ya no es importante, continuará existiendo pero cada vez es menos intercambiable en el mercado. Los proveedores (Porter, 2000:44) de la nueva economía se quedan con la propiedad y la ceden en operaciones financieras de leasing, la arriendan o cobran cuota de admisión, suscripción o derecho de inscripción por su uso a corto plazo. En la teoría del acceso la propiedad física e intelectual es una relación entre proveedores y clientes, convirtiendo una inversión en un simple gasto, el costo fijo se transforma en costo variable.

La propuesta del sociólogo Manuel Castells (Rifkin, 1999:33), de la Universidad de California en Berkeley, resulta en extremo útil en la elaboración, estudio, análisis y discusión de casos, porque permite identificar cinco tipos

principales de redes en la nueva economía – red global pero que necesariamente debe estar presente en los análisis que se hagan de y en las empresas para su mejor comprensión. Las redes que se identifican son:

- **Redes de Suministradores:** las firmas subcontratan diversos tipos de actividades que van desde operaciones de diseño a la manufactura de componentes.
- **Redes de Productores:** está conformado por compañías que agrupan sus actividades de producción, sus recursos financieros y sus recursos humanos para ampliar su cartera de productos y servicios, ampliando geográficamente sus mercados y reduciendo sus riesgos por adelantado.
- **Redes de Clientes:** agrupa a fabricantes, distribuidores, canales comerciales, diversos escalones de venta con valor añadido y usuarios finales.
- **Redes de Coaliciones Típicas:** agrupa tantas empresas como sea posible en un campo dado con el propósito de comprometerlas con los patrones técnicos establecidos por los líderes industriales.
- **Redes de Cooperación Tecnología:** permiten a las empresas compartir experiencias y conocimientos valiosos en la investigación y desarrollo de las líneas de producción.

Lo primero que hay que entender de una economía global sustentada en la red es que impulsa y se ve impulsada por una tremenda aceleración en la innovación tecnológica, además se debe tener claro que se trata de un proceso exigente y continuo. Esto resulta un gran desafío para la empresa ecuatoriana en la que existe muy poca unidad e interés por asumir los retos tecnológicos de manera conjunta. Para ello basta mostrar lo que se observa entre los floricultores, los cuales teniendo una asociación, no tienen o no quieren tener la capacidad de formular propuestas conjuntas para la negociación de insumos y fletes que abaraten sus costos, como lo hacen los floricultores colombianos.

- **Gestión del talento humano**

Para la estructuración y análisis de casos es imprescindible tener en consideración el componente que hoy por hoy es la principal riqueza de las empresas y del país, esto es, el talento humano, que es quien en definitiva hace y da vida a la empresa. El Talento Humano reconocido como persona, el capital humano o intelectual –como cosa o mercancía - en la jerga capitalista, es la fuerza motriz de la nueva era y lo que tiene mayor valor, ello porque son los conceptos, las ideas, las imágenes – no las cosas - los auténticos artículos de valor en la nueva economía, y que las empresas materializan para provecho de todos.

La riqueza ya no reside en el capital físico sino en la imaginación y la creatividad humana, en la que el talento humano rara vez se intercambia. Por el contrario, los proveedores lo retienen (forman parte de su inventario) y lo arriendan u ofrecen a otros bajo una licencia de uso por un tiempo delimitado. La producción cultural eclipsa la producción física en el comercio y el intercambio mundial, y se llega a la mercantilización de la cultura.

El análisis de los problemas de las empresas necesariamente cruza por el talento humano, porque es allí donde reside la capacidad para cambiar, innovar y crear todo lo nuevo. La imaginación humana no tiene límites cuando existe un buen estímulo a la creatividad, y esto es lo que necesitan las empresas, especialmente nuestras empresas, para protegerlas, fortalecerlas, desarrollarlas y hacerlas también competitivas.

- **Líneas de gestión de nuevas formas de negocio**

Para todos aquellos, profesores o estudiantes, que se introduzcan en la elaboración, análisis, discusión y propuestas de solución de casos ecuatorianos, deben tener una idea clara de lo que sucede en el mundo de los negocios, ello supone elevar los niveles de exigencia académica para requerir de sus maestros las ayudas y facilitaciones para acceder a todo ello.

Formular estrategias empresariales sin tener idea de lo que ocurre en el contexto interno y externo del país, es grave, es grave porque se están comprometiendo recursos del país y de las empresas. Las líneas de gestión de los nuevos negocios en curso y además exitosos, nos direcciona en lo que las empresas deben hacer, más aún si se desarrolla la capacidad de anticipar el futuro con adecuados análisis prospectivos. Ello sólo es posible cuando se trabaja en equipo, académicos y estudiantes, que tienen la capacidad de reconocerse e interpretar la realidad, prospectarla y construir escenarios futuros posibles, para finalmente decidir el más viable para las empresas. De allí la importancia para los casos adentrarse en el conocimiento de las líneas de propuestas para los negocios futuros (Rifkin, 2000:40).

- **De la propiedad al acceso**

Las empresas transitan de la propiedad al acceso, venden bienes raíces, reducen inventarios, ceden equipos, propiedad física, hoy todo se pide en préstamo, se alquila. En la economía - red las transacciones de mercado se ven sustituidas por alianzas estratégicas, convenios, coproducción, joint-venture, asociaciones, acuerdos y tratados para compartir los beneficios. Los nuevos modos de organización de la vida económica traen consigo formas diferentes de concentración del poder económico en las manos de muy pocas corporaciones. En la era de las redes los suministradores que poseen y dominan lo mejor de la capacidad, habilidades y destrezas del talento humano,

que lo acumulan como un valioso capital intelectual, ejercen el control sobre las condiciones y los términos en que los usuarios se aseguran el acceso a las ideas, el conocimiento y las técnicas expertas que resultan decisivas e indispensables para sobrevivir a la depredación del mercado.

Las empresas dependen cada vez menos de los intercambios individuales y buscan las relaciones comerciales a largo plazo, antes se ponía el acento en la venta de bienes y se daban garantías en la disposición de los servicios, hoy se invierte la relación entre bienes y servicios, se regalan productos para entrar en una relación de servicios de largo plazo. La cultura del nanosegundo hace lenta la institución de la propiedad, que surge de la idea de tener, retener y acumular, que aun son conceptos apreciados pero que en el futuro tiende a desaparecer por la innovación, el cambio, las mejoras individualizadas, y el acceso, sustentado en garantizar el uso limitado y a corto plazo de los bienes controlados por los proveedores.

- **Nuevas oportunidades**

En el mercado global hipercompetitivo se generan nuevas y grandes oportunidades, así las economías de velocidad sustituyen a las economías de escala. Las compañías que primero se presentan con un producto nuevo (sin competidores) en el mercado pueden exigir precios superiores y obtener mayores beneficios. Incluso podrán mantenerse días, semana o meses como líder ante los competidores que puedan aparecer, y aún más pueden llegar a establecer la diferencia entre el éxito o fracaso. Cuando más rápido sale un producto al mercado, más largo es su período de vida, y dependerá de la capacidad de reacción de la competencia.

Walter Isaacson (Rifkin, 200:39-40), de la empresa Time Warner, capta muy bien el significado del cambio en la organización capitalista cuando señala

que “El viejo establishment era un club. El nuevo es una red”. Por otra parte, Max Weber (Rifkin, 2000:45), plantea en relación con la “organización”, que era entendida como estructura relativamente fija con reglas y procedimientos establecidos, hoy ya no es así, las organizaciones comienzan a desintegrarse en la nueva economía tipo red. Las organizaciones han debido flexibilizarse, aplanarse, aceptar que el juicio o criterio de su personal es valioso, y que puede generar mucha riqueza, son los nuevos tiempos que dan valor a las personas, a todas las personas, porque todas tienen algo con el que contribuir al éxito de las empresas.

Tom Peters (Knopf, 1992:12) dice, en el futuro “redes de fragmentos y trozos de empresas se agruparán para explotar una oportunidad de mercado. Quizás permanezcan juntas durante un par de años (aunque cambiando su aspecto drásticamente varias veces durante el proceso); luego se disolverán y no volverán a existir de nuevo en la misma forma”.

En las oficinas van desapareciendo los espacios privados y se sustituyen por el espacio social, los equipos trabajan juntos, se miran y estimulan la comunicación cara a cara, comparten información, conocimiento, habilidades y, para todo ello necesitan áreas abiertas, mejorando notablemente la productividad.

Los datos electrónicos permiten controlar y seguir los planes de producción y de consumo, ello significa grandes ahorros en costos de mantenimiento de grandes existencias y los correspondientes depósitos para almacenar sus líneas de productos, desaparecen los inventarios de activos físicos, no se necesitan, surge el Just in Time, la fabricación sobre pedido del cliente, que funciona a lo largo de toda la cadena de producción.

Se están reformulando las reglas del juego del dinero, surge el soft bank, banco flexible y automático, disponible durante las 24 horas, accesible desde cualquier parte y electrónicamente permite sacar dinero, hacer ingresos, pagar recibos, cobrar talones, realizar compras, cheques de viaje, solicitar préstamo, consultar las cuentas y cualquier otro servicio financiero. Se reducen los ahorros, aumenta el endeudamiento personal, y el crédito comercial se orienta a provocar mayor consumo.

- **La industria del leasing**

Es la gran vedette de la nueva economía y del negocio financiero (Rifkin, 2000:67), más del 50% se hace en Japón y Europa. En Corea del Sur 23% de equipamiento. Brasil 20%; Gran Bretaña 19%; Alemania 15,9%; Irlanda 42, 5%; Canadá 12,8%; Suecia, 20%; Filipinas 20%. Como una variante de éxito surge el sale-leaseback, empresas venden instalaciones y vuelven a conseguir mediante arrendamiento con empresas de inversión inmobiliarias. Es el caso de redes hoteleras, de moteles, distribuidores de automóviles.

- **Externalización de servicios**

La externalización (outsourcing) es otro fenómeno de la red, es la redefinición de las bases de las sociedades empresariales. Ella consiste en un acuerdo para contratar con otros la realización de funciones o servicios que previamente realizaba la propia empresa, recurriendo para ello a proveedores externos. Las ventajas de externalizar o subcontratar actividades de sus negocios son:

- ◆ Empresa se focaliza más en lo que hace para conseguir dinero.
- ◆ Accede a suministradores con servicios amplios y costes más bajos.
- ◆ Reduce compras de equipos caros y de infraestructura.
- ◆ Se flexibiliza para mercados cambiantes y con productos con ciclos de vida más cortos.

Un buen ejemplo de la nueva forma de hacer empresa es Nike, es una empresa virtual, se enfoca al estudio, investigación y diseño de productos con una fórmula de marketing y de distribución programada cuidadosamente. Nike para manufacturar productos no necesita ni posee fábricas, máquinas o equipos, cuenta con una amplia y profesionalizada red de proveedores, llamados “socios de producción”, que producen el diseño de calzado deportivo, ropa y complementos. Nike (Rifkin, 2000:74), vende conceptos y establece contratos con fabricantes anónimos con 450.000 trabajadores asiáticos que cobran entre 1,60 y 2,25 dólares por día, monto que no alcanza para tres comidas básicas y generó a Nike en los EEUU 4.000 millones de dólares al año en 1998 (el valor de una Refinería de Petróleos de última generación para el Ecuador). El negocio de Nike está concebido para lucrar, sin importar la forma ni el cómo, es una forma de explotación de la época esclavista-agraria y de los KKK de los EEUU, y que seguramente en un futuro no muy lejano le pasarán y cobrarán la respectiva cuenta.

- **Coactividad**

Sistema de Cosourcing, es un acuerdo de coactividad entre dos empresas para realizar operaciones en el ciberespacio, para organizar la presencia comercial de una empresa en la red, beneficiándose la organizadora con lo que se produzca por la venta on-line de productos (accesorios de automóviles, paquete de vacaciones, libros menaje de casa): una empresa

pone los contenidos y los anunciantes y el otro pone la tecnología para operar la red, uno no paga por los contenidos y el otro no paga por la tecnología. Todos ganan con el trato.

- **Negociación de intangibles**

El valor de los intangibles versus los activos tangibles, adquieren en la actualidad gran importancia. En 1996 el valor en Bolsa de IBM (Rifkin, 2000:78) era de 70.700 millones y Microsoft era valorada en 85.500 millones de dólares, pero lo sorprendente es que los activos tangibles de IBM tenían un valor de 16.600 millones de dólares mientras que el valor de los activos de Microsoft no superaba los 930 millones de dólares. ¿Cuál era la lógica de los inversionistas para valorar más a Microsoft que IBM?

La lógica de los inversionistas era asignar mayor valor al activo intangible de Microsoft, esto es, valoraban su capacidad de innovar, la creatividad, imaginación, ideas, talento y cultura del equipo humano que conformaban Microsoft. Hoy los inversionistas desplazan el valor desde los activos tangibles a los intangibles y ello se expande como pompa de jabón por la economía global. Los activos tangibles tienden a desaparecer contablemente de las empresas.

El acceso a la franquicia combina virtualmente todos los elementos de la manera de hacer negocios en la nueva red, en el que conceptos y marcas tienen mucho más valor que los activos de las franquicias tangibles, porque son propuestas de negocios o conceptos que se pueden vender.

## **La economía ecuatoriana y la globalización**

Conocer la evolución de la economía ecuatoriana es importante y necesaria para situar los análisis de las empresas nacionales en ese contexto, proyectar lo que se debe hacer teniendo presente los procesos de negociación de acuerdos y tratados comerciales que se llevan adelante.

Existe preocupación en Ecuador por el TLC que se negocia con los EEUU, y es el inicio de nuevas negociaciones y tratados con otros países y comunidades como el de la Comunidad Sudamericana de Naciones (CSN) acordada recién en Lima, Perú. Ecuador y sus empresas deberán hacerse presente en el mundo globalizado, no pueden permanecer al margen de una corriente que se da en el ámbito mundial. Para ello se requiere un alto nivel de preparación y tener mucha claridad sobre el proyecto país posible y deseable que los ecuatorianos quisieran tener, teniendo también gran claridad sobre la situación real de la economía nacional, de su situación social, política y cultural.

El país registra dificultades estructurales de competitividad producto del carácter eminentemente rentista de las clases dominantes, la inequidad social, el bajo desarrollo y calificación del talento humano, deficiencias en el desarrollo institucional, la inestabilidad política, la corrupción que contamina a toda la sociedad, la inseguridad jurídica, y de todos aquellos factores más graves que se derivan del "boom" petrolero (Larrea y Sánchez, 2003:7-24).

El Ecuador en el contexto latinoamericano muestra signos preocupantes que se evidencian en: país de bajo desarrollo relativo en América Latina; su ingreso por habitante es inferior a la mitad del promedio latinoamericano; en la sociedad se advierten graves inequidades sociales, discriminación étnicas y profundas divisiones regionales; estancamiento económico con un grave incremento en la desigualdad social, persistencia de la pobreza y desempleo estructural. Los diferentes programas aplicados para resolver en parte los graves problemas que afectan al país, no han tenido los resultados que se esperaban y han sido los detonantes para la crisis de los noventa en la que se culmina con el decreto de dolarización de la economía.

Las crisis que han afectado al Ecuador y el proceso de dolarización han tenido fuertes impactos en las empresas ecuatorianas, en sus desarrollos y crecimientos, en sus formas de gestión, en sus procesos y en sus estructuras, que han requerido de mucha capacidad de sus ejecutivos para sobrevivir a todas las crisis. Muchas empresas han caído y desaparecido y muchas otras están apareciendo en el horizonte empresarial, pese a todas las dificultades que existen para operar con alguna eficiencia y eficacia.

El hito más significativo en los últimos veinte años lo constituye la crisis de la deuda externa que se inicia en el año 1982, y que obliga al país a realizar un ajuste estructural y a dar un fuerte impulso al Comercio Exterior, esto es, a las exportaciones. En la década de los noventa, según Larrea y Sánchez (Larrea y Sánchez, 2003:7-24), señalan que “el país había liberalizado el tipo de cambio y las tasas de interés, desmantelado su protección arancelaria, abierto sus mercados, eliminado subsidios y otras distorsiones en sus precios relativos, y desregulado parcialmente el sistema financiero y el mercado laboral”.

Las estrategias económicas y sociales aplicadas en la década de los ochenta y en la de los noventa muestran resultados muy pobres: los ingresos por habitante han variado en tan sólo 5% en los últimos veinte años (1980-1990); las exportaciones siguen concentradas en muy pocos productos de carácter primario, y algunos otros con escaso valor agregado, y su efecto en la economía es escaso; según el Ministerio de Economía y Finanzas en la Agenda para la Reactivación Económica (2002), la deuda externa ecuatoriana sigue creciendo y en 1998 alcanzaban a 16.400 millones de dólares(2002), y cuyo servicio ha representado casi el 10% del PIB desde 1995 al 2002; existen dificultades estructurales de competitividad, producto del bajo desarrollo del talento humano, deficiencias en el desarrollo institucional – burocratizado,

inestabilidad política y social, inequidad social, desencuentros regionales respecto a un proyecto país entre otras causas.

Los índices de competitividad internacional elaborados anualmente por el *World Economic Forum (2002)*, Ecuador en el 2002 se ubicó, en las posiciones 73/80 y 78/80, entre los 80 países estudiados, mostrando que por sus condiciones institucionales, tecnológicas y macroeconómicas está entre los países menos competitivos del mundo.

### **Antecedentes: La crisis que no termina de producirse**

Revisar y estudiar la historia económica del Ecuador para buscar explicaciones acerca de las causas o factores que contribuyen en la explosión de la crisis de finales de los años noventa, son múltiples, pero tiene responsables internos y también externos, que es útil conocer y analizar.

Entre los distintos factores que desatan la crisis de los noventa, se tiene (Naranjo, 2004:201-225):

- Los graves efectos que causa el Fenómeno de El Niño de 1998;
- Inestabilidad, especulación, inflación acelerada, y una fuerte incertidumbre sobre el futuro llevan al gobierno de Mahuad a adoptar la dolarización oficial de la economía a inicios del 2000. Las políticas económicas del gobierno de Noboa (2000-2002) y luego de Gutiérrez intentan estabilizar la economía en el corto plazo mediante la dolarización, la promoción de la inversión extranjera en el sector petrolero y la duplicación de los volúmenes de exportación.

- Al final de la década de los 90 los efectos de las devaluaciones y de la implantación del ICC fueron devastadores para la economía nacional: pérdida (despojo) de los ahorros, destrucción del poder adquisitivo de los salarios, quiebra de las empresas, destrucción significativa de la producción nacional, desempleo. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2002).

- El Sistema Financiero vive una crisis y quiebra financiera sin precedentes en el año 1999, cuyo costo supera los 4.000 millones de dólares (20% del PIB) y en la que caen 15 bancos, 2 financieras y una mutualista, que pasan a manos del Estado. El seguro de depósito que comprometía al Banco Central a través del mecanismo de prestamista de última instancia y las pérdidas del sistema financiero “han sido socializadas” con la plena vigencia del llamado riesgo moral. El total de los activos estatizados equivalían al 59,08 por ciento del sistema, y representó un alto costo para el presupuesto del Estado, lo que significó un déficit del 5,95% del PIB para 1999. La crisis del sistema financiero significó que el PIB se situara en el nivel histórico más bajo en los últimos veinte años. En 1980 el PIB per cápita era de 1.556 dólares y en el año 1998 llega a alcanzar los 2.035 dólares para caer luego a 1.296 dólares en el año 2000. En 1996 con un PIB per cápita de 1.939 (1.260) dólares, EEUU – probable socio comercial con el TLC - era de 24.371 dólares en valores constantes de 1990, la productividad por persona ocupada era de 48.415 dólares en EEUU y de tan sólo 2.240 dólares en el Ecuador (una relación de 21, 61: 1 respecto a EEUU), situación de grave asimetría para tenerlo como socio. En 1998 el ingreso por habitante cae en el 1% y en 1999 en un 9%. En el 2000 empieza una leve recuperación que tiende a estancarse en el 2003.

- La composición de la producción nacional estaba dada en un 30,7% por el sector primario (casi el 50% corresponde a explotación de petróleo), un 19,6% por el sector secundario y un 49,7% por el sector servicios.

- La caída de los precios del petróleo en 1998 y 1999 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2002);

- Desde 1980, el crecimiento económico del Ecuador ha venido siendo modesto. Los indicadores económicos primarios muestran tasas muy bajas de

crecimiento y con serias distorsiones macroeconómicas. En la década de los 80 y 90 el ingreso per cápita se estanca y luego decrece. En 1999 el indicador mostraba retrocesos, comprometiendo la estabilidad económica, política y social del país. La población era empujada a una situación de pobreza y desempleo. Expansión del desempleo abierto, el subempleo y la pobreza. El desempleo ascendió en las tres principales ciudades del país, del 8% en 1998 al 17% a mediados de 1999. La pobreza urbana pasó del 36 % al 65% en los mismos años.

- El proceso inflacionario, con tasas crónicas muy elevadas, condujo al país a una carga inflacionaria acumulada del 44.000% entre 1980 y 1999. El deterioro del poder adquisitivo restaba credibilidad al sucre y Ecuador perdía credibilidad en el marco internacional.

- La pérdida de confianza en el sucre era una realidad, en 1990 el saldo de los depósitos bancarios – calificados de cuasi dinero (M2) – registrados en sucres era de un 90% y el que se mantenía en moneda extranjera – dólares – no alcanzaba al 10%. En el año 1998 la composición del M2 en sucres alcanzaba al 56% y los dólares y otras monedas extranjeras alcanzaba el 44% (34% más que en 1990). Se erosionaba y perdía confianza el sucre como moneda de cambio. El sistema de créditos y depósitos estaba expuesto a las incidencias o variaciones en el tipo de cambio, con graves repercusiones para las empresas y sistema financiero.

- El Saldo de la Reserva Monetaria Internacional que en 1997 se estima en 2.093 millones de dólares, cae en 1998 a 1.700 millones de dólares y en 1999 sólo alcanza los 1.200 millones de dólares, ello a pesar del fuerte incremento que experimentó el precio del petróleo en ese año y por la fuerte caída experimentada en la importaciones, a lo que se debe agregar la extensión de la suspensión del servicio de la deuda al rescate de los bonos Brady.

- La economía ecuatoriana, en la década de los 90 sigue la tendencia de la década de los 80, el PIB per cápita se estancó, la inversión productiva real cae de tasas del 23% a inicios de los ochenta a tasas del 14 % en los 90

(14,19% en 1999), producto de las devaluaciones que alcanzan los niveles más altos conocidos, y significan un fuerte impacto en los salarios reales que sufren un deterioro permanente. La tasa inflacionaria situada en niveles altos, se ve agravada por la situación de desempleo y subempleo de más del 50% de la población activa. La pobreza se hace presente con toda su crudeza afectando casi al 80% de la población ecuatoriana. Las bases para la migración de los trabajadores, profesionales, empresarios, jóvenes (hombres y mujeres) estaban dadas, el país no ofrecía oportunidades dignas, debían buscarse fuera.

El contexto ecuatoriano es importante en el trabajo con casos y debe estar siempre presente, porque no debemos olvidar la necesidad de contextualizar las empresas, para explicar adecuadamente el buen o mal funcionamiento que éstas puedan tener en función de cómo opera el entorno. La responsabilidad de la buena o mala gestión de las empresas no depende solo de tener buenos o malos ejecutivos, también depende de lo que ocurra en el ámbito institucional, en la economía, política y en lo social. Las empresas no escapan a las buenas o malas decisiones, acciones, medidas, leyes, decretos, etc. que emiten los gobiernos centrales, es más pueden en algunos casos aniquilar a las empresas. Cuando se estudian las empresas para construir o para analizar su caso, no es posible evadirse del contexto que le rodea. Sólo lo hace quién actúa mecánicamente creyendo que sus decisiones no pueden ser contaminadas por lo que sucede en el entorno de la empresa.

### **Respuesta a la crisis: Dolarización**

El proceso de dolarización como respuesta a la crisis que vivió el país fue traumática, muchas empresas (pareciera que la gran mayoría de ellas) sufrieron pérdidas patrimoniales importantes, otras quedaron fuera de competencia por sus estructuras de costos, por los ajustes salariales y por la

posibilidad de importaciones a precios competitivos, otras no tuvieron la capacidad de pago de sus compromisos contraídos con el sistema bancario. La recuperación de los créditos concedidos resultó bastante más difícil, debido a la pérdida de capacidad de pago que sufrieron los deudores, al perder sus ahorros en el sistema bancario en crisis. Gran parte de estos deudores eran jubilados y de la tercera edad y pequeños inversionistas que lo perdieron todo.

Desde una perspectiva macroeconómica, la dolarización ha provocado una suerte de estabilización de la economía y de sus indicadores macroeconómicos más importantes, estabilidad que era anhelada por la gran mayoría de ciudadanos, y ello ciertamente da tranquilidad a todos. Pero la realidad no es tan simple, porque gran parte de los recursos que obtiene el país es producto del envío de dinero que hacen emigrantes (en el orden de los 2.000 millones de dólares considerando el envío formal a través del sistema financiero) y por los mayores precios que han alcanzado los precios del petróleo y que representa casi el 50% de las exportaciones ecuatorianas. Ello significa que cualquier traspie en la captación de estos recursos, sea por la caída en la demanda o precios del petróleo o por la caída en las remesas de los inmigrantes, provocaría que el país entre en serias dificultades. Las empresas deben necesariamente trabajar con estas variables para la proyección de sus negocios y los debidos resguardos que deben tener para seguir operando en el futuro.

En enero de 1999 la dolarización se impone por decreto del Presidente Jamil Mahuad, que luego el Presidente Gustavo Noboa B., prosiguió con su instrumentación, con el objetivo de enfrentar y solucionar el déficit externo del país y eliminar la inflación. El camino adoptado hacia una economía dolarizada, resultaba en “un salto al vacío”, que no tenía sustento técnico, pero que intentaba dar solución a la crisis más profunda a la que se había visto expuesta la economía ecuatoriana. (Romero, 2003:7).

La experiencia que tuvieron las empresas hay que asumirlas, algunas

sortearon con éxito los procesos de dolarización; otras sin embargo tuvieron que cerrar sus puertas porque dejaron de ser competitivas, es cierto que de alguna manera se veían beneficiadas por los tipos de cambio, pero su caída representó el desempleo de miles de ecuatorianos. Muchos de estos ecuatorianos tuvieron que emigrar del país, de alguna manera obligados a irse al “exilio económico”, entre ellos mucha mano de obra altamente calificada. Esta realidad se debe tener presente, y en algún momento deberán aparecer casos empresariales para evaluar las razones de su éxito y permanencia en la economía ecuatoriana, y también para evaluar las causas reales que provocaron la caída de miles de empresas grandes y pequeñas (el sector textil pareciera ser uno de los más afectados).

Para redondear lo anterior y rescatar la importancia que tiene el tema en la elaboración, análisis y discusión de casos, no podemos obviar el proceso de dolarización ecuatoriano, es más, es posible que esté presente aún por mucho tiempo en la mente de los empresarios, porque a pesar de la estabilidad macroeconómica, se constata la preocupación que se manifiesta en diferentes foros empresariales y en ciertas declaraciones ministeriales, como las del nuevo Ministro Correa.

Los criterios que emiten tres importantes panelistas (Eduardo Aninat, Nicolás Espinoza y Walter Spurrier), de entre muchos otros que han emitido opiniones similares, intentan inducir a pensar positivamente en lo que se ha ganado, pero entre líneas podemos leer algunos llamados de atención sobre el proceso de dolarización. ¿En los análisis que hoy hacemos de las empresas podemos dejar de lado esta preocupación?, El nuevo Ministro Correa recién asumido tuvo serios cuestionamiento al proceso, hoy en su nuevo cargo y por la responsabilidad del mismo ha preferido evitar el tema, pero queda latente la preocupación manifestada antes que asumiera.

## **Competitividad ecuatoriana**

### **Antecedentes**

Para el análisis de la importancia del método de casos como metodología de enseñanza de la ciencia y técnicas de la administración, como ya ha sido señalado y se reitera, necesariamente debe contextualizarse, realizando además los procesos de desagregación de la competitividad para evaluar los principales problemas y sus impactos para el país. Luego de ello deben adoptarse las medidas y acciones estratégicas que permitan resolver los graves problemas de competitividad que afecta a la institucionalidad ecuatoriana en el ámbito interno e internacional. Hay que dimensionar los impactos que la falta de competitividad tiene para la captación de recursos de inversión, para la colocación de sus productos en los mercados internacionales, entre otras grandes tareas.

No se puede ignorar, en el análisis institucional público y privado, el grave problema de la competitividad, que es un problema que atañe a la institucionalidad nacional, y en ella estamos comprometidos todos. Las Universidades y los Centros de Investigaciones tienen la ardua tarea de contribuir con todas sus capacidades y aportes a entregar soluciones viables, realistas, inmediatas, para mejorar nuestra condición competitiva nacional e internacional. El Gobierno y toda su institucionalidad deben abocarse a la tarea de redimensionar y hacer más eficiente, efectivo y productivo el aparato estatal, con propuestas y trabajos que signifiquen incorporar al país en el circuito virtuoso de la riqueza.

## **Ecuador: Indicadores de competitividad global - ICQ**

Conocer la situación del Ecuador en los Indicadores de Competitividad Global, Indicadores de Vulnerabilidad, Indicadores de Libertad, resulta útil para situarse en la realidad internacional y evaluar qué estamos haciendo bien o mal, en qué tenemos que corregir, en qué tenemos que poner el acento en el estudio de las organizaciones nacionales, cuáles son las propuestas realistas, cuáles son viables de ejecutar, cuáles son los compromisos y responsabilidades. La tarea no es fácil, requiere de la capacidad y competencias de todos los ecuatorianos, aquí no se puede eludir el bulto, todos estamos embarcados. Desde la perspectiva de los casos, hay mucho que hacer, hay mucha información que procesar, hay mucha capacitación y talleres por hacer a través de los casos para comprender y dar solución a los grandes problemas del país y de las empresas.

### **Indicadores de competitividad, triste realidad**

Los índices generales de competitividad no favorecen a Ecuador en el ámbito global ni en el ámbito de Latinoamérica, situándolo en los últimos lugares. Ello debería ser un tema de preocupación general, y debería estar presente en los foros de debate del proyecto país en el que participen universidades e institutos tecnológicos, organizaciones sociales, colegios profesionales, ONG, cámaras e instituciones públicas entre otros.

## Cuadro No.1. Índices de Competitividad

### Foro Económico Mundial – Año 1999

País	Posición	Índice
Singapur	1	2,18
Estados Unidos	2	1,59
Hong Kong	3	1,46
Canadá	5	1,37
Irlanda	10	1,16
Japón	14	1,05
Dinamarca	17	0,88
Chile	18	0,63
Corea	22	0,53
Alemania	24	0,44
México	31	-0,11
Costa Rica	34	-0,26
Perú	36	-0,29
Argentina	42	-0,59
El Salvador	44	-0,62
Venezuela	51	-1,07
<b>Ecuador</b>	<b>54/62</b>	<b>-1,27</b>
Colombia	57	-1,44

Fuente: World Economic Forum. 2002. The Global Competitiveness. Report 2001-2002. New York: Oxford University Press.  
Elaboración: Jorge Medina Q.

El IGC del Foro Económico Mundial determinó la posición competitiva del Ecuador para el año 1999 en el que lo sitúa en el lugar **54 entre 62** países participantes, con muy bajas tasas de competitividad en el estado de la tecnología, la calidad de su infraestructura, la solvencia y desarrollo del

mercado y sistema financiero, la operatividad y efectividad del aparato institucional y de gobierno, entre otros indicadores.

El bajo nivel se observa en el ámbito global, pero resulta muy duro y revelador compararse con el resto de países de Latinoamérica, en los que varias naciones superan largamente al Ecuador y constatar que el bajo nivel de competitividad se refleja claramente en los diferentes parámetros de medición que se consideran. Así por ejemplo se tienen los siguientes:

- Apertura Comercial : 46 de 62
- Gobierno: 41 de 62
- **Sistemas Financieros:** 57 de 62
- Mercado Laboral: 44 de 62
- **Infraestructura:** 59 de 62
- **Tecnología:** 60 de 62
- Gerencia: 52 de 62
- **Instituciones:** 54 de 62

El IGC del año 1999 destaca a Singapur como la economía más competitiva del mundo seguida por Estados Unidos y Hong Kong. Sus altas tasas de competitividad se deben a: la gran apertura de estos países al comercio internacional, al importante desarrollo de los mercados financieros, al tamaño relativo y la efectividad de sus Gobiernos, la calidad de la infraestructura, el estado de sus tecnologías, la naturaleza de sus instituciones, **la gestión empresarial** y al desarrollo de su mercado laboral.

Los resultados del IGC del Foro Económico Mundial para el Ecuador visualizado a lo largo del tiempo, desde 1999 al 2003 presenta la siguiente situación: en lo relativo a Competitividad para el Crecimiento en el año 1999 alcanzó el lugar 53 entre 59, en el 2000 se sitúa en el último lugar, en el 2003 se sitúa en el lugar 86 entre 102 países; si se observa el Indicador de Competitividad Macroeconómica en el año 1999 ocupa el lugar 57 de 58 países (penúltimo lugar), en el 2003 ocupa el lugar 84 de 95 países.

Es revelador del poco o casi ningún esfuerzo que hace Ecuador por superar su deplorable situación de competitividad, más grave aún cuando negocia con los EEUU el TLC en ¡condiciones de igualdad! Los resultados que se pueden esperar son preocupantes dada la trayectoria que trae en el tema de competitividad y productividad.

## Cuadro No.2. Ranking de Competitividad Global del Ecuador

Foro Económico Mundial											
	Ranking de Competitividad para el Crecimiento						Ranking de Competitividad Microeconómica				
TOTAL PAISES	1999	2000	2001	2002	2003	TOTAL PAISES	1999	2000	2001	2002	2003
59	53					58	57				
59		59				58		57			
75			68			75			72		
80				73		80				77	
102					86	95					84

Fuente: World Economic Forum. 2002. The Global Competitiveness. Report 2001-2002. New York: Oxford University Press.  
Elaboración: Jorge Medina Q.

## Indicador de vulnerabilidad del Ecuador

La preocupación comentada en lo que dice relación a la deplorable situación del Ecuador en el ámbito de la competitividad y frente a la moda de

negociar tratados de comercio –TLC- como el que se está negociando con los Estados Unidos y mañana con otros países de la comunidad internacional, hay que agregar la preocupación por el nivel de vulnerabilidad al que está expuesto Ecuador con la firma de acuerdos comerciales. No hay que llamarse a engaños, los modelos de negociación apuntan a profundizar un patrón de comercio exterior que se sustenta en la producción de productos primarios, sin valor agregado y que no quedan expuestos a regulaciones y controles en sus efectos sociales y ambientales.

La apertura comercial sobre la base de productos primarios acentúa la dependencia de las exportaciones de materias primas, como productos minerales, hidrocarburos, agrícolas, forestales y pesqueros, como es el caso ecuatoriano cuyas exportaciones se enfocan a petróleo, banano, atún, camarones, flores y cacao entre otros, que no tienen o tienen muy poco valor agregado.

Frente a los problemas de vulnerabilidad a los que está expuesto Ecuador como cualquier otro país latinoamericano se ha elaborado el índice Latinoamericano de Vulnerabilidad ante el Libre Comercio (IVLC), presentado en la última Cumbre Ministerial realizada en Miami, y que se basa en considerar que el actual patrón de comercio exterior depende especialmente de los productos primarios, diferenciando entre los productos exportados. Esto es importante señalar porque, el comercio exterior basado en productos primarios es generador de poco empleo y el valor agregado no es significativo, es escaso. El Indicador de vulnerabilidad considera 12 variables económicas, ambientales y sociales entre las que se destacan las áreas protegidas, población urbana bajo línea pobreza, gasto social, exportaciones de productos primarios y Balanza de Pagos como porcentaje del Producto Interno Bruto.

### Cuadro No.3. Indicador de Vulnerabilidad

<b>INDICADOR de VULNERABILIDAD FRENTE AL LIBRE COMERCIO (IVLC) (Cero=menor; uno=mayor)</b>		
<b>Posición</b>	<b>País</b>	<b>IVLC</b>
<b>1</b>	Nicaragua	0,694
<b>2</b>	Ecuador	0,598
<b>3</b>	Honduras	0,566
<b>4</b>	Paraguay	0,562
<b>5</b>	Guatemala	0,548
<b>6</b>	El Salvador	0,539
<b>7</b>	Bolivia	0,528
<b>8</b>	Rep. Dominicana	0,523
<b>9</b>	Venezuela	0,505
<b>10</b>	Perú	0,489
<b>11</b>	Panamá	0,481
<b>12</b>	Chile	0,456
<b>13</b>	Argentina	0,409
<b>14</b>	Colombia	0,408
<b>15</b>	Brasil	0,401
<b>16</b>	México	0,386
<b>17</b>	Costa Rica	0,318
<b>18</b>	Uruguay	0,311

Fuente: Cumbre Ministerial Miami.

El Indicador de Vulnerabilidad es revelador al señalar que los países con mayor exposición al riesgo son Nicaragua seguidos por Ecuador y Honduras, resultando Uruguay y Costa Rica los países con menor exposición al riesgo. Los países exportadores de productos primarios por mucho que aumenten sus exportaciones no logran incrementar significativamente sus ingresos, como tampoco solucionan los problemas del desempleo y de la pobreza. Para el caso ecuatoriano es significativo que el aumento de la riqueza generada por el petróleo no resuelve los problemas de empleo ni de la pobreza, generando además problemas de daños en el ecosistema amazónico.

El Indicador de Vulnerabilidad considera los impactos económicos, ambientales y sociales que pueden tener los acuerdos comerciales que se sustentan en productos primarios (afecta a recursos naturales, flora, fauna, etc.), mostrando las fuertes debilidades y amenazas que pueden significar a largo plazo el atentar contra los recursos naturales, en contraposición con aquellos que defienden las bondades del modelo con una visión cortoplacista de los beneficios económicos.

La tabla del Indicador de Vulnerabilidad frente al Libre Comercio muestra que los países más expuestos y vulnerables al libre comercio son todos aquellos donde los productos primarios soportan el mayor peso de las exportaciones nacionales, por sobre el 60% del total exportado, Ecuador en la realidad tiene más del 85% en productos como el petróleo, banano, flores, cacao, camarones, entre otros.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Introducción**

El capítulo describe la metodología utilizada para la Tesis “EL ANÁLISIS DE CASOS COMO MÉTODO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA PUCE – QUITO”, investigando la generación y utilización de casos de empresas ecuatorianas en relación a casos de empresas internacionales no localizadas en el país. La investigación se realizó entre los estudiantes que se encuentran cursando séptimo, octavo noveno y décimo nivel de las carreras y que están próximos a egresar como Licenciados (octavo nivel) o Ingenieros Comerciales (décimo) nivel, en los períodos académicos 2002-2003 (mes de septiembre) y 2003-2004 (mes de abril).

En la investigación me propuse además realizar una evaluación de las necesidades de los estudiantes en su formación profesional, específicamente de contar con casos de empresas ecuatorianas frente a la utilización de casos de empresas internacionales y desarrollar una propuesta metodológica para el análisis, discusión y propuestas de solución de los casos de empresas ecuatorianas con el propósito de fortalecer las competencias de los estudiantes para la creatividad, innovación y desarrollo de las empresas del siglo XXI.

Las grandes interrogantes de la investigación se condensan en:

¿La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE debe aplicar la metodología de casos en la formación profesional de sus estudiantes?

¿Los casos utilizados deben corresponder indistintamente a empresas nacionales y extranjeras?

¿La utilización de casos de empresas nacionales en funcionamiento, fortalece la formación profesional de los estudiantes?

¿Los impactos o efectos que tiene estudiar y trabajar teórica y prácticamente con casos nacionales en la formación profesional de los estudiantes de la Facultad de Administración puede ser un factor importante de diferenciación?

### **Propósitos del estudio**

El propósito de esta investigación o estudio es desarrollar un modelo metodológico que permita a los cursantes y profesores de las Facultades de Administración hacer uso de todos los conocimientos y técnicas aprendidos por los estudiantes en el desarrollo de su carrera, para tomar las decisiones adecuadas que las organizaciones ecuatorianas requieren. El modelo de casos ecuatorianos permite simular situaciones reales de las empresas u organizaciones, en las que se encuentran con todos los antecedentes necesarios, para utilizar, desarrollar y proveer de conceptos y de guías prácticas para entender sistémica y holísticamente el contexto en el que se mueven tales organizaciones, las formas que adoptan y de cómo se interrelacionan y manejan los recursos y capacidades con los que cuentan y finalmente permitir establecer las estrategias y políticas que le permitan competir nacional e internacionalmente.

El análisis de casos debe generar discusiones de grupos de trabajo (comienzan a trabajar en equipo) para formular y evaluar las alternativas de solución que den lugar a las propuestas estratégicas y de política que permitirán resolver los problemas planteados en las empresas (David, 2003 y Mintzberg, Brian y Voyer, 1997).

Los casos de estudio, en los que debe aplicarse una metodología de análisis y solución de problemas, son casos reales de empresas ecuatorianas, con una visión holística de las mismas en un entorno nacional complejo y altamente variable (como el mes de abril con la rebelión de los forajidos). Los análisis de problemas y la búsqueda de alternativas de solución, conducirán necesariamente a la formulación de propuestas estratégicas que quedarán contenidas en un modelo de negocio con un plan estratégico, un cuadro de mando integral, y en la formulación de indicadores estratégicos de gestión (David, 2003 y Mintzberg, Brian y Voyer, 1997).

### **Propósitos específicos**

Como propósitos específicos del estudio están el desarrollar la metodología para la elaboración de casos y la metodología de análisis y discusión de los mismos, entregando las herramientas básicas que pueden ser necesarias para el análisis de problemas y de sus soluciones. Todo ello debería permitir, y así lo demuestra la experiencia (más de treinta años trabajando en esta línea), desarrollar las competencias, habilidades y destrezas de los futuros profesionales, para realizar adecuadamente los análisis situacionales en las organizaciones, comprendiendo todas las interrelaciones que se dan y la importancia que adquiere el utilizar los conocimientos adquiridos en finanzas, marketing, procesos, talento humano, etc. para tener claridad en el análisis de los problemas y en la búsqueda de las soluciones que permitan adoptar las decisiones más adecuadas para el funcionamiento de las empresas ecuatorianas.

Lo que en definitiva se pretende con este estudio es contribuir a la enseñanza - aprendizaje en la Facultad de Administración de la PUCE en primera instancia y luego en las demás universidades, entregando todos los

elementos metodológicos necesarios para que se desarrolle y popularicen los estudios de casos de empresas y organizaciones ecuatorianas, en función del desarrollo y crecimiento que buscamos para ellas y para el Ecuador.

## **Metodología**

Como metodología utilizo la investigación cuantitativa y aplico el método inductivo – deductivo, complementando ambos métodos, combinando el conocimiento empírico que surge de la experiencia acumulada “sobre una base senso-perceptual”( Fraga y Herrera. 2002:61) en la elaboración, estudio, análisis y solución de casos realizados con la colaboración de los estudiantes y que he convertido en una forma concreta de conocimiento y una base de datos de empresas (más de ochocientas empresas seleccionadas para procesar) que se han recogido durante casi treinta años. Además se deben agregar las percepciones recogidas y que he ido acumulando en el tiempo acerca de los impactos que ello ha significado en el desarrollo y crecimiento profesional de los estudiantes. Desde esa perspectiva es posible caminar hacia un modelo de conocimiento teórico que me permita fundamentar y avalar (Fraga y Herrera. 2002:30) teóricamente la experiencia acumulada. De hecho es realizar una suerte de reflexión que pueda indicar lo siguiente (Sánchez, 1988:29):

Un estudiante de administración de la PUCE formado bajo el sistema de casos es un profesional altamente competente.

Juan Piguave es un estudiante de administración de la PUCE; luego,  
Juan Piguave es un profesional altamente competente.

La sistematización de las experiencias (conocimiento explícito) se hace por una parte a través del cuestionario de la encuesta aplicada a los estudiantes, en el que se consideran respuestas abiertas (encuestado elabora su respuesta según su experiencia) y cerradas (es posible determinar

respuestas probables), lo que significa que la metodología de investigación es de carácter cuantitativo y cualitativo. Al decir de Fraga y Herrera, en la investigación de carácter cuantitativo, “La medición es el proceso dirigido a precisar información numérica acerca de una cualidad del objeto mediante la comparación de magnitudes determinadas”. Por otra parte, como desde hace treinta años he venido realizando la experiencia de trabajar primero con casos reales, de empresas nacionales, en contextos reales y complejos, asumo la investigación de carácter cualitativo, porque se trata de un “experimento formativo” que he venido desarrollando con los estudiantes, y que de alguna manera lo he irradiado hacia la capacitación y formación de profesionales calificados y con experiencia (por ejemplo, más de 900 profesionales en el INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES - IAEN).

### **Investigación descriptiva**

Para Cerda (1993:71) la investigación descriptiva “prepara el paso a la explicación por medio de la cual se aclara y se hace comprender la información recolectada”, transformándose dialécticamente una en otra. De allí que la evolución y evaluación descriptiva de las estadísticas, nos permite determinar como se ha desempeñado el sector de la educación de pregrado de acuerdo al Consejo Nacional de Educación Superior ( CONESUP, 2004) y en específico las facultades de administración, ante los cambios que se están produciendo en la economía globalizada, las nuevas necesidades que se plantean las sociedades, los nuevos paradigmas del mercado (Drucker, 2002:84)), la evolución de la economía nacional, las connotaciones que aporta el comercio exterior ecuatoriano, las nuevas empresas y servicios.

## **Deductivo**

Como señalan Fraga y Herrera (2002:75) “Las inferencias deductivas constituyen un conjunto de pasos concatenados, que parten de cierta verdad establecida para llegar a otras, sin contradicciones lógicas”. Constituye un método teórico muy utilizado en la demostración silogística, que de acuerdo a Fraga y Herrera estarían “fundamentando los principales resultados del nivel teórico”.

Con la identificación básica del sector en el contexto de la economía nacional, mediante el método deductivo se propone determinar las fortalezas y oportunidades que ofrecen las facultades de administración para la formación de los profesionales que requerirán parte de este siglo XXI, estableciendo también los grandes problemas, dificultades y amenazas que enfrentan los egresados de administración frente a un mundo extremadamente competitivo.

## **Inductivo**

Para el estudio se ha adoptado el método inductivo, que como método “es un procedimiento mediante el cual se logra inferir cierta propiedad o relación a partir de hechos particulares, es decir, permite el tránsito de lo particular a lo general” (Fraga y Herrera, 2002:75). La investigación muestra las experiencias de los estudiantes con la elaboración, análisis y discusión de casos y de los efectos u observaciones que tiene el estudio de casos en la formación profesional de los estudiantes como individualidad, a lo cual se agrega la reacción de ejecutivos de empresas al conocer casos que hipotéticamente afectan a sus negocios, permitiendo todo ello establecer generalizaciones con calidad de verdades en el momento de los estudios y que

pueden sostenerse en el tiempo o que puede variar según el contexto en los se este aplicando.

## **Síntesis**

Según Gutiérrez (1998:153), “La síntesis constituye la naturaleza de la idea”, “es la reunión de las partes en un todo, es la reconstrucción mental de la totalidad del objeto”.

En un marco general de las universidades, mediante el método de síntesis, se puede identificar los componentes de valor agregado interno y los factores exógenos y endógenos determinantes de la formación universitaria basado en el sistema de casos, con un fuerte componente de formación teórica, que le permitan la diferenciación con otras universidades y facultades de administración. A partir de estos análisis es posible formular las estrategias de desarrollo, crecimiento y posicionamiento de las facultades dentro de un concepto distinto de formación profesional: un ser humano con valores y principios, altamente calificado técnica y teóricamente, comprometido con el desarrollo del Ecuador y de su pueblo, reconociendo sus limitaciones pero teniendo la fuerza de su pasado, de su presente y del futuro.

## **Hipótesis de trabajo**

- **Hipótesis 1**

Si la formación profesional de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, se estructura debidamente, en la

unidad de la práctica y la teoría, para realizar el proceso de estudio y asimilación teórico – práctica de las empresas y organizaciones, entonces estarán en condiciones de realizar aplicaciones prácticas de sus conocimientos en las empresas locales, y así poder proyectarla productiva y competitivamente. Se trata de una propuesta diferenciadora frente a la demás universidades nacionales.

- **Hipótesis 2**

El desarrollo y crecimiento del país y la explotación de sus riquezas, estarán condicionados a la calidad en la formación de los jóvenes en todos los niveles de la educación, y particularmente en la educación superior. Para ello se debe profundizar en el conocimiento sobre la realidad nacional y de las empresas – sistema de casos nacionales - para desde allí contextualizar las nuevas teorías científicas y tecnológicas que nos llegan y que se pueden adaptar a contextos específicos.

Emprender en la formulación, estudio, análisis y desarrollo de casos, con la contribución de los propios estudiantes, para entregar propuestas de solución desde lo local sobre empresas y organizaciones nacionales que deben proyectarse globalmente, permite fortalecer la formación profesional de los jóvenes con una metodología nacional impuesta desde lo nacional.

### **Variables e indicadores**

Las hipótesis señaladas serán probadas por:

- Aplicación de una encuesta, para proceder a codificar, tabular, sintetizar en el proceso de análisis, estableciendo los procesos de dependencia e interdependencia de las variables consideradas en el estudio para finalizar con el adecuado proceso de interpretación de la información entregando propuestas sostenibles.
- Las encuestas aplicadas a estudiantes y profesores acerca de la utilización del método de casos en el proceso enseñanza – aprendizaje, estableciendo:
  - Importancia de los casos como método de enseñanza – aprendizaje.
  - Tipo de casos empleados.
  - Peso de los casos nacionales frente a los casos extranjeros.
  - Materias en las que se aplican los casos.
  - Aporte de los casos a la formación profesional
  - Experiencias adquiridas con los casos
  - Nivel de satisfacción por la utilización del sistema de casos
  - Nivel de aplicación práctica de las teorías estudiadas en los casos utilizados.
  - Herramientas de la administración y las finanzas utilizadas.
- Transcripciones de conversaciones sostenidas con profesores, ejecutivos y estudiantes de cuarto nivel de la educación superior sobre la aplicación de casos ecuatorianos en la formación de pregrado y postgrado.
- Análisis de la situación nacional para conocer y fundamentar las debilidades del país en un mundo globalizado, para desde allí hacer propuestas:
  - Indicadores macroeconómicos
  - Empleo
  - Comercio Exterior
  - Impacto de la dolarización
  - Indicadores de Competitividad
  - Indicadores de Vulnerabilidad

- Indicadores de Desarrollo Humano

La teoría que incluya los elementos que deben considerarse para la construcción o elaboración de casos utiliza parte de mi experiencia personal en la elaboración, análisis y discusión de casos con estudiantes de administración, economía, diplomados y maestrantes, en distintos centros de estudios de educación superior. Las empresas objeto de estudio son todas ecuatorianas, y los análisis de problemas están situados en el contexto ecuatoriano. Esta experiencia se cruza con la investigación realizada, en la que se recolectan datos e información, se codifica y se analiza.

Los datos recolectados de las encuestas y de información obtenidas en conversaciones con ejecutivos, profesores, y cursantes de cuarto nivel de educación superior, son codificados de acuerdo a la categorización que se hace de la encuesta realizada a los estudiantes y de lo que se esperaba que señalaran los profesores sobre los casos como método de enseñanza aprendizaje. Lo anterior se complementa, con transcripciones de conversaciones sostenidas con ejecutivos de empresas y profesores acerca del método de casos en la formación profesional de administradores, rescatando los conceptos básicos por ellos emitidos y que son de interés de la investigación realizada. Los datos recolectados y sistematizados según la información proporcionada se cruzan con la información y datos disponibles acerca del funcionamiento de las organizaciones nacionales comparadas con la de otros países, buscando las causas que expliquen la diferenciación entre países en una era de globalización.

Con todos los antecedentes sistematizados, teniendo los referentes de la encuestas a estudiantes, y conversaciones con profesores, ejecutivos empresariales y cursantes de postgrado, se procede a formular la propuesta teórica de casos en la educación superior ecuatoriana. Propuesta teórica que se complementa con: metodología para la elaboración de casos; metodología de análisis de casos; síntesis de herramientas teóricas básicas para el estudio,

análisis y solución de casos que el estudioso de casos debe manejar; y, finalmente, se hace un aporte de cuatro modelos de casos que he preparado personalmente durante largo tiempo (cuatro años uno de ellos).

## **Población investigada**

Para el desarrollo de la investigación, estudio y aplicación de la encuesta se ha tomado como grupo objetivo exclusivamente a estudiantes y profesores universitarios. La encuesta diseñada se aplicó a una muestra de 150 estudiantes ( 19,2% de la población) de una población promedio de 780 estudiantes que componen el séptimo, octavo, noveno y décimo nivel de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, que cursan las materias de Política de Empresas del segundo semestre del 2003 y primer semestre del 2004, y, en igual período que a los estudiantes se aplicó a 25 profesores de los cursos de Política de Empresas, Planificación Estratégica, Planificación Financiera, Marketing, Recursos Humanos, Productividad y Administración General. El grupo objetivo corresponde a una población claramente delimitada en su caracterización y en su número, y que ha permitido una adecuada búsqueda y análisis de las respuestas según los propósitos del estudio.

En el segundo semestre del 2003 (septiembre) se aplicó la encuesta a 70 estudiantes y en el primer semestre del 2004 (abril), se aplicó a 80 estudiantes. La encuesta se aplicó a los estudiantes de séptimo (35 estudiantes), octavo (58 estudiantes), noveno (27 estudiantes) y décimo nivel (30 estudiantes).

Del total de estudiantes se adoptó como definición de la población el “Conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés” (Mason, Lind y Marchal.2003:7), que correspondería a 780 estudiantes que estarían cursando los últimos niveles de la Facultad de Administración, esto es,

estudiantes de séptimo y octavo nivel que se pueden licenciar como administradores o CPA (terminando el octavo nivel), y estudiantes del noveno y décimo nivel que optan por la Ingeniería Comercial (décimo nivel terminado) luego de presentar su tesis de grado. Son, además, todos aquellos estudiantes que han cursado más del 80% de materias y tienen una apreciación más exacta de lo que este estudio pretende conocer.

La muestra tomada al azar, corresponde a “una porción, o parte, de una población de interés” (Mason, Lind y Marchal.2003:7), es de 150 estudiantes, cuya composición se indica en el cuadro siguiente. Los datos son de tipo cualitativo o de atributos, porque nos interesa saber cuántas o qué proporción entra en cada categoría, es decir cuántos o qué porcentaje conoce del sistema de casos.

La composición de los estudiantes encuestados (Cuadro N° 4) es la siguiente:

**Cuadro N° 4. Composición de estudiantes encuestados**

<b>Nivel Segmento</b>	<b>N° alumnos</b>	<b>%Alumnos</b>	<b>Alumnos Encuesta</b>	<b>% alumnos (1)</b>	<b>encuesta/ segmento (2)</b>
7°	180	23.1	35	23.3	19,4 4
8°	300	38.5	58	38.7	19,3 3
9°	150	19.2	27	18.0	18,0 0
10°	150	19.2	30	20.0	13.3 3
<b>Total Segmento</b>	<b>780</b>	<b>100.0</b>	<b>150</b>	<b>100.0</b>	<b>19.2 3</b>
<b>Total Facultad</b>	<b>2050</b>		<b>2050</b>		
<b>% Segmento</b>	<b>38.1</b>		<b>7.3</b>		

Elaboración: Jorge Medina Q.

(1) Numero alumnos por Nivel/Total segmento=% alumnos

(2) Número alumnos encuestados/Total alumnos segmento.

Las relaciones entre estudiantes de la Facultad, población considerada, muestra estudiada, y respuestas a las encuestas queda condensada en la información que entrega el Cuadro N° 5:

### **Cuadro Nº 5. Relación alumnos encuestados**

Total Alumnos Facultad	2050
Total Alumnos Segmento estudiado: 7º,8º,9º,10º nivel	780
Total Alumnos Encuestados Segmento estudiado	150
Total alumnos que responden a la encuesta	141
% Alumnos Segmento/Total Alumnos Facultad	38.1%
% Alumnos Encuestados/ Alumnos Segmento	7.3%
% Alumnos Responden/Total Alumnos Facultad	6.9%
% Alumnos Responden/ Alumnos Segmento	18.1%
% Alumnos Responden/ Alumnos Encuestados	94.0%

Elaboración: Jorge Medina Q.

La muestra de alumnos encuestados son 150, de una población de 780 estudiantes que corresponden a los últimos niveles de la Facultad. La encuesta se aplica al 38,1% de la población, de los cuales responden 141 estudiantes que representan el 94.0% de la muestra de estudiantes encuestados.

### **Encuesta aplicada a estudiantes y profesores**

Las encuestas aplicadas a los estudiantes de los últimos niveles se centraron en conocer sobre el uso de casos (David, 2003) en las distintas materias, identificar si los casos fueron desarrollados en el Ecuador o en otros países, tipos de casos que se aplican, materias en los que se estaban

utilizando casos, importancia de los casos como método de enseñanza – aprendizaje, importancia de los casos ecuatorianos en su formación. Con ello se estaba intentando descifrar las necesidades que tienen los estudiantes de contar con metodologías de enseñanza – aprendizaje diferentes a las que son habituales en una Facultad de Administración para su formación académica y profesional, y que permite mejorar la oferta en calidad académica a través de una clara diferenciación con la demás universidades.

La encuesta a profesores aplicada en las mismas fechas que a los estudiantes (septiembre del 2003 y abril del 2004) no fue posible obtener respuesta ni acuse recibo a la invitación a responder las encuestas. Solo fue posible tener una apreciación verbal, muy general y evasiva de los profesores sobre el uso de casos en sus respectivas áreas. Ello sin duda constituye una limitación del estudio, porque lo que interesaba era conocer si utilizaban el sistema de casos en el proceso de enseñanza – aprendizaje de sus materias, y si los casos bajo estudio eran ecuatorianos o de algún país en especial, y finalmente conocer de sus apreciaciones acerca de la utilidad de usar casos nacionales en la formación de los estudiantes. A pesar de que la encuesta era absolutamente anónima y se garantizaba la privacidad de quien la respondía, no se logró contar con sus respuestas por escrito en la encuesta.

### **Fuentes primarias de estudiantes**

Se realizó una encuesta (ver Anexo 1) a los estudiantes sobre el método enseñanza – aprendizaje a través del método de casos para conocer si habían utilizado el sistema en sus estudios, conocer el origen de los casos, si eran nacionales o extranjeros, y las materias en los que los habían cursado. De acuerdo a la recopilación de la información, codificación y análisis de la misma se pretendía conocer por comparación la validez de los casos de empresas ecuatorianas frente a los casos preparados y en circulación local de

universidades extranjeras, materias en la que se aplicaban los casos, tipos de casos para conocer si se referían a simples ejercicios o elaboraciones mas acabadas. La información debía dar antecedentes de los impactos o aportes que los casos habían significado en su formación profesional, y de su recomendación o sugerencia para su uso por los estudiantes que les precederían.

### **Fuentes primarias de profesores**

También se aplicó una encuesta a 25 profesores (ver Anexo 2), que no fue respondida y en la que se quería saber de la utilización de los casos en sus cátedra, origen de los casos, si utilizaban casos nacionales, qué tipo de casos y quién los había elaborado, y la validez que podían tener los casos nacionales. Lamentablemente pese a la insistencia para que contesten la encuesta y conocer de la opinión de los académicos ello no ha sido posible, limitando el horizonte de la investigación realizada.

Sin embargo, se tomaron conversaciones que he venido sosteniendo a lo largo de los años con muchos profesores de varias universidades acerca del tema de casos, específicamente de casos de empresas nacionales. Esta información la cruzaré con la de los otros grupos de estudio.

### **Fuentes primarias ejecutivos de empresas**

Se procesó la información de conversaciones personales que tuve con seis altos ejecutivos bancarios de seis bancos distintos (hace más de un año), a los cuales hice llegar un caso real de una sucursal bancaria, que se presenta en este trabajo. El caso que les envié como una atención por una relación de

amistad personal, fue acompañado con una nota en la que les señalaba textualmente que “el caso relatado es absolutamente real” y que luego de leerlo se preguntarán si “Será que el problema relatado está ocurriendo en su Banco”. Ello provocó varias y variadas reacciones: los seis ejecutivos se comunicaron personalmente por teléfono y concertamos citas. Ello dio lugar a muchas interrogantes que son de interés para este trabajo.

### **Otras fuentes**

En la revisión bibliográfica y en los contactos que permanentemente tengo con las universidades chilenas como Universidad de Chile, Universidad Católica, Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad del Mar – Viña de Mar y Universidad de Concepción, me ha permitido hacer el seguimiento del desarrollo de casos, conociendo de los grandes avances realizados por algunas de las universidades señaladas que han desarrollado casos muy completos (algunos de los cuales tengo en mis archivos: Viña San Pedro y Viña Santa Carolina por ejemplo) sobre las empresas que se dedican a la explotación vitivinícola chilena, constituyendo verdaderos tratados sobre el negocio, y que sirven perfectamente para orientar las inversiones de personas y empresas hacia el sector. Particularmente, la Universidad Católica de Chile ha realizado muchos estudios de casos en alianza con la Universidad de Harvard, y estos muestran grandes avances en el tema, tendencias futuras novedosas para los inversionistas y nuevas propuestas, mostrando además los graves atrasos que vivimos en la academia ecuatoriana.

### **Fuentes secundarias**

Se toman los Estudios del Banco Central, Agenda Nacional de Competitividad, Plan Nacional de Desarrollo, Información e investigaciones realizadas sobre el tema de casos en el Ecuador e internacionalmente y parte de la bibliografía básica entregada en este documento. Los estudios ya realizados permiten analizar el contexto en el que se mueve toda institución de educación superior. Interesa conocer a través de la información existente a nivel macroeconómico la situación del país respecto a indicadores económicos y sociales que dan una perspectiva bastante exacta de lo que está sucediendo. Se trata de inferir desde allí, las graves falencias que sufre el país y los preocupantes índices que sitúan al Ecuador con bajos niveles de competitividad y vulnerabilidad, en distintas áreas de acción pública y privada como: seguridad jurídica; fortaleza del sistema financiero; gerencia de empresas; sistema educacional; infraestructura; entre otras tanto o más importantes que las señaladas. Con ello se intenta fijar estrategias para el rol que debe jugar la universidad, y en este caso particular el rol que debe jugar la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, que está formando los Administradores del mañana, que deberán hacer su aporte en la conducción de las empresas (públicas y privadas) para hacerlas eficientes y eficaces, esto es hacerlas competitivas, en beneficio de todos los ecuatorianos.

### **Aplicación de la encuesta**

La propuesta metodológica de enseñanza – aprendizaje a través del sistema de casos, y específicamente de casos de empresas e instituciones ecuatorianas, necesitaba de una institución educativa específica, esto es, de una Facultad de Administración que tuviera tradición, prestigio, existieran facilidades para hacer el estudio, que existieran antecedentes acerca de materias que hubieran desarrollados casos locales y por lo tanto existiera alguna experiencia sobre la aplicación del sistema de casos. La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, cumplía con las condiciones, primero

porque personalmente venía aplicando el sistema, semestre a semestre por casi 30 años; segundo, porque durante veintiocho años se venía investigando, estudiando y preparando casos con los alumnos; tercero porque allí se había publicado el primer texto de casos del país; y, finalmente, porque existían las facilidades para aplicar las encuestas a la muestra de ciento cincuenta estudiantes

Como se ha señalado, el trabajo realizado durante muchos años, permitió contar a fines de los setenta con un texto de casos que fuera premiado por la Universidad con orden de publicación, cosa que nunca ocurrió porque como autor no estaba satisfecho con el trabajo realizado y quería mejorarlo, afinando la investigación sobre las empresas. Sin embargo, los casos premiados fueron utilizados hasta el año 1999, luego de lo cual procedí a elaborar el texto denominado Casos de Estudio de Empresas Ecuatorianas – Política de Empresas que fuera editado por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE y cuyo lanzamiento se produjo en noviembre de 1999. El texto cuenta con 21 casos de empresas ecuatorianas del área, financiera, agroindustrial, comunicaciones, comercial, transporte, industrial, entre otros y es el texto que se ha venido utilizando a partir de entonces en las Materias de Política de Empresas, Finanzas Corporativas, Liderazgo, Marketing en la PUCE, Facultad de Geología y Minas de la Universidad Central, Instituto de Altos Estudios Nacionales, Corporación PEER, Universidad Internacional, Universidad de las Américas.

El texto de casos que ha tenido buenos comentarios de docentes universitarios chilenos, bolivianos, peruanos, colombianos, venezolanos entre otros, y de algunos nacionales de las Universidades del Chimborazo, Estatal de Guayaquil, Internacional de Quito, Central de Quito, no ha tenido mayor trascendencia debido básicamente a que no se cuenta con una red de distribución nacional y menos internacional.

## **Tratamiento de datos de las encuestas**

El método utilizado para la aplicación de la encuesta fue el de inferencia estadística (Estadística inferencial o Estadística inductiva) en el ámbito de la estadística descriptiva, buscando encontrar respuestas de una población basadas en una muestra como se explica más adelante. Entendiendo la Estadística inferencial como el “Conjunto de métodos utilizados para saber algo acerca de una población, basándose en una muestra” (Mason, Lind y Marchal.2003:7).

Con el objeto de conocer la cultura de la organización en el uso de casos de empresas ecuatorianas en las distintas materias del pensum de estudios de la Facultad de Administración de la PUCE, se procedió a aplicar una encuesta, cuyas preguntas más importantes estaban relacionadas con la utilización de casos en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, origen de los casos, la necesidad de los mismos en su formación profesional, preguntas que se pueden ver en el Anexo 1, al final de este capítulo.

El número de estudiantes de la Facultad varía entre 1900 y 2100 estudiantes en los últimos tres años, cifras que no tienen precisión dado los retiros de estudiantes, pero para objeto del estudio se ha tomado una media de 2050 estudiantes matriculados.

## **Proceso de la encuesta**

Como se ha indicado, para obtener información sobre el uso del sistema de casos en la Facultad de Administración se recurrió a la realización de una encuesta personal a una muestra de 150 estudiantes. La encuesta elaborada consta de un conjunto de preguntas abiertas que según Sánchez (1996:162)

“es aquella en la que el encuestado está en plena libertad para exponer lo que piensa sobre el contenido de la pregunta” y cerradas según el mismo autor “el encuestado se limita a seleccionar una de entre varias respuestas que le han sido sugeridas por el investigador”, todas las cuales estaban enfocadas a averiguar y constatar los siguientes hechos:

- La utilización o no de casos en la Facultad
- Las materias en las que se utilizan casos como apoyo a formación teórica; enfoque de los casos hacia problemas específicos de la materia o enfoques más generales.
- El origen de los casos, identificando si son nacionales o extranjeros; universidades que han elaborado los casos; nombre de los casos; materias en que se aplicaron; problemas que abordan.
- La utilización de casos nacionales, indicando: nombre de los casos, tema central del caso, materias que aplicaron, problemas específicos abordados.
- Los beneficios e impactos de los casos en general en su formación profesional; beneficios e impactos de los casos extranjeros versus los casos nacionales.
- Sugerencias para la utilización de casos.

Las respuestas de los estudiantes, de cuatro niveles, constituyen una opinión representativa, respecto al uso de los casos y de los impactos que éstos puedan tener en su formación profesional. Además generan ideas directrices para fortalecer su formación detectando los impactos que los casos están significando en su formación, específicamente en lo relativo con los casos ecuatorianos.

## **Ética en la Investigación**

La investigación realizada está sostenida por las encuestas realizadas a los estudiantes y respondidas por ellos (141 encuestas en total respondidas, y 9 encuestas que no fueron respondidas), las que han sido objeto de la tabulación y análisis de resultados. En el ámbito de los profesores ello no ha sido posible porque nadie respondió al cuestionario enviado (25 profesores encuestados) y no dio explicaciones para su negativa a dar respuesta.

### **Confidencialidad de la investigación**

Las encuestas fueron preparadas para ser respondidas en forma absolutamente anónima y confidencial, de manera que los estudiantes tuvieran plena libertad para responder a conciencia y sin ninguna clase de temor. No existe manera de poder asociar a los estudiantes con las respuestas que se entregaron en la encuesta ni con los resultados, la confidencialidad de la información ha sido respetada hasta el final de la investigación. La única identificación del estudiante fue el nivel al que pertenecían y la fecha en la que se realizó la encuesta, elementos que de ninguna manera permite conocer de la identidad de los participantes en ella. Los nombres de los estudiantes y profesores se mantienen y se mantendrán en absoluta reserva.

### **Validez de la información obtenida a través de la encuesta**

“La validación se refiere a la verificación de la validez del nuevo conocimiento y su comportamiento respecto a la solución que brinda al problema formulado” (Fraga, Herrera.2002:30). Para probar la validez se acude a referentes empíricos entregados por estudiantes, docentes, ejecutivos de empresas.

La muestra tomada por niveles, séptimo, octavo, noveno y décimo, permite tener una apreciación integral de la Facultad respecto al estudio y análisis de casos, los alumnos del séptimo y octavo nivel tienen muy presente el paso por los niveles inferiores de la Facultad, primero a sexto nivel, y pueden recordar con mayor facilidad respecto a la aplicación de casos en las materias estudiadas, que en general son todavía básicas. Los estudiantes del noveno y décimo, han cursado y estaban cursando materias, que por su naturaleza deberían estar aplicando casos y/o realizando trabajos que estén relacionados con las empresas reales, de manera de adquirir las experiencias para salir a trabajar en ellas. Es decir, estos últimos tienen la visión reciente del séptimo, octavo y noveno nivel de aquellos que están cursando el décimo nivel. El abanico de respuestas permite cruzar la información de los estudiantes de cuatro generaciones para tener una percepción más exacta del aprendizaje adquirido por los cursantes.

En resumen los resultados que entregue la encuesta realizada permitirán constatar con evidencias razonables los efectos que han tenido para los estudiantes la aplicación de los casos de estudios en el sistema de enseñanza – aprendizaje de las distintas materias en los que se los ha utilizado, y el impacto que puedan haber tenido en su formación profesional. Ello relacionado con la situación del país en términos de competitividad, vulnerabilidad y desarrollo humano, nos da una medida del impacto que pueda tener una adecuada formación profesional universitaria en el mejoramiento real del país, más aún cuando en términos gerenciales está extraordinariamente atrasado (79 entre 84) según los indicadores de competitividad.

La información del grupo de estudiantes se cruza además con la información obtenida de ejecutivos de bancos, profesores y estudiantes de otros centros de estudios, logrando contar con una mayor cantidad de elementos para validar la propuesta del estudio realizado, y entregar las bases para la elaboración del modelo de casos, en la que se toma partido por construir casos ecuatorianos.

## **Análisis de los datos obtenidos en la encuesta**

La propuesta metodológica seguida para la aplicación de la encuesta significa la recolección de la información, organización, presentación, análisis e interpretación de los datos obtenidos, para luego adoptar estrategias y líneas de acción que deberían adoptarse respecto a la formación de los estudiantes apoyados por el sistema de casos (Mason, Lind y Marchal.2003:3).

## **Protocolo seguido para la aplicación de la encuesta a estudiantes**

Para la realización de la encuesta en los cursos (séptimo, octavo, noveno y décimo nivel), se entregó una información directa acerca de:

- El objetivo que tenía la encuesta que se esperaba fuera contestada por los estudiantes. Ello resaltaba el sentido de calidad en la formación profesional que se procuraba que tuvieran los estudiantes.
- El sentido que tenían términos como por ejemplo el sistema de casos frente a los ejercicios que se realizan en distintas materias. Ello porque muchos estudiantes no habían trabajado nunca con un caso, fuera este nacional o extranjero. Detectando que lo que más los acercaba al sistema eran problemas sacados de textos americanos.
- El carácter voluntario que tenía la encuesta, la contestaban sólo aquellos que estaban dispuestos a hacerlo, no era obligatorio. La encuesta además era anónima, sólo dejaban registrado el nivel al que pertenecían, y se dejaba claro que no había ninguna posibilidad de conocer el nombre de los participantes en la encuesta. Aquellos que no contestaran la encuesta sólo debían devolver el documento entregado para objeto de control del encuestador.
- Los resultados que se obtuvieran permitirían sólo sumar al mejoramiento académico de esta y demás universidades.

## **Protocolo seguido en la encuesta a profesores**

Para la realización de la encuesta a profesores se siguió el siguiente protocolo:

- Se contactó personalmente con cada profesor seleccionado a través del teléfono, para solicitar su colaboración en una encuesta sobre el sistema de casos. Se explicaron los objetivos de la investigación y la importancia que tenía el contar con la colaboración de profesores de Facultades de Administración. Aclarando y asegurando la confidencialidad de la información y el anonimato de la encuesta, explicando que no debían colocar su nombre ni nada que pudiera identificarles. Sin excepción todos comprometieron su colaboración y quedaron a la espera de los documentos que ofrecí hacer llegar.
- Cumplido el envío de la documentación para que contestaran la encuesta se procedió a constatar la entrega, es decir, que efectivamente la habían recibido.
- A partir de la entrega, se espero un tiempo prudente de 15 días, luego de lo cual se comenzó a llamar para recordar la devolución de la encuesta con sus respuestas. Se reiteró la confidencialidad de la misma, del respeto al anonimato de la misma. Luego de cuatro meses de insistencia no se logró ninguna respuesta ni tampoco la razón para no contestar. Tal actitud desanima para cualquier intento de investigación seria que se quiera realizar.

## **Limitaciones del estudio**

La limitación más importante es la renuencia de los profesores a contestar la encuesta, que sin duda habría dado mayor validez al estudio realizado, y seguramente habrían entregado criterios y propuestas interesantes

en el desarrollo de casos en el contexto ecuatoriano. Seguramente llamará la atención de quien lea este trabajo la negativa a participar en la encuesta acerca del sistema de casos, pese a que ella era absolutamente anónima y pese además que con algunos había conversado previamente para conseguir su colaboración, pero lamentablemente ninguno atendió la petición formulada. Si se tratara de buscar causas o motivos para su negativa, podría haber muchas y se podría especular sobre ello, pero no creo pertinente hacerlo.

El estudio centrado en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, y realizado por una sola persona, limita la posibilidad de acceso a otras universidades y a otros criterios académicos, con una propuesta más amplia y enriquecedora para el conjunto de universidades del país, que habría sido lo deseable. Pero aún así estimo que es un avance importante para la academia universitaria.

## ANEXO 1

### Encuesta sobre la aplicación del Sistema de Casos en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Quito

Fecha:.....

Responsabilidad: Ing. Jorge Medina Q.

#### Cuestionario Aplicado:

Nota: Esta encuesta es absolutamente anónima y confidencial, y sólo tiene propósitos académicos, para beneficio de los propios estudiantes.

Marque con una X el nivel que esta cursando: 7º....., 8º....., 9º....., 10º.....

1. En las materias aprobadas hasta la fecha en la Facultad ¿Ha utilizado el sistema de casos como complemento o apoyo a los contenidos teóricos estudiados? Marque con una X su respuesta:

Sí, han utilizado casos en la carrera: Sí.....

No se han utilizado casos en la carrera: No.....

No sabe o no se acuerda:.....

2. Señale las materias y nivel en las que se han apoyado en el estudio de casos para complementar la comprensión de la materia estudiada:

**Materias:**

**Nivel:**

1..... Nivel: .....

2..... Nivel: .....

3..... Nivel: .....

4..... Nivel: .....

5..... Nivel: .....

6..... Nivel: .....

7..... Nivel: .....

8. No sabe, No se acuerda: .....

3. Indicar las materias y especificar los problemas que fueron tratados en los casos estudiados.

Materias	Tipos de problemas estudiados en los CASOS. (Finanzas, Marketing, Personal, Producción, General, Investigación y Desarrollo, otros.)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

4. Indique el origen de los casos estudiados:

Origen de los casos estudiados	Países
América del Norte:	
América del Sur:	
Europa:	
Asia:	
Otros	
No sabe, No se acuerda	

5. Cree que es importante complementar las teorías con casos prácticos:

Si.....No.....No sabe:.....

Por qué: .....

.....

.....

6. Indicar con una X si ha estudiado casos de empresas ecuatorianas.

Si he estudiado casos de empresas ecuatorianas:.....

No he estudiado casos de empresas ecuatorianas:.....

No sabe, no se acuerda:.....

7. Si ha estudiado casos empresas ecuatorianas, contestar la siguiente información:

Materia	Nivel	Caso: Nombre y Empresa	Problema estudiado

8. Señale con una X si los casos de empresas ecuatorianas corresponden a trabajos realizados por (señalar institución):

Universidad:.....Indicar Universidad:.....

Institución:.....Indicar Institución:.....

Empresas:.....Indicar Empresa:.....

Profesor:.....Indicar nombre:.....

9. Señalar con una X si los análisis de los problemas de los casos estudiados visualizan a la empresa como un todo (enfoque integral de la empresa) o están dirigidos a estudiar sólo los problemas específicos que dicen relación con la materia que se estaba cursando.

a. El análisis de las empresas se enfocan al estudio de los problemas de la empresa como un todo, integralmente, relacionando todas sus áreas:.....

b. El análisis de las empresas se enfocan al estudio de problemas específicos relacionados estrechamente con la materia que se esta estudiando:.....

c. No sabe, No se acuerda:.....

10. Señalar con una X si las soluciones planteadas para el caso son:

- Soluciones que responden a una visión integral de la empresa, observada y manejada integralmente como sistema:.....
- Soluciones que responden a problemas específicos relacionados con la materia de estudio que se esta cursando:.....
- No sabe, No se acuerda:.....

11. Señala con una X si tiene o no información y conocimiento del funcionamiento y gestión de las empresas ecuatorianas:

- Si tengo buena información y conocimiento:.....
- No tengo información ni conocimiento:.....
- Tengo información y conocimiento parcial:.....

12. Señala con una X como ha obtenido la información y conocimiento de la empresa ecuatoriana.

- Por los estudios en la Facultad:.....
- Por mi trabajo:.....
- Por lectura de medios escritos (periódicos, revistas, estudios, etc.):.....
- Por otros medios (empresa familiar; TV; amigos):.....

13. Si pudieras elegir entre casos ecuatorianos y casos internacionales marca con una X que preferirías:

- Estudiar casos ecuatorianos:.....
- Estudiar casos internacionales:.....
- Estudiar ambos tipos de casos:.....
- No estudiar casos:.....

14. Indicar las razones que explican su elección (pregunta 12):

- 14.1. ....
- 14.2. ....
- 14.3. ....
- 14.4. ....
- 14.5. ....

15. Indicar en qué materias y por qué razón deberían trabajar con casos de empresas ecuatorianas.

Materias	Razón (por qué)

16. De acuerdo a los casos estudiados, nacionales o extranjeros, indicar que competencias se desarrollan y fortalecen en la formación profesional:


17. Si conoces el sistema y has participado en el análisis y estudio de casos, marcar con una X si se sienten o no competente para desarrollar investigaciones de empresas que puedan utilizarse como base para un caso ecuatoriano.

- Si, me siento competente:.....
- No me siento competente:.....
- Si, me siento competente pero con la dirección del profesor:.....
- No sé si tengo competencias para hacerlo:.....

### **Agradecimiento**

**Gracias**, a todos los que han participado con sus respuestas en esta encuesta, cuya única finalidad es la de contribuir al mejoramiento continuo y al fortalecimiento en la formación profesional de los estudiantes, de ésta y otras universidades del país. Ing. Jorge Medina Q.

## ANEXO 2

### Encuesta sobre la aplicación del Sistema de Casos en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Quito

**Fecha:**.....

**Responsabilidad:** Ing. Jorge Medina Q.

#### **Cuestionario Aplicado:**

Nota: Esta encuesta es absolutamente anónima y confidencial, y sólo tiene propósitos académicos, para beneficio de los propios estudiantes.

1. En las materias dictadas ¿Utiliza el sistema de casos como complemento o apoyo a los contenidos teóricos entregados a los estudiantes? Marque con una X su respuesta: Sí.....No.....
2. Si la respuesta anterior es SI, señale con una X el origen del caso:  
Nacional:.....Extranjero:.....No sabe, no se acuerda:.....
2. País(es) de origen de casos:.....
3. Señalar nombre, autor, y problema(s) tratados por los casos aplicados:

Nombre del caso	Autor	Problema(s) tratado

4. Señalar con una X si los casos utilizados en las materias dictadas:  
Han beneficiado a la formación de los estudiantes:.....  
No han beneficiado a la formación de los estudiantes:.....  
No sabe:.....
5. Cree que las universidades necesitan de casos nacionales para reforzar los conceptos teóricos con aplicaciones prácticas, en empresas reales.

Si.....No.....

6. Señale con una X quien o quienes deberían desarrollar los casos nacionales:

Profesores:.....

Estudiantes:.....

Investigadores:.....

Otros:.....

### **Agradecimiento**

**Gracias**, a todos los que han participado con sus respuestas en esta encuesta, cuya única finalidad es la de contribuir al mejoramiento continuo y al fortalecimiento en la formación profesional de los estudiantes, de ésta y otras universidades del país. Ing. Jorge Medina Q.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **Introducción**

El capítulo aborda los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los estudiantes y de la experiencia personal con el primer libro de casos publicado en el Ecuador y la aplicación y trabajo de casos nacionales con personas con una vasta experiencia profesional y en posiciones ejecutivas importantes, relacionando dialécticamente la realidad objetiva – caso de empresa real y contexto en el que funciona – y el conocimiento, permitiendo una generalización teórica de la historia del conocimiento.

Los resultados de la investigación tienen la validez de los procedimientos seguidos, pero que de alguna manera eran previsibles dada la larga experiencia que tengo en el tema y que se traduce en:

- La percepción generalizada de la necesidad de contar con más casos ecuatorianos e involucrar a más personas en el estudio de empresas nacionales y producción de casos.
- La alta ponderación que tienen los casos nacionales frente a casos del exterior, pese a no contar con toda la información que sería necesaria y que tienen los casos externos.
- La tarea de difundir los casos hacia todas las áreas de estudio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, para consolidar y fortalecer los conocimientos teóricos aprendidos a lo largo de la

carrera. Ello implica comprometer a los docentes a procesos de actualización y aplicación de instrumentos que tienen gran difusión en otros lados.

- La utilidad que los casos tienen para instituciones reales como instituciones bancarias, por ejemplo, que significó inducir a procesos de reorganización interna.
- La fuerza diferenciadora que puede tener la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE en relación a las demás universidades manejando adecuadamente la base de datos sobre empresas que he desarrollado a lo largo de los años.

### **Antecedentes de la investigación**

Para una propuesta Metodológica de enseñanza – aprendizaje a través del sistema de casos, y específicamente de casos de empresas e instituciones ecuatorianas, resultaba necesario investigar una Facultad de Administración que tuviera tradición, prestigio, existieran facilidades para hacer el estudio y antecedentes acerca de materias que hubieran desarrollado casos locales y por lo tanto existiera experiencia. En atención a tales antecedentes se optó por la Facultad de Administración de la PUCE, en la que desde casi treinta años venía trabajando con estudiantes de los últimos niveles, en la investigación de empresas e instituciones ecuatorianas.

El trabajo realizado permitió contar a fines de los setenta con un texto de casos que fuera premiado por la Universidad con orden de publicación, cosa que nunca ocurrió porque no estaba satisfecho con el trabajo realizado y quería mejorar, afinando la investigación. Sin embargo, los casos premiados fueron utilizados hasta el año 1999, luego de lo cual el autor procedió a elaborar el texto denominado Casos de Estudio de Empresas Ecuatorianas – Política de Empresas (Medina.1999) que fuera editado por la Facultad de Ciencias

Administrativas y Contables de la PUCE y cuyo lanzamiento se produjo en noviembre de 1999, el cual cuenta con 21 casos de empresas ecuatorianas del área, financiera, agroindustrial, comunicaciones, comercial, transporte, industrial, entre otros. Estos casos se han venido utilizando a partir de entonces en las Materias de Política de Empresas, Finanzas Corporativas, Liderazgo, Marketing en la PUCE, Facultad de Geología y Minas de la Universidad Central, Instituto de Altos Estudios Nacionales, Corporación PEER, Universidad Internacional, Universidad de las Américas.

Como ya fuera indicado, el texto de casos que ha tenido buenos comentarios de docentes universitarios chilenos, bolivianos, peruanos, colombianos, venezolanos entre otros, y de algunos nacionales de las Universidades del Chimborazo, Estatal de Guayaquil, Internacional de Quito, Central de Quito, no han sido utilizados masivamente ya que por un lado falta una red de distribución nacional que permita el acceso a ellos por todos los docentes y alumnos de las universidades nacionales y por otro los docentes están poco acostumbrados a resolverlos considerando la época y contexto en que ellos se sitúan; es más fácil abordar casos extranjeros que ya vienen con la solución.

Con el objeto de conocer la cultura de la organización en el uso de casos de empresas ecuatorianas en las distintas materias del programa de estudios de la Facultad de Administración de la PUCE, se procedió a aplicar una encuesta en los años lectivo 2002-2003 y 2003-2004 a un total de 150 estudiantes de séptimo, octavo, noveno y décimo nivel, que corresponden a los de último nivel de estudio antes de egresar y presentar sus tesis de grado, de los cuales respondieron 141 estudiantes, que corresponde al 94% de los encuestados.

Es interesante analizar el resultado de la encuesta, teniendo presente que existía una iniciativa que se venía realizando por casi 30 años, de involucrar a los estudiantes en la investigación de los problemas de las

empresas y en la propuesta de solución que eran capaces de formular, desarrollando a través de ello su capacidad analítica y de investigación para conocer el funcionamiento de la empresa y luego utilizar todo el instrumental teórico para las propuestas de soluciones.

Además de la encuesta realizada a los estudiantes, se incorpora las experiencias adquiridas en cursos de post grados en importantes centros de estudios, la experiencia que se tuvo con seis ejecutivos ecuatorianos respecto a un caso puesto en su consideración respecto a sus instituciones, y la experiencia que he tenido con profesores de varias universidades respecto al estudio de casos nacionales.

### **Resultados esperados de la investigación**

Los resultados respecto a la utilización de casos, deben mostrar los apoyos prácticos a las teorías estudiadas, identificando las materias que hacen uso del sistema de casos, identificando el tipo de casos para evaluar qué tan reales y aplicables son en el contexto de las empresas nacionales e internacionales localizadas en el país. Los resultados deben mostrar el peso que tienen los casos de la realidad ecuatoriana frente a los casos de origen extranjero. La percepción que tengan los estudiantes acerca del uso de casos en su formación profesional, los impactos que tengan los casos nacionales situados en este contexto en su formación y adquisición de competencias, en la capacidad desarrollada para desarrollar nuevos casos, lo cual de alguna manera los está calificando para el análisis de cualquier empresa en el ámbito nacional y quizás internacional. Las opiniones que emitan los encuestados acerca de las razones que motivarían el uso de determinado tipo de casos, sus preferencias y los por qué de sus inclinaciones, darán una pauta interesante para la formulación de estrategias coherentes con las demandas de los estudiantes que en poco tiempo se incorporan al mundo laboral.

## Resultados obtenidos de la encuesta

Los resultados obtenidos del grupo objetivo corresponde a una población claramente delimitada en su caracterización y en su número, y que ha permitido una adecuada búsqueda y análisis de las respuestas según los propósitos del estudio.

En el segundo semestre del 2003 (septiembre) se aplicó la encuesta a 70 estudiantes y en el primer semestre del 2004 (abril), se aplicó a 80 estudiantes. La encuesta se aplicó a los estudiantes de séptimo (35 estudiantes), octavo (58 estudiantes), noveno (27 estudiantes) y décimo nivel (30 estudiantes).

El objetivo de la encuesta es conocer el grado de aplicación del Sistema de Casos en la Facultad de Administración de la PUCE, las respuestas a las distintas preguntas formuladas se consignan a continuación. (Ver Cuadro Nº 6)

### Cuadro Nº 6. Estudiantes encuestados

<b>Nivel estudiantes</b>	<b>Semestre 2003/2004</b>
7º nivel	35
8º nivel	58
9º nivel	27
10º nivel	30
<b>Total estudiantes</b>	<b>150</b>
Responden encuesta	141
No responden encuesta	9

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Uso de casos**

Los estudiantes consultados acerca de si durante su permanencia en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables habían trabajado con el sistema de casos, su respuesta fue: 110 estudiantes (79%) respondieron afirmativamente haber trabajado con casos y, 31 estudiantes (21%) respondieron no haber trabajado con casos lo que mostraría una diferenciación interna en la formación de los futuros profesionales. (Ver Cuadro N° 7)

**Cuadro N° 7. Utilización de casos de apoyo a teorías**

<b>Uso de Casos</b>	<b>Nº estudiantes</b>	<b>% estudiantes</b>
Utilizan casos	110	79
No utilizan casos	31	21
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Origen de los Casos**

El propósito de la pregunta era conocer el origen de los casos de estudios.

La respuesta de los estudiantes es significativa, 101 alumnos de 141, esto es, el 71% de los encuestados indican que el origen de los casos son los Estados Unidos, que serían los casos escogidos por los profesores para reforzar los aspectos teóricos de las materias. El 32% de los estudiantes (45 alumnos/141) señalan los casos de origen latinoamericanos, dentro de ellos 30 estudiantes (21%) señalan los casos desarrollados en el Ecuador. El

desconocimiento del origen de los casos es señalado por 20 estudiantes (14%). (Ver Cuadro N° 8).

**Cuadro N° 8. Origen de los casos utilizados.**

<b>Origen</b>	<b>Nº Estudiantes</b>	<b>% Estudiantes</b>
Europa	15	11,0
<b>EEUU</b>	<b>101</b>	<b>71,0</b>
Latinoamérica	45	32,0
Otros	15	11,0
No sabe	20	14,0

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Materias que utilizan casos**

Las materias que los estudiantes señalan como aquellas en las cuales que se habrían utilizado el sistema de casos como apoyo son los que se indican en el Cuadro N° 9.

El resultado revela que: el 39% de los estudiantes (55 alumnos/141) señalan el uso de casos en la Materia de Administración; el 32% de encuestados (45 alumnos/141) señalan la materia de Política de Empresas; entre el 21% y 29% aparecen mencionadas las materias de Producción, Organización, Liderazgo, Planificación Estratégica y Dirección Estratégica; la generalidad de estudiantes, de entre 3,5% y 14% (entre 10 y 20 estudiantes) identificaron otras materias que habrían utilizado casos. De los 141 estudiantes encuestados, 25 alumnos (18%) que resulta un porcentaje significativo, indicaron no saber si habrían utilizado casos de estudio (Ver Cuadro N° 9).

**Cuadro Nº 9. Resultado Encuesta sobre Uso de Casos por Materia**

Materias	Nº Estudiantes	% Estudiantes
Gerencia Financiera	10	7,0
Administración Global	10	7,0
<b>Organización</b>	<b>35</b>	<b>25,0</b>
Talento Humano	10	7,0
Precio	5	3,5
Plaza	5	3,5
Producto	5	3,5
Dirección de Ventas	5	3,5
Control de Costos	10	7,0
Gobierno de Personas	10	7,0
<b>Producción</b>	<b>30</b>	<b>21,0</b>
Marketing	11	8,0
<b>Administración</b>	<b>55</b>	<b>39,0</b>
<b>Liderazgo</b>	<b>35</b>	<b>25,0</b>
Entorno empresarial	15	11,0
Producción II	5	3,5
Diseño y Evaluación de Proyectos	20	14,0
<b>Política de Empresas</b>	<b>45</b>	<b>32,0</b>
<b>Dirección Estratégica</b>	<b>40</b>	<b>29,0</b>
Deontología	15	11,0
Psicología Empresa	5	3,5
<b>Planificación Estratégica</b>	<b>35</b>	<b>25,0</b>
Administración de RRHH	10	7,0
Marketing II	20	14,0
Finanzas	10	7,0

<b>No sabe</b>	<b>25</b>	<b>18,0</b>
----------------	-----------	-------------

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Identificación áreas de problemas específicos y materias de casos**

Es importante conocer los tipos de problemas específicos tratados y áreas de materias que cubrían los casos estudiados, ello permite detectar las áreas que más preocupan a los profesores y en las cuales sería necesario poner mayor atención para crear casos que permitan desde esta realidad entregar casos locales.

Las áreas de Administración y Marketing son las que registran la mayor preocupación por resolver problemas y casos, como complemento de las teorías que allí se estudian. Específicamente el 57% de los estudiantes encuestados (89 estudiantes) perciben el área de administración y 50% el área de marketing (71 estudiantes) como las áreas que mayor cantidad de trabajos y problemas son tratados (Ver Cuadro N° 10).

**Cuadro N°. 10. Áreas de Estudio de Problemas Específicos**

<b>Área de materia estudio</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>%</b>
Talento Humano (RRHH)	50	36,0
Finanzas	20	14,0
<b>Marketing</b>	<b>71</b>	<b>50,0</b>
Producción	40	29,0
Liderazgo	25	18,0
<b>Administración</b>	<b>89</b>	<b>57,0</b>
Política de Empresas	35	25,0
Planificación Estratégica	35	25,0
Otros	5	3,5

No sabe	10	7,0
---------	----	-----

Elaboración: Jorge Medina Q.

Los problemas estudiados en las distintas áreas quedan contenidos en el cuadro indicado, a modo de información general, porque no existen mayores antecedentes de los casos estudiados.

- **Tipo de problemas tratados en los casos estudiados**

La encuesta según el Cuadro N° 11, identifica los siguientes tipos de problemas tratados en el análisis y solución de casos:

**Cuadro N° 11. Tipo de Problemas Específicos Tratados con Casos.**

<b>Problemas estudiados en las materias identificadas</b>	<b>Problemas estudiados en las materias identificadas</b>
Plan estratégico de aerolínea extranjera.	Elaboración de Plan Estratégico CORPAR
Manejo RRHH de Empresa; Valoración de RRHH; Resolución de conflictos internos; Administración de RRHH.	Imagen Empresarial: Juego Empresarial
Eutanasia.	Precios: para estudio financiero
Estudio de Casos ecuatorianos; estudio de casos (ejercicios) textos americanos.	Caso NIKE.
Estudio estrategias de marketing de grandes corporaciones.	Forma de Negociación en Latinoamérica
Caso Alegro PCS	Caso McDONALDS
Cadena de valor – ejercicio	Logística Plaza
Antidumping	Comunicación
Índices Financieros	

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Preferencia por casos nacionales o extranjeros**

El 58% de los estudiantes se inclinaron por el estudio de casos ecuatorianos y el 42% restante se dividen entre el estudio de casos internacionales 21 % y casos nacionales pero también internacionales 21%. El 100% de los estudiantes muestra una inclinación por el estudio de casos que es lo realmente importante y mas de la mitad sostiene su preferencia por casos nacionales (ver Cuadro N° 12).

**Cuadro N° 12. Preferencia por casos nacionales o extranjeros**

<b>Origen de casos</b>	<b>Nº de estudiantes</b>	<b>% de estudiantes</b>
Ecuatorianos	<b>82</b>	<b>58,16%</b>
Internacionales	<b>30</b>	<b>21,28%</b>
Nacional/Internacional	<b>29</b>	<b>20,57%</b>
No estudiar casos	<b>0</b>	
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Conectar teoría con casos prácticos**

El 100% de los encuestados consideró necesario conectar las teorías que se estudian con casos prácticos. Señalan que de esta manera pueden:

- Facilitar la comprensión de los conceptos teóricos de la materias en estudio;
  - Comprender y familiarizarse con las aplicaciones teóricas en la práctica de las empresas;
  - Beneficiar a la empresas mediante el desarrollo de propuestas prácticas
- **Casos de estudio con visión integral**

El propósito era conocer la amplitud de análisis de los casos, si comprendía el contexto interno y externo de la empresa en el que se encuadra el caso objeto de estudio con varios problemas en las distintas áreas, con el objeto de situarlos en la empresa real. La respuesta es la que sigue (ver Cuadro N° 13):

- Se analiza el problema específico que dice relación con la materia de estudio pero no se relaciona con las otras áreas de la empresa, mostrando una visión parcializada del problema y de su solución: 100/141 estudiantes (71%);
- Se estudia el o los problemas con una visión holística de la empresa y situándola en su contexto, interrelacionando las distintas áreas y problemas para dar una solución integral a los problemas de la empresa, solo 25/141 estudiantes (18%), señala una visión integral en sus análisis.
- El resto no sabe o no se acuerda.

**Cuadro N° 13. Análisis de casos integrales.**

<b>Tipo de casos estudiados</b>	<b>N° estudiantes</b>	<b>%</b>
Problema específico, análisis parcial no integral	100	71,00
Visión integral empresa	25	18,00
No sabe, no se acuerda	16	11,00
<b>Total estudiantes que responden</b>	<b>141</b>	<b>100,00</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Estudio de empresas ecuatorianas**

Interesa conocer si los estudiantes han resuelto casos que tengan relación con empresas ecuatorianas (con información de los últimos 10 años), de manera de saber cuánto conocen o perciben de la realidad empresarial a nivel local. De los estudiantes encuestados, 100 estudiantes señalan que no han resuelto casos de empresas ecuatorianas (71% de estudiantes), 25 estudiantes (18%) señalan haber estudiado casos de empresas ecuatorianas, el resto no sabe o no se acuerda. Los estudiantes consultados señalaron haber estudiado casos ecuatorianos relacionados con: Ética empresarial; Clínica de Salud; Problemas de Marketing de PRONACA; POLILANA; Coca Cola sobre endeudamiento; Alegro PCS; y, Proyecto Malecón 2000 Guayaquil. Respecto al origen institucional de los casos no responden y no entregan antecedentes de los problemas específicos y soluciones tratadas. (Ver Cuadro N° 14)

#### Cuadro N° 14. Estudio de Casos de empresas ecuatorianas

##### Necesidad de Casos de Empresas Ecuatorianas

Estudio casos nacionales	Nº estudiantes	%
Casos empresas ecuatorianas	25	18,00
Casos empresas no ecuatorianos	100	71,00
No sabe, no se acuerda	16	11,00
<b>Total estudiantes que responden</b>	<b>141</b>	<b>100,00</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

Se consideró importante conocer el grado de interés de los estudiantes por trabajar con casos ecuatorianos y en que materias creían que era importante hacerlo y por qué (ver Cuadro N° 15).

#### Cuadro N° 15. Necesidad de casos ecuatorianos

	Nº estudiantes	% estudiantes
Necesidad de casos ecuatorianos	141	100
Necesidad de casos internacionales	42	30

Elaboración: Jorge Medina Q.

Su respuesta es contundente. De los 141 estudiantes encuestados y que responden, 141 (100%) señalan la necesidad de contar con casos de empresas ecuatorianas. La razón expuesta es:

- Conocen poco o nada de la empresa ecuatoriana y creen necesario articular su formación teórica con la aplicación práctica de sus conocimientos en empresas reales o constatar que lo que estudian se está aplicando en las empresas.
- Necesitan conocer las empresas, visitarlas, tener contacto con sus ejecutivos, para saber más de su gestión y de sus problemas y de cómo abordan sus soluciones, porque son el tipo de empresas en la que ellos estiman que trabajarán.
- Necesitan conocer para saber cómo aplicar sus conocimientos.

El 30% de los estudiantes consideran que es importante también trabajar con casos internacionales porque:

- Deben proyectarse en un mundo globalizado y entender el funcionamiento de las empresas internacionales o transnacionales.
- Conocer cómo funcionan las empresas internacionales les permite además identificar estrategias generales y específicas, de sus fortalezas y debilidades para saber cómo competir con ellas en los mercados internacionales.

Las áreas en las cuales consideran mayoritariamente (90% de estudiantes) que se deben contar con casos nacionales son: Finanzas, Marketing, Administración, Producción, Política de Empresas, Planificación Estratégica, Liderazgo, y en todas aquellas materias que se relacionen con la empresa.

Las razones esgrimidas para justificar el estudio de casos nacionales son:

- Ampliar el conocimiento sobre la realidad de la empresa ecuatoriana y de cómo ésta se encuentra funcionando, sus grandes fortalezas y oportunidades en un mundo globalizado.

- Ampliar su conocimiento de la realidad internacional para insertar la empresa con éxito en la globalización y los tratados comerciales que se están gestando. Es ampliar la visión de futuro.
  - Aplicar los conocimientos prácticos adquiridos en la solución de casos de empresas ecuatorianas en las empresas que se encuentran trabajando o en las que probablemente trabajarán en el futuro.
- **Conocimiento o información de empresa ecuatoriana**

Respecto al nivel de conocimiento o información que se tiene de la empresa ecuatoriana el 59% de los estudiantes (83) señala no conocer ni tener información sobre las empresas, un 10% (14 estudiantes) conoce y tiene información porque trabajan en empresa o están relacionados con ellas, y un 21% (30 estudiantes) está informado parcialmente a través de revistas y periódicos, señalando Revista Ekos y Gestión, Revista Líderes, Revista Moneda y Banca que les hacen leer en algunas materias. No responden 14 estudiantes (10%). (Ver Cuadro N° 16)

**Cuadro N° 16. Conocimiento de empresa ecuatoriana**

<b>Información y conocimiento</b>	<b>Nº estudiantes</b>	<b>% estudiantes</b>
Conoce y está informado de empresa ecuatoriana	14	10,00
No conoce y no tiene información	83	59,00
Esta parcialmente informado	30	21,00
No responde	14	10,00
Total encuestas respondidas	141	100,00

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Resultado Generales de la Encuesta**

La encuesta realizada en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE revela falencias y debilidades en la formación profesional. Situación que podría estar afectando a gran parte de las facultades en el país.

Los estudiantes estiman que es importante y necesario contar con una base de casos de empresas ecuatorianas:

- Primero, para conocer la realidad de nuestras empresas, su debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tienen en la globalización de las economías y en los retos y exigencias que les plantea los nuevos tratado comerciales que están en proceso de acuerdo;
- Segundo, para desarrollar procesos creativos e innovadores que permitan contribuir con la empresa ecuatoriana en su desarrollo a nivel global actuando como locales;
- Tercero, para contar con profesionales calificados y con las competencias necesarias para proyectarse internacionalmente desde el Ecuador.

La posibilidad de generar los espacios en las distintas áreas de la administración para la discusión y análisis de casos de empresas ecuatorianas obliga a los profesores a buscar, estudiar, analizar y desarrollar propuestas teóricas (entendido como el conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación o como las hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o a parte muy importante de la misma) en línea con la realidad local, evitando ver los problemas desde las otras realidades para ver como se aplican aquí. El proceso se revierte, nos situamos a nivel local para

proyectarnos internacionalmente. Vale para ello los ejemplos de Japón, Corea, Chile y otros.

- **Oportunidad de Diferenciación Profesional**

Las Facultades de Ciencias Administrativas y Contables existentes en el país cuentan con programas de estudios similares. La diferenciación que pueda haber entre ellas estará dada por las competencias desarrolladas durante la formación profesional en las carreras, lo cual estará marcada por:

- Organización, planificación y control de las facultades en una concepción de calidad y excelencia.
- Calidad de los equipos docentes: profesión, títulos de pregrado y postgrado, experiencia profesional, experiencia académica, capacidad de establecer interrelaciones, capacitación, entre otros;
- Cumplimiento de los contenidos de los programas de estudios;
- Infraestructura académica y plataforma tecnológica;
- Actualización e incorporación de nuevos contenidos (actuales) y de referencias bibliográficas de materias;
- Investigación y Desarrollo en las áreas profesionales impulsados por las facultades;
- Participación y compromiso de los estudiantes en su formación profesional, actuando con responsabilidad y profesionalismo en:
  - Trabajos de investigación sobre – casos de empresas ecuatorianas - de sus realidades y esfuerzos que hacen por sobrevivir en un mundo altamente agresivo y competitivo;
  - Acopio de información y elaboración preliminar de propuestas de casos de estudios de la empresas investigadas;
  - Desarrollo de propuestas de solución a los problemas detectados en las empresas estudiadas.

Los factores de diferenciación son variados. La formación profesional rigurosa en lo teórico complementada con el sistema de casos, que forma, capacita y desarrolla las habilidades y destrezas de los futuros profesionales, les permitirá entrar con mucha fuerza en el mundo laboral. El proceso de estudiar, elaborar, analizar, hacer propuestas y tomar decisiones, desarrollan toda su capacidad de observación y análisis de la empresa ecuatoriana, han sido capaces de focalizar sus problemas y soluciones con una visión holística, haciendo uso de todo el instrumental teórico entregado en las cátedras, han desarrollado la capacidad de trabajar en equipo con objetivos claros y definidos; en suma se han fortalecido profesionalmente.

El resultado de la encuesta hecha a los estudiantes tiene un mensaje claro, la necesidad de contar con casos de la realidad ecuatoriana, aprender a través de ellos a analizar la realidad de esas empresas, conocer de sus problemas y de sus alternativas de solución, del cómo implementar y ejecutar las decisiones adoptadas, entrega sin duda un fuerte factor de diferenciación con las otras universidades. La Facultad de Administración y de Contabilidad así lo viene demostrando, el posicionamiento de los egresados de la Facultad en la empresa ecuatoriana así lo refleja. De lo que se trata ahora es de profundizar e irradiar un proceso que se viene dando por casi 30 años en todas las áreas de la facultad focalizando el esfuerzo en las empresas nacionales.

## **Experiencias con la aplicación de casos**

### **5. Experiencias en Postgrados**

En el trabajo académico que he venido realizado en los últimos años me ha permitido trabajar con más de 1.000 profesionales, entre los años 1997-2004, provenientes de las distintas provincias del país y formados en las

distintas universidades ecuatorianas existentes y algunos alumnos con estudios de postgrados.

- **Casos Proyecto País - IAEN**

- **Metodología aplicada en el Proyecto País**

La modalidad de trabajo seguida, particularmente en el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), aproximadamente 800 profesionales, fue:

- Estudio y análisis de al menos tres casos de mi texto de Política de Empresas (Medina.1999:111, 218 y 230), referido a tres tipos de negocios distintos como son los seguros, la salud y un medio periodístico.
- Desarrollo de un trabajo de casos en el que el tema central era Ecuador, planteándose como proyecto país. A lo largo de los cursos dictados en Seguridad y Desarrollo sobre Políticas de Empresa y en los Diplomados en Alta Gerencia (18 en total, con un promedio de 45 alumnos por promoción), se utilizaron todas las herramientas de administración y planificación estratégica, para evaluar la situación del país y proponer acciones estratégicas de corto, mediano y largo plazo. A lo largo del tiempo se hicieron trabajos, en la modalidad de casos, en torno a los siguientes temas:
  - Proyecto País Ecuador – Enfoque hacia una propuesta Económica, Política, Social y Cultural.
  - Proyecto País – Enfoque hacia una propuesta de Educación.
  - Proyecto País – Enfoque hacia una propuesta de Salud
  - Proyecto País – Enfoque hacia una propuesta sobre Pobreza.

Quedaron muchos temas pendientes que estaba programado realizar, entre otros: Vivienda para todos; Cultura nacional hacia el Turismo; Industria y Reconversión para la competitividad; Agricultura Orgánica.

Consultados acerca de su experiencia en la utilización de casos como parte del método enseñanza – aprendizaje utilizado en sus estudios, entre un 10% a 15% de los participantes señalaba haber trabajado con el sistema de casos. Consultados luego acerca de los centros de estudios en el que lo habían hecho, mencionaban el Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Católica, INCAE, Universidad del Pacífico, Universidad Central, Escuela Politécnica Nacional. El 100% de los consultados señalaron que los casos estudiados correspondían a casos de empresas e instituciones del exterior, preferentemente de los Estados Unidos.

Consultados acerca de la experiencia con los Casos Proyecto País (Posible y Deseable Por y Para todos los ecuatorianos) en los que en el camino debíamos, casi simultáneamente, ir construyendo el caso y las propuestas de solución, en forma de estrategias y políticas generales y específicas, aplicando de una manera absolutamente real, concreta e inmediata los conceptos teóricos entregado en clase, su respuesta era casi unánime, estaban absolutamente satisfechos con la experiencia vivida, viendo temas que no imaginaban podían ser abordados tan fácilmente desde su formación profesional y además generar soluciones que les parecían absolutamente válidas.

Rescataban de estas experiencias lo siguiente:

- La intensidad a los que se les sometía en los trabajos en equipo;
- La importancia de la comunicación en trabajos multidisciplinarios;
- Las distintas miradas que tenían sobre un problema y la forma en que podían abordar su solución;

- El descubrimiento de lo que eran capaces de hacer profesionalmente en temas que les resultaban totalmente desconocidos y que además beneficiaban al país;
  - El orgullo que sentían de estar aportando información y conocimiento al país para que estas experiencias se siguieran sosteniendo en el tiempo.
  - La posibilidad de llevar a su entorno la experiencia y aplicar en sus organizaciones la metodología utilizada.
- 
- **Casos de empresas nacionales**

En relación con los casos de empresas nacionales (Medina:1999:111, 218 y 230), habiendo experimentado con los casos ecuatorianos vistos en mis clases, se les preguntaba acerca del resultado de su aprendizaje y la respuesta era favorable en más del 90% de los participantes, valorando que existieran estos casos nacionales, valorando el conocimiento que entregaba sobre las empresas, naturaleza de los negocios, estructuras de financiamiento que tenían, uso de los recursos, climas organizacionales, estrategias aplicadas a nivel local entre otras observaciones. Las calificaciones de los cursos trabajados con casos ecuatorianos tenían una valoración por sobre el 90% de la nota según consta en el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

- **Post grado en la Universidad Central de Ecuador**

En el año 2004, en el mes de septiembre, en el desarrollo del Diplomado en Alta Gerencia Petrolera en la Facultad de Geologías, Minas y Petróleos de Universidad recibí la invitación para participar en el curso de Negociación Petrolera. En este programa introduce el sistema de casos en el tema de

Negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) en base a un estudio preliminar que había preparado y publicado en el periódico *Seminarium Letter* (Medina.2004. Agosto), y en el tema de Negociación Petrolera en base a algunos lineamientos muy básicos sobre el negocio petrolero.

La experiencia y colaboración de los participantes en el Diplomado de Alta Gerencia fue excelente tanto para ellos como para quien dictaba el curso. Las conclusiones y resultados obtenidos, trabajando con dos temas que resultaban candentes y que están en la mira de todo el país, fueron de gran valor. En lo relativo al TLC, surgió la gran preocupación por la falta de preparación que exhibía el equipo ecuatoriano en el proceso de negociación y en condiciones de absoluta asimetría, estableciendo recomendaciones y estrategias para enfrentar dignamente el proceso. En lo relativo al petróleo surgió muy firme y fundamentada la necesidad de plantear la industrialización del petróleo desde la explotación del petróleo, refinación con tecnología de última generación, para llegar a la industria Petroquímica.

El interés despertado con el sistema de trabajo en el curso, los aportes y propuestas que se hicieron por parte de los alumnos (todos vinculados al área petrolera), constituyen la base del caso en preparación sobre “El Proceso de Negociación seguido en el TLC” y el caso sobre “El Negocio Petrolero Ecuatoriano”. Ambos casos por su extensión y magnitud está previsto que salgan a circulación en Enero del 2006.

## **6. Experiencia con Ejecutivos Bancarios**

En el año 2003 elaboré un caso en torno a un problema que fue observado en una entidad bancaria y que hoy se publica en este estudio. Por primera vez, en casi treinta años, decidí compartir y enviar el caso a altos ejecutivos de seis bancos con los cuales tengo una muy buena relación de

amistad personal. El caso iba acompañado de una nota en la que les indicaba que les adjuntaba el caso para su estudio, comentarios y recomendaciones que me podían sugerir para enriquecer o mejorar. Al final de la nota me permití plantearles una interrogante ¿Es que este caso ocurre en tu institución?

En verdad, este caso luego de elaborarlo, me permití ponerlo a consideración de mis amigos sólo para ver cual era su reacción – si es que existía – conocer dicha reacción, comentarios y utilidad que para ellos tenía. No había otro motivo, no estaba previsto incorporar esta experiencia en ningún lado, sólo me motivaba observar las reacciones que podía provocar en mis amigos.

El resultado no lo esperaba y aún hoy día no deja de sorprenderme. En menos de 24 horas recibí las llamadas de los seis ejecutivos bancarios, con distintos grados de interés y preocupación.

- **Reacción de ejecutivos bancarios**

La reacción de los ejecutivos bancarios se manifestó en preguntas de inquietud y preocupación, con distintos grados de detalles. En el Cuadro N° 17, se han sintetizado las interrogantes planteadas por los seis ejecutivos bancarios, y que indican lo siguiente:

- Los seis ejecutivos (100%) manifestaron su preocupación por lo narrado en el caso y si ello estaba ocurriendo en su institución bancaria.
- Los ejecutivos uno y dos, quisieron tener detalles más exactos, es decir, saber si ello ocurría en las oficinas principales, sucursales o provincia, seguramente para enfocar su atención hacia puntos específicos.

- Los ejecutivos cuatro, cinco y seis, querían saber expresamente si ello ocurría sólo en las oficinas principales.

**Cuadro Nº 17. Inquietudes de ejecutivos bancarios.**

Preguntas realizadas por ejecutivos	Ejecutivos					
	1	2	3	4	5	6
“¿Esto ocurre en mi banco?”	X	X	X	X	X	X
“Puedes indicar si esto ocurre en ¿la matriz, en alguna sucursal en especial, en una oficina de provincia?”	X	X	X			
“¿Me gustaría saber dónde y cuándo?”	X					
“¿Qué me recomiendas hacer?”	X					
“¿Esto ocurre en las oficinas principales?”				X	X	X

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Respuestas a inquietudes**

**Sobre situación de su institución:** A los seis ejecutivos (100%) se les respondió que eso debían averiguarlos ellos, que mi intención sólo había sido el de provocarlos y conocer su reacción, agregándoles que el caso sería publicado en algún medio para su estudio y análisis en los medios académicos, sin ninguna posibilidad de identificación del banco, pudiendo quedarse tranquilos. El trabajo tenía la virtud de mostrar y constatar un hecho que estaba ocurriendo en un banco, que perjudicaba a su gestión y que revelaba deficiencias serias de funcionamiento, lo que en el tiempo les hacía perder competitividad y credibilidad por la insatisfacción de los clientes.

**Sobre identificación de lo ocurrido en la matriz, sucursal, provincia:** La respuesta que se dio a los ejecutivos 1, 2 y 3, fue la misma anterior, no podía indicarle si era o no su institución, eso debían averiguarlo ellos. Primero

constatar el hecho narrado en el caso y luego adoptar las medidas necesarias para que no vuelva a suceder.

**Sobre identificación si se trataba de oficinas principales:** La respuesta que se dio a los ejecutivos 4, 5, y 6, es la misma anterior, no podía indicar nada, eso debían averiguarlo ellos. Primero constatar el hecho narrado en el caso y luego adoptar las medidas necesarias para que no vuelva a suceder.

**Sobre el dónde y cuándo había sucedido:** La inquietud del Ejecutivo N° 1, fue respondida en coherencia con las anteriores, no podía revelar esa información, eso de alguna manera debía averiguarse institucionalmente.

**Sobre sugerencia y recomendaciones para averiguar y resolver el o los problemas:** La petición fue formulada solo por el Ejecutivo N° 1, revelando su interés por entrar al problema y resolverlo.

Respecto a la solicitud del Ejecutivo N° 1, mi recomendación fue que iniciara una investigación interna con sus clientes internos y externos, para medir el grado de satisfacción de los mismos. Además, le recomendé que obtuviera información a través de clientes fantasmas que pudieran detectar los problemas de atención y servicio al cliente en toda la organización.

- **Medidas adoptadas por los ejecutivos.**

**Ejecutivo N° 1:**

La actitud de este ejecutivo es coherente con las preguntas que formuló para conocer la magnitud del problema y las acciones que adoptó para resolverlos que son las que se indican:

- Tomó la decisión de investigar toda la organización a nivel nacional, esto es, oficinas principales, sucursales y agencias de provincias.

- Introdujo clientes fantasmas (contratados por ellos) en toda la operación a nivel nacional para constatar la existencia de problemas.
- Detectó que más del 80% de las oficinas observaban el problema planteado en el caso y otros, incluida la oficina matriz.
- Con tales antecedentes, según me comentó luego, se reunió al staff superior para:
  - Adoptar medidas rigurosas en el funcionamiento de toda la organización;
  - Establecer indicadores de gestión en todas las áreas
  - Proceder a un programa de capacitación intensiva del personal en todo lo relativo a la atención y servicio al cliente interno y externo, visión, misión y valores corporativos de la empresa, trabajo en equipo, motivación.

### **Ejecutivo 2:**

Las medidas adoptadas por este ejecutivo fue realizar una investigación interna con el personal de la organización en la provincia de Pichincha. El estudio permitió detectar problemas en todas las sucursales y en la oficina principal (100%), problemas que resultaron ser aun más graves de lo constatado en mi caso. Iniciaron de inmediato un proceso reorganización, de capacitación del personal, de establecimiento de controles internos, de detección de insatisfacción de clientes mediante visitas directas a los mismos según las áreas de mayores problemas detectados. Ello significó además la renuncia de muchos gerentes de agencias.

### **Ejecutivo 3:**

Este ejecutivo focalizó su atención en la ciudad de Quito, investigando cada una de las oficinas con personal interno, los que hicieron acercamientos con clientes y con el personal para conocer de los niveles de insatisfacción. Según este ejecutivo los que proporcionaron mayor información y antecedentes fue el propio personal de la organización, quienes señalaron múltiples problemas con los clientes por el mal trato que se les brindaba y que al interior era igual. La medida adoptada fue: rotar el personal entre las sucursales y oficinas, sin despedir a nadie, pero advirtiéndolo sobre su mal funcionamiento. No existieron y no existen medidas complementarias.

#### **Ejecutivos 4, 5 y 6:**

Estos tres ejecutivos cuya preocupación se centraba en si lo señalado en el caso ocurría en las oficinas principales, también coinciden en las medidas adoptadas, esto es transferir el problema a Recursos Humanos y a ejecutivos medios que tienen que ver con las sucursales para que desde allí se investigue y salgan propuestas para la solución del o los problemas que se señalaban en el caso. De la información que tengo a la fecha en las tres instituciones las investigaciones no revelaron nada y por tal motivo no se ha hecho nada. Quizás deba agregar que en estas instituciones están presentes los problemas señalados en el caso, y en una de ellas pareciera ser que los problemas se han agudizado dado el alto nivel de rotación de personal que se ha detectado.

La experiencia realizada con estos seis ejecutivos amigos muestra:

- **Validez de los casos:** Son realmente valiosos, porque la reacción de los ejecutivos me dejó absolutamente claro de la importancia y necesidad de una propuesta de casos para atender los requerimientos no sólo de los estudiantes sino también de importantes ejecutivos de empresa que sometidos a la vorágine del día a día desconocen lo que

está ocurriendo en la realidad de sus organizaciones y las dificultades para corregir los problemas que deben enfrentar.

- **Respuestas asimétricas respecto a problemas de casos:** El interés manifestado por los ejecutivos acerca de los problemas detectados en el caso revela la asimetría institucional existente cuando de actuar en función de la visión, misión, objetivos y valores se trata. Las acciones y medidas adoptadas fueron absolutamente diferentes según el ejecutivo y grado de preocupación por lo que ocurría en su institución. El Ejecutivo N° 1, hace una diferencia notable con el resto de ejecutivos en la forma que encara el o los problemas para buscar una solución integral a su institución.

## **7. Experiencia con Docentes del Área**

Resulta difícil referirse a experiencias personales con docentes en general, pero se ha considerado de utilidad contar mis experiencias respecto al uso de mi texto de casos (Medina.1999) en las Facultades de Administración. Por una parte, porque el sistema de distribución fue deficiente y porque aún cuando llegaron a manos de muchos docentes del área la respuesta fue muy pobre. La verdad es que los casos, con la excepción de muy pocos docentes, no fueron, no han sido y creo que no serán utilizados en las Facultades de Administración, la razón para ello se pueden deducir de las consideraciones que me han hecho distinguidos profesores, que para efectos de guardar la confidencialidad de los informantes los identifiqué por un número, y que son apreciaciones como las siguientes:

- Profesor 1: “Tu texto es muy bueno, pero los casos son muy largos”;
- Profesor 2: “Tu texto es muy bueno, pero no tiene la solución de los casos”;

- Profesor 3: “Los casos que presentas requiere saber de finanzas, marketing, personal, proceso, organización, etc. y yo soy especialista en.....”
- Profesor 4: “Leí tus casos pero están muy difíciles de resolver”.
- Profesor 5: “Debieras hacer casos que no fueran de más de una página y sin tantos problemas”.
- Profesor 6: “No tengo experiencia en empresas, me es difícil trabajar con estos casos, por tal motivo uso los que salen en los textos y que además entregan una solución”.
- Profesor 7: “En mi materia trabajo con casos americanos que tienen apoyos para la solución y además aplico una metodología internacional”.

Las consideraciones expuestas resultan decepcionantes y llaman a la reflexión acerca de la calidad de la formación profesional de docentes y de lo que se está entregando a los estudiantes, que en el mejor de los casos estudian empresas transnacionales en su mayoría, desconociendo absolutamente la realidad de las empresas nacionales y de las duras condiciones en las que éstas se tienen que desenvolver para sobrevivir a la arremetida de la globalización.

## **8. Análisis de Situación de Estudios en Administración.**

Incorporar el análisis de casos en los estudios en las Facultades de Administración resulta importante por el impacto que se supone que tienen los profesionales de la administración en la gestión de las empresas existentes, en la reconversión de otras para acceder a los negocios de la red, y en la formación y puesta en marcha de las nuevas empresas del futuro, dirigidas mayoritariamente hacia el sector servicios. Sin temor a equivocación se puede señalar que la formación profesional que se entrega en las Facultades de Administración de las universidades ecuatorianas, es similar en todas ellas, en

lo que dice relación con los programas de estudio vigentes en general, sin profundizar ni analizar sus contenidos.

De acuerdo al Currículo Integrado 2001 publicado por Colección “Universidad y Empresa” No.2, PUCE, abril 2001 se señala que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, la estructura del programa general es el siguiente (ver Cuadro N° 18):

**Cuadro: 18. Núcleo Básico Común de Licenciaturas (1º a 4º Nivel)**

Área	Lic. Administración		Lic. Contab. y Auditoria	
	Nº créditos	% Crédito	Nº créditos	% Crédito
Administración	16	21	16	21
Ciencias Humanas y Sociales	8	11	8	11
Contabilidad	12	16	12	16
Derecho	8	11	8	11
Economía	8	11	8	11
Formación	4	5	4	5
Métodos Cuantitativos	20	25	20	25
<b>Total Básico Común</b>	<b>76</b>	<b>100</b>	<b>76</b>	<b>100</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

Aprobado el ciclo básico de materias los estudiantes pueden optar por la Licenciatura en Administración o la Licenciatura en Contabilidad y Auditoria para lo cual deben aprobar el Núcleo de Concentración que se estructura a continuación para cada carrera (ver Cuadro N° 19).

La estructura curricular de la PUCE es la que siguen en general las Universidades ecuatorianas, las diferencias son mínimas, variando algunas materias, pero que en general significa reforzar más el área de finanzas, administración y marketing, se diría que son variaciones de matices que no hacen una diferenciación curricular.

**Cuadro Nº 19. Núcleo de Concentración de Licenciaturas (Cuarto a Octavo Nivel)**

Área	Lic. Administración		Lic. Contabilidad y Auditoría	
	Nº créditos	% Crédito	Nº créditos	% Crédito
Administración	60	53	32	28
Ciencias Humanas y Sociales	8	7	-	-
Contabilidad	12	11	42	37
Derecho	4	4	8	7
Economía	8	7	12	11
Formación	8	7	8	7
Métodos Cuantitativos	4	4	4	3
Electivas	8	7	8	7
<b>Total Básico Común</b>	<b>112</b>	<b>100</b>	<b>114</b>	<b>100</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

No se puede afirmar o decir lo mismo en cuanto a contenidos programáticos ni en cuanto a la profundización y real entrega académica de los contenidos programados para la formación profesional de los estudiantes. Ello es visible cuando se participa en procesos de selección de personal ejecutivo para las empresas, que tienen distintos niveles de exigencia según sea el cargo o plaza que se desea llenar. Efectivamente, en los procesos de selección se

evidencian asimetrías importantes en cuanto a conocimiento, formación, actitudes, valores y competencias de los postulantes según la universidad en la que se ha formado. Aquí, no interesa establecer las diferenciaciones generales entre las universidades en las carreras de administración, no es este el propósito de esta tesis, lo que si interesa establecer es la diferenciación que existe entre el profesional formado en la Facultad de Administración de la Universidad Católica y las demás universidades en lo relativo al estudio y análisis de casos de empresas.

Entre las 63 universidades existentes en el país, muchas de las cuales cuentan con las carreras de administración y contabilidad, alguna de ellas contactadas personalmente por teléfono, declaran trabajar con casos o ejercicios muy puntuales en las áreas de marketing, finanzas, contabilidad, producción y personal, que aparecen en los textos de estudios recomendados y en circulación en el país, o en copias mimeografiadas de cursos y seminarios realizados por los docentes en instituciones nacionales e internacionales de post grado o en centros de capacitación. El material de casos mimeografiados que circula se originan en los cursos, seminarios o post grados del INCAE y en el Instituto Tecnológico de Monterrey. Ello es explicable por la larga, efectiva y eficiente labor de formación, capacitación y divulgación que han realizado ambas organizaciones en torno a las áreas de estudios de la administración de empresas. En el enfoque seguido por estas instituciones está presente con mucha fuerza la orientación de la Escuela de Harvard, la gran iniciadora de los estudios de casos para la formación de los dirigentes empresariales norteamericanos y de otras naciones (Japón, Korea, China, etc.).

En las investigaciones realizadas en distintas Facultades de Administración de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, es imposible hacer un inventario de casos utilizados por los docentes en las distintas áreas. Sólo se puede tener una referencia bastante precaria de los textos más utilizados en las distintas materias, que haría suponer que los casos o problemas allí expuestos serían utilizados por los profesores en sus clases.

## **Resultados y experiencias del sistema de casos**

Los resultados entregados por la encuesta realizada entre los alumnos (141 que responden) de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables (PUCE), de las experiencias recogidas en los cursos de postgrado en el IAEN y en la Universidad Central, de las experiencias compartiendo un caso con ejecutivos de la banca y finalmente de la experiencia con los docentes contactados, surgen varios hechos que es importante analizar.

La reacción de todos aquellos que trabajan o han trabajado con el sistema de casos nacionales o extranjeros, y que han participado analizando y estudiando casos reales de empresas ecuatorianas, y de aquellos que han contribuido con su esfuerzo a la formulación de casos locales dejan algunas enseñanzas importantes de tomar en consideración por los centros de estudios superiores.

- **Los casos nacionales son una necesidad.**
  - Es importante contar con casos preferentemente ecuatorianos como complemento necesario a la formación teórica que se entrega en los centros de educación superior, sin descartar el estudio de casos de otras realidades.
  - Creen necesario articular su formación teórica con la aplicación práctica de sus conocimientos en empresas reales o constatar que lo que estudian se está aplicando en las empresas.
  - Centrarse en la realidad del país, reconocerse en sus empresas, y a partir de allí ser capaces de formular propuestas estratégicas que permitan a las empresas consolidarse internamente y además entrar en el mundo globalizado. Utilizando prácticamente para ello todo el instrumental teórico que las universidades les entregan.

- Conocer, visitar, contactar y manejar más información de las empresas y de sus ejecutivos, para saber más de su gestión y de sus problemas y de cómo abordan sus soluciones, porque son el tipo de empresas en la que ellos estiman que trabajarán.
- La intensidad en el aprendizaje y en los trabajos en equipo que se sintetizan en:
  - Importancia de la comunicación en trabajos multidisciplinarios;
  - Distintas miradas sobre un problema y la forma en que podían abordar su solución;
  - Descubrimiento de sus capacidades para resolver problemas en áreas que no se sentían competentes;
  - Orgullo que sienten aportando información y conocimiento al país;
  - Posibilidad de aplicar experiencia y metodología en su entorno profesional y comunitario.
- La experiencia, reacción y medidas adoptadas por ejecutivos da crédito a la importancia y necesidad que una propuesta de casos nacionales pueda servir a nuestras empresas. No es el City Bank de Nueva York es el banco local con sus problemas locales, revelando las asimetrías institucionales en nuestras organizaciones.
- Las experiencias con docentes son decepcionantes, lo que debe hacernos reflexionar sobre el nivel académico universitario.
- La diferenciación entre las Facultades de Ciencias Administrativas y Contables puede estar marcada entre otros factores por la experiencia y aplicación de casos nacionales en la propuesta profesional de los estudiantes de la PUCE, que facilita la mejor comprensión y aportes que le pueden hacer los casos internacionales a su formación profesional.

- **Los Casos Internacionales deben estar presentes**

El 30% de los estudiantes consideran que es importante también trabajar con casos internacionales porque:

- Deben proyectarse en un mundo globalizado y entender el funcionamiento de las empresas internacionales o transnacionales.
- Conocer como funcionan las empresas internacionales les permite además identificar estrategias generales y específicas, de sus fortalezas y debilidades para saber como competir con ellas en los mercados internacionales.

### **Lineamientos para las estrategias futuras**

Los antecedentes entregados por la encuesta a los estudiantes y por docentes y ejecutivos muestran las bases para la formulación de propuestas estratégicas.

- **Debilidades en el manejo de casos nacionales**

Lo detectado en la Facultad de Administración y Contabilidad de la PUCE, aun cuando no se puede generalizar para las demás facultades del país, muestra sin embargo necesidades y falencias que probablemente sean comunes a todas ellas, como:

- Necesidad de seminarios y reuniones de trabajo sobre casos nacionales;
- Conocer de la metodología de trabajo para la elaboración de casos nacionales;
- Capacitación en la metodología de análisis de casos nacionales;
- Capacitación en la conducción de estudiantes para contribuir en la elaboración de casos nacionales.
- **Visión de los estudiantes**

Como ya se ha indicado los estudiantes estiman que es importante y necesario contar con una base de casos de empresas ecuatorianas, porque son las empresas en que ellos probablemente trabajarán, porque reciben los insumos necesarios para replantear las empresas de cara a la globalización de forma competitiva, porque visualizan lo importante de las teorías aprendidas y de la fuerza que tiene su aplicación en la realidad.

El generar los espacios en las distintas áreas de la administración para la discusión y análisis de casos de empresas ecuatorianas obliga a los profesores a buscar, estudiar, analizar y desarrollar propuestas teóricas en línea con la realidad local, evitando ver los problemas desde las otras realidades para ver como se aplican aquí. El proceso se revierte, nos situamos a nivel local para proyectarnos internacionalmente. Vale para ello los ejemplos de Japón, Corea, Chile y otros.

### **Oportunidad de diferenciación profesional**

Las Facultades de Administración y Contabilidad existentes en el país cuentan con programas de estudios similares. La diferenciación que pueda haber entre ellas estará dada por las competencias desarrolladas durante la formación profesional en las carreras, lo cual estará marcada por:

- Calidad de los equipos docentes (profesión, títulos de pre y postgrado, experiencia profesional, experiencia académica, capacidad de interrelacionamiento, capacitación, etc.);
- Cumplimiento de contenidos de programas de estudios;
- Infraestructura académica; actualización e incorporación de nuevos contenidos y de referencias bibliográficas de materias;
- Investigación y desarrollo en las facultades;

- Diferenciación con otras facultades que estará también dada por el grado participación que el estudiante pueda tener en su formación profesional, y esto puede estar marcado por el trabajo de investigación que haga de las empresas ecuatorianas, de sus realidades y esfuerzos que hacen por sobrevivir en un mundo altamente agresivo y competitivo, elaborando propuestas de casos de estudios de la empresas investigadas, y elaborando propuestas de solución de las empresas estudiadas. Este proceso capacita y desarrolla las habilidades y destrezas que les permitirán entrar con mucha fuerza en el mundo laboral, porque en el proceso han desarrollado toda su capacidad de observación y análisis de la empresa ecuatoriana, han sido capaces de focalizar sus problemas y soluciones con una visión holística, haciendo uso de todo el instrumental teórico entregado en las cátedras, han desarrollado la capacidad de trabajar en equipo con objetivos claros y definidos; en suma se han fortalecido profesionalmente.

El resultado de la encuesta hecha a los estudiantes tiene un mensaje claro, la necesidad de contar con casos de la realidad ecuatoriana, aprender a través de ellos a analizar la realidad de esas empresas, conocer de sus problemas y de sus alternativas de solución, del cómo implementarla y ejecutar las decisiones adoptadas, entrega sin duda un fuerte factor de diferenciación con las otras universidades. La Facultad de Administración y de Contabilidad así lo viene demostrando, el posicionamiento de los egresados de la Facultad en la empresa ecuatoriana así lo refleja. De lo que se trata ahora es de profundizar un proceso que se viene dando por casi 30 años en todas las áreas de la facultad.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA METODOLÓGICA Y MODELO DE CASOS**

#### **Metodología de estudio y análisis de casos**

El esquema y diseño metodológico seguido para el estudio, análisis, discusión y formulación de políticas para las empresas ecuatorianas, puede ser aplicado en cualquier empresa (pública o privada) independientemente en donde se localice. Los estudiosos del tema y aquellos que apliquen esta metodología, sin duda, estarán en condiciones de mejorar y pulir de acuerdo a las propias realidades que viven las empresas, y sería útil para mí persona conocer de tales esfuerzos porque se pueden incorporar como aportes importantes al desarrollo de los temas gerenciales.

La metodología surge de la investigación realizada, de los trabajos desarrollados con los estudiantes de pregrado y posgrado, además de la experiencia que he venido desarrollando a lo largo de los años, y apoyándome en parte en la metodología de David (2003:196-224) y con los debidos ajustes que a mi juicio deben considerarse para un análisis en el ámbito local. La metodología que presento se desarrolla en diez módulos que los participantes deben estudiar y resolver para dar solución a los casos propuestos, y lograr además tener una concepción relativamente completa de su aplicación a cualquier situación real que se den en las empresas. Los módulos previstos están organizados en el siguiente orden:

<b>ITEMS</b>	<b>MODULOS</b>
I	Lectura y Estudio del Caso.
II	Valores Organizacionales
III	Visión, Filosofía (credo) y Misión de la organización
IV	Análisis Interno y Externo
V	Estrategias competitivas
VI	Evaluación Factores Externos y Perfil competitivo
VII	Evaluación Factores Internos
VIII	Intensidad en la Industria – Las Cinco Fuerzas Competitivas
IX	Formulación de Estrategias
X	Implementar y evaluar las estrategias

## **Secuencia metodológica para análisis y discusión de casos**

### **I. Modulo 1**

#### **I.1. Tema: Lectura y estudio del caso.**

#### **I.2. Objetivos:**

- a) Comprender el texto del caso de la empresa en estudio.
- b) Identificar todos los aspectos relevantes o destacados de la empresa objeto de estudio y naturaleza de su quehacer.
- c) Buscar los fundamentos de una organización eficiente.

#### **I.3. Proceso:**

- a) Los participantes deben obtener el caso, estudiar su contenido y situarse en la realidad de la empresa estudiada.
- b) Descubrir y elaborar un listado de los aspectos importantes, significativos o relevantes que llamen su atención, por tratarse de aspectos positivos o negativos, en el ámbito interno o externo de la empresa como: antecedentes de la historia de la empresa, tendencias en el crecimiento, participación en el mercado, distribución, clima organizacional, personal, finanzas, misión, visión, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas aplicadas, etc. Registrar toda la información relevante obtenida en un modelo de formato como el del Cuadro 1.1.

- c) Presentar la información obtenida en b), de manera muy resumida, en hoja de papel periódico, para comparar con otros participantes.
- d) Elaborar un listado de consenso y por orden de importancia de los factores de acuerdo a mayor coincidencia.
- e) Preparar un listado de consenso, que contenga el criterio de los distintos grupos de trabajo.

#### **I.4. Modelo de Matriz:**

**Cuadro 1.1. Matriz de aspectos relevantes y significativos**

1
2
3
4
5
6

Elaboración: Jorge Medina Q.

## II. Modulo 2

### II.1. Tema: Valores Organizacionales

Los valores se basan en la idea de que existen principios que gobiernan el quehacer del ser humano, son las leyes naturales de la dimensión humana, son como faros que nos guían, en los que nos reconocemos y vivimos en armonía como los principios de la rectitud (justicia y equidad), la integridad y honestidad, la dignidad humana, la libertad, la idea de contribuir y servir a los demás, ser solidarios y fraternos, etc. Son verdades profundas, básicas, fundamentales y de aplicación universal, forman parte de nuestros hábitos, tienen un valor duradero, permanente. Tienen relación con los actos de: Hacer para Ser; Comunicar para Ser; Integrar, cambiar para Ser. Los valores se hacen o elaboran con las personas y no se les hace a las personas.

### II.2. Objetivos:

1. Conocer los valores (personales, de colaboradores, de la empresa en la que trabaja, de la empresa del caso) más importantes y significativos, que motivan a las personas y organizaciones, que les hace funcionar, que los impulsa a la acción, innovación, creatividad, que buscan satisfacer sus necesidades y deseos como los de la corporación en donde trabaja y en la empresa del caso que estudia.
2. Comparar sus propios valores con los otros y evaluar las situaciones que generan sinergias o crean situaciones de conflicto, y conocer los valores que deberían potenciarse o neutralizarse en beneficio de la organización.

### **II.3. Proceso:**

1. Cada participante debe elaborar y calificar una lista de sus valores personales, de valores que sustentan sus colaboradores que trabajan con Vd. indicando cargo y nombre (en lo posible), de valores que sustentan en la organización en la que usted trabaja, y de valores que ha identificado en el caso de estudio. La calificación de valores se hace en un rango de 1(bajo) a 10 (alto), que es una evaluación asignada a comportamientos o conductas de todos los involucrados en la empresa.
2. La calificación de valores se hace según la coherencia que tengan con los valores que ha puesto en la lista. Con el objeto de calificar adecuadamente el 1 (más bajo) es el menor valor asignado a los valores o conductas y 10 (más alto) se dará según la coherencia y la capacidad de sinergia existente en la organización y en cada área, como de los potenciales conflictos que pueden surgir por valores contrapuestos. Por ejemplo una persona que representa un área, departamento o sección su valor con alta calificación (10) es la preocupación por la atención y servicio al cliente de alta calidad, pero otra persona o departamento confiere importancia o asigna más valor a un criterio de lograr mayor producción y menor costo sin importar la calidad. Ello significa conflicto al interior de la organización, y no se darían las condiciones para desarrollar acciones con sinergia. Ello exigiría afinar más la matriz introduciendo el concepto de participación porcentual de cada valor en el total de valores identificados, para lograr así una matriz de valores ponderados.
3. Elaborar la Matriz de Valores Organizacionales.

### **II.4. Matriz de Valores Organizacionales**

**Ejercicio 1.** El objetivo es familiarizarse con los conceptos de valores personales bajo los cuales actúa y mantiene determinadas conductas; constatarlos con aquellos que tiene su grupo de trabajo; y, comparar con los valores bajo los cuales se moviliza la organización para la cual trabaja.

**Cuadro 2.1. Matriz de Valores Organizacionales**

(Qué le hace funcionar, qué hace funcionar a su grupo de trabajo, qué hace funcionar a la organización donde trabaja)

Valores Personales: Qué le hacen funcionar y son importantes en sus vida	Valores Comunes del Grupo de Trabajo, con aquellos con los que se sienten a gusto	Valores de la Organización en que trabaja, son aquellos que impulsa a la empresa

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Ejercicio 2:** El objetivo es conocer y evaluar (calificando de 1 a 10) los valores que explican: Qué me hace funcionar; Qué hace funcionar a los demás; Qué hace funcionar a la organización en que trabajo; y, Qué hace funcionar a la empresa del caso objeto de estudio. Además se trata de: analizar qué valores producen sinergias o entran en conflicto entre unos y otros; analizar si impulsan planes, estrategias y políticas a seguir claras o producen distintos direccionamientos; y establecer cuáles son aquellos valores que resultan realmente importantes para el trabajo de la empresa del caso.

## Cuadro 2.1. Matriz de Valores Organizacionales y Personales

Listado de Valores importantes que recomiendan movilizar a la organización del caso	Evalúe sus propios valores o conductas	Evalúe los valores de conducta de sus colaboradores de 1 a 10	o	Evalúe sus valores de su empresa	Evalúe los valores de la empresa del Caso
	Cargo:	Cargo:	Cargo:	Cargo:	Cargo:
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Nota:** Evaluación de valores o conductas en cada columna debe ser de 1 (bajo) a 10 (alto)

### **III. Modulo 3**

#### **III.1. Tema: Visión, Filosofía (credo) y Misión de la Organización.**

#### **III.2. Objetivo**

1. Buscar, conocer y ejercitar sobre la Visión. Se trata de saber acerca de: ¿Hacia dónde se dirige la organización?; ¿Hacia dónde van los colaboradores?; ¿Responsabilidad que asume el Líder?, ¿Qué es lo realmente importante en la organización? ¿Qué representa? ¿Donde está situada en relación con otras empresas, productos y/o servicios, ventajas? ¿Saber quiénes somos? es importante para un plan estratégico.
2. Identificar y evaluar la declaración de la misión (posición) de la compañía, lo que representan y ofrecen, de lo que son, de lo que hacen. Es su carta de presentación, es su identidad. Con todo ellos es posible redactar su propuesta de declaración de misión.

#### **III.3. Proceso:**

1. Buscar y Evaluar la Visión de Futuro de la Organización. La Visión es el futuro deseado de la organización en términos de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro. Para que tenga seguidores y de alguna manera para que tenga validez, debe ser formulada por el líder y su equipo de trabajo, tener una dimensión de tiempo; debe ser amplia y detallada; positiva: que motive: que genere esperanzas y sea proactiva, generando respuestas de acción; debe ser realista; debe contener valores e intereses comunes a todos los involucrados con la empresa. La Visión de la empresa puede estar

expresada explícitamente en una declaración de Visión o puede ocurrir que no la tenga expresada, pero del texto se puede establecer los elementos que podrían configurar su Visión. (Cuadro 3.1).

2. Indicar la Visión que sugeriría o recomendaría a la compañía en estudio para impulsar en su trabajo futuro. (Cuadro 3.2.).
3. Indicar la Visión que el Grupo de trabajo sugeriría a la Compañía estudiada, mostrando los puntos claves. Esto debe ser el producto del consenso alcanzado en el Grupo de Trabajo, rescatando el aporte de cada uno de sus integrantes. (Cuadro 3.3.).
4. Evaluar la declaración de la Misión de la compañía. La Misión, filosofía o credo (personal u organizacional) es la razón de ser de la organización, su propósito a largo plazo. Está centrada en lo que se quiere ser en términos de valores y principios éticos, y de lo que se quiere hacer en términos de aportaciones y logros. Debe reflejar los valores de la organización y ser coherente con ellos. Constituyen guías de acción, base de comunicación y toma de decisiones en la asignación de recursos y solución de problemas en las actividades y de las personas. Toda empresa tiene establecida su misión o credo de lo que son, en caso que no lo tengan, se debe rescatar los elementos de misión que surjan del estudio del caso. Con ello se debe proceder a mostrar la Matriz de Evaluación de la Misión de la Compañía en estudio (Cuadro 3.4.). Para la evaluación de la misión se aplica el buen juicio: un **Si**, significa que la declaración de misión responde satisfactoriamente a las preguntas de cada criterio; un **No** significa que la declaración particular de la misión no responde satisfactoriamente la pregunta clave relacionada con los criterios de evaluación.
5. El estudio del caso permitirá a los participantes tener un criterio acerca de cual es o debería ser la Misión de la Compañía estudiada que sugerirían o recomendarían a la empresa (a su dirección) según la Matriz de Misión de la Compañía del Grupo de Trabajo (Cuadro 3.5.). Para la redacción de la declaración de la misión se sugiere el siguiente esquema de trabajo:
  - a) Incluir los elementos deseados, que no sea larga y debe contener menos de 150 palabras.

- b) Cada miembro del grupo debe leer la declaración de misión de los otros miembros del grupo.
- c) Elegir la mejor declaración de misión, leer en el grupo y mejorar.
- d) Entregar la declaración de misión del grupo (Cuadro 3.5.)

### III.4. Matrices de Visión y Misión de la Compañía.

#### Cuadro 3.1. Visión de la Compañía en Estudio

(Lo que cada uno identifica en el Caso como la Visión de la Compañía)


Elaboración: Jorge Medina Q.

#### Cuadro 3.2. Visión Personal Sobre la Compañía en Estudio


Elaboración: Jorge Medina Q.

**Cuadro 3.3. Visión de la Compañía Según Grupo de Trabajo.**


Elaboración: Jorge Medina Q.

**Cuadro 3.4. Visión Propuesta por el Grupo**


Elaboración: Jorge Medina Q.

### Cuadro 3.5. Puntos Claves Identificados en Visión Compartida

1. Crecimiento Económico de la Compañía:
2. Crecimiento en Personal:
3. Crecimiento en Instalaciones:
4. Nuevos Productos/Servicios:
5. Definición de Clientes/Perspectivas de Futuro:
6. Cambios en el negocio:
6.1. ¿Cuáles son los segmentos líderes del negocio que proporcionan ingresos?
6.2. ¿Cambios en la contribución de cada segmento al resultado global?
7. Cambios en el mercado
8. Cambios y comportamientos de la competencia.

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Cuadro 3.6. Matriz de Evaluación de la Misión de la Compañía.**

¿Criterios para la evaluación - Responde a interrogantes?	Valoración Si / No	
Clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes?	Si	No
Productos: ¿Cuáles son nuestros principales productos?	Si	No
Servicios: ¿Cuáles son nuestros principales servicios?	Si	No
Mercados: ¿Dónde y con quien compite la compañía?	Si	No
Interés por el futuro (supervivir, crecer, rentabilidad): ¿Objetivo de la empresa es económico?	Si	No
Tecnología: ¿Tienen propuesta de desarrollo tecnológico?	Si	No
Filosofía: ¿Cuáles son sus creencias, valores, aspiraciones, mitos, tradiciones y prioridades fundamentales de la compañía?	Si	No
Concepto de sí misma: ¿Cuál es la su principal ventaja competitiva o factor clave de éxito?	Si	No
Imagen Pública que proyectan: ¿Se preocupan de asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	Si	No
Consideración de empleados: ¿Son un activo valioso de la compañía?	Si	No

Elaboración: Jorge Medina Q.

### Cuadro 3.7. Misión de la Compañía Según el Grupo de Trabajo

MISION DE LA COMPAÑÍA
1. Nombre de la Compañía:
2. ¿Qué defienden como Compañía?, ¿En qué creen?:
3. ¿Cuál es la diferenciación con otras compañías similares?

Elaboración: Jorge Medina Q.

## **IV. Modulo 4.**

### **IV.1. Tema: Análisis Interno y Externo**

#### **IV.2. Objetivos:**

1. Identificar, elaborar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y peligros de la empresa (técnica FODA).
2. Familiarizar a los participantes en el análisis interno y externo de la organización y trabajar en la formulación de una teoría de la realidad, una teoría del entorno, en el que se mueve la empresa en los económico, político, social, cultural, tecnológico, legal, gobierno, etc.

#### **IV.3. Proceso:**

1. Cada participante debe proceder a registrar en una hoja de trabajo (y en papel periódico para pegar en la pared y poder comparar) el máximo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el caso objeto de estudio. Sea claro y específico. (modelo Cuadro 4.1.).
2. El Grupo de Trabajo debe analizar y comparar el FODA realizado por cada uno, y preparar un FODA del Grupo en el que se incorporen todos aquellos factores que se consideren importantes. El grupo debe entregar finalmente un FODA de consenso. Esta información es utilizada en ejercicios que se realizan posteriormente.

#### IV.4. Matriz de Análisis FODA

**Cuadro 4.1. Matriz FODA del Grupo de Trabajo – Consenso**

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1.			
2			
3			
4			
5			
6			

Elaboración: Jorge Medina Q.

## **V. Modulo 5**

### **V.1. TEMA: Estrategias Competitivas**

#### **V.2. Objetivos:**

1. Investigar y analizar las políticas y estrategias empresariales que aplican empresas similares sean estos bancos, industrias, comercio, servicios, etc.
2. Realizar un análisis comparativo de las políticas y estrategias aplicadas por la empresa en estudio con respecto de las otras empresas (la competencia o no).
3. Diseñar, proponer y decidir sobre estrategias alternativas viables y competitivas.

#### **V.3. Proceso:**

1. Cada participante debe buscar antecedentes de empresas similares y de otras (en periódicos, revistas, estudios, consulta directa a ejecutivos de empresas, etc.) sobre las políticas y estrategias aplicadas.
2. Cada participante debe buscar información de compañías similares (Matriz modelo). Obtener información de empresas similares sobre estrategias competitivas, financieras, crecimiento y desarrollo, recursos humanos, publicidad, productos, precios, etc. que puedan ser comparadas y utilizadas por la empresa en estudio. (Cuadro 5.1).
3. Elaborar las estrategias alternativas que sugerirían, para ser ejecutadas por la compañía y, los resultados esperados. Cada participante debe elaborar

sus propias estrategias estableciendo los resultados que se esperan obtener (Cuadro 5.2).

4. Realizar un análisis y discusión del Grupo de Trabajo sobre la información obtenida y preparar un informe sobre “**Estrategias de Compañía**” que debe contener la opinión del grupo sobre los lineamientos estratégicos que debería seguir la compañía frente a los de empresas similares, indicando las estrategias alternativas sugeridas.
5. Valoración de estrategias propuestas. Se procede a valorar porcentualmente cada estrategia. Si son 5, 8 o 10, estrategias se asignan porcentaje a cada una: en forma individual, por el grupo y, por el o los expertos que pudieran ayudar. La suma de porcentajes asignados no debe ser superior al 100%. (Modelo Cuadro 5.3.).
6. En las columnas 5 y 6, considere valores absolutos (ignore los valores negativos).
7. Si la suma de los valores de la columna (5) es mayor que la suma de los valores de la columna (6) las asignaciones de recursos de su grupo para la Compañía en estudio fue mejor que la asignación individual; si la suma es menor significa que fue mejor estrategia que el grupo.
8. Opinión y recomendación del Grupo sobre lineamientos estratégicos de la Compañía. Se trata de emitir un criterio sobre los lineamientos estratégicos propuestos y su impacto en el futuro de la empresa. (Cuadro 5.4.).

#### V.4. Matrices de Estrategias

**Cuadro 5.1. Matriz Modelo de Estrategias Comparadas**

Problemas identificados	Estrategias seguidas	Resultados Obtenidos
1) Compañía del Caso		
2) Otras Compañías		

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Cuadro 5.2. Matriz de Estrategias Propuestas**

Estrategias propuestas	Definir estrategia	Resultado esperado
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Cuadro 5.3. Matriz de Estrategias Alternativas**

(1) Estrategias Alternativas propuestas por el Grupo de Trabajo	(2) % Asignado por persona a cada estrategia	(3) % Asignado por Grupo a cada estrategia	(4) % Asignado por el o los expertos a cada estrategia	(5) Diferencia entre la columna (4 - 2)	(6) Diferencia entre la columna (4 - 3)
1.					
2					
3					
4					
5					
<b>TOTAL</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00%</b>		

Elaboración: Jorge Medina Q.

#### Cuadro 5.4. Comentarios Sobre Lineamientos Estratégicos


Elaboración: Jorge Medina Q.

**Nota:** Se sostiene que las decisiones estratégicas tomadas en grupo casi siempre son mejores que las decisiones tomadas individualmente. ¿Cómo fueron sus resultados respecto al grupo?

## **VI. Modulo 6**

### **VI.1. TEMA: Evaluación Factores Externos y Perfil Competitivo**

#### **VI.2. Objetivo:**

1. Ejercitar en la elaboración e interpretación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que resuma los análisis realizados del contexto en el que se mueve la compañía.
2. Evaluar y construir su teoría de la realidad de las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la empresa en torno a: fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y competitivas.
3. Monitorear y evaluar las estrategias de la competencia a través del perfil competitivo.

#### **VI.3. Proceso:**

1. Cada grupo debe preparar una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del caso de estudio e indicar las preguntas claves que se formularon en cada factor.
2. Cada equipo pondera los factores externos y hace su presentación en papel periódico para comparar con otros grupos.
3. Discusión de los factores y las calificaciones propuestas por los grupos.
4. Llenar la Matriz de Factores Externos (Cuadro 6.1).

5. Hacer el listado de factores externos críticos para el éxito de la compañía (oportunidades y amenazas) justificando cada uno de ellos de acuerdo a su Teoría de la Realidad.
6. Asignar un porcentaje a cada factor de acuerdo a su importancia relativa en el éxito de la empresa. Las oportunidades suelen tener más peso que las amenazas (a menos que estas últimas sean muy graves). Esto sirve para comparar con los competidores, y el efecto en la industria en general.
7. Calificar de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito de la compañía, indicando además si las actuales estrategias de la empresa son eficaces respecto al factor que se está evaluando. Las calificaciones van de: 4 = alta; 3 = media alta; 2 = media baja; 1 = mala o baja.
8. Multiplicar el peso de cada factor por la calificación para obtener una calificación ponderada. Con esto se conocerán los factores más o menos importantes que afectan a la compañía.
9. El factor ponderado más alto que puede tener la compañía es 4.0 y el más bajo es 1.0, el valor promedio ponderado es 2.5  $((1+4)/2)$ . Un promedio ponderado de 4.0 indica que la compañía responde exitosamente a las oportunidades y a las amenazas que se le presentan. Un promedio de 1.0 la compañía no responde a las oportunidades que se le presentan ni evita las amenazas externas. Si la compañía obtiene un promedio ponderado superior a 2.5 significa que la empresa está por sobre la media y estaría capitalizando bien sus oportunidades externas y estaría evitando las amenazas que se le presentan.
10. Para la Matriz del Perfil Competitivo - MPC (Cuadro 6.2), establecer las empresas con las que realizará la comparación y evaluación del desempeño de la compañía. Considere los mismos elementos de la Matriz de Evaluación Externa (MEFE). La diferencia sólo es que en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se agregan factores internos de competencia. Puede analizar: precio; calidad; tamaño; productos; mercados; competencia; publicidad; clima organización; etc.

## VI.4. Matrices de Evaluación Factores Externos

**Cuadro 6.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Factores Determinantes del éxito	Peso (%)  (1)	Calificación de 1 a 4  (2)	Peso Ponderado  (3) = (1) x (2)
OPORTUNIDADES			
1			
2			
3			
4			
5			
AMENAZAS			
1			
2			
3			
TOTAL	100.00%		

Fuente: David, 2003:149-150.

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Cuadro 6.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Factores críticos para el éxito	Compañía		Competencia 1		Competencia 2		
	Peso (%)	Calificación 1 A 4	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
<b>Total</b>	<b>100.0</b>						

Fuente: David, 2003:111-112.

Elaboración: Jorge Medina Q.

## **VII. Modulo 7**

### **VII.1. TEMA: Evaluación Factores Internos**

#### **VII.2. Objetivo:**

1. Ejercitar en el análisis interno de la organización.
2. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades (MEFI) más importantes de la empresa en estudio, para una Teoría de la Realidad. Es el paso previo a la elaboración de las estrategias y políticas que utilicen las fortalezas y eliminen o minimicen las debilidades.

#### **VII.3. Proceso:**

1. Cada grupo debe preparar una Matriz de Fortalezas y Debilidades para la compañía en estudio y presentar en una hoja de papel periódico para su comparación (Cuadro 7.1).
2. Análisis, discusión y justificación de cada factor diferente expuesto por los grupos.
3. Preparar un listado de preguntas necesarias para conocer y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización a nivel de áreas funcionales. (Cuadro 7.2).
4. Los casos que cuenten con Estado Financieros completos de al menos 2 años, establecer los indicadores financieros fundamentales para el análisis de la compañía, en lo posible comparar con otras compañías similares, y en caso contrario tomar los indicadores de la Superintendencia de Compañías,

Superintendencia de Bancos y del INEN si los hay. Indique las fuerzas o debilidades de cada indicador. (Cuadro 7.3 y 7.4).

5. Preparar la Matriz de Evaluación de Factores Internos. Siga la metodología del Ejercicio 5. (Sólo varia de oportunidad y amenazas, a fortalezas y debilidades.)

#### VII.4. Matrices de Evaluación de Factores Internos

##### Cuadro 7.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

###### a) FORTALEZAS

Factores Críticos para el éxito	Peso (%)	Calificación 1 a 4	Total Ponderado
1			
2			
3			
4			
5			

Fuente: David, 2003:149-150.

Elaboración: Jorge Medina Q.

## b) DEBILIDADES

1			
2			
3			
4			
5			
<b>Total Fortalezas + Debilidades</b>	<b>100.00%</b>		

Fuente: David, 2003:149-150.

Elaboración: Jorge Medina Q.

### Cuadro 7.2. Matriz de Preguntas Para Evaluación Interna Funcional

AREA FUNCIONAL	PREGUNTAS
1.ADMINISTRACION	
3. MARKETING	
3. FINANZAS	
4. PRODUCCION	
INVESTIGACION Y DESARROLLO	
6. SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTARIZADOS	
7. RECURSOS HUMANOS	

Elaboración: Jorge Medina Q.

### Cuadro 7.3. Matriz Financiera

Indicador	Formula	Compañía			Indus tria	Otros
		Año	Año	Año		
		1	2	3		
<b>1. LIQUIDEZ</b>						
Circulante	ActivoCirc/ Pas.Circulante					
Rápida o Acida	(Act.Circ – Invent)/ Pas. Circ.					
<b>2. APALANCAMIENTO</b>						
Financiamiento Activo Total	Pasivo Total / Activo Total					
Cap. Ajeno a Cap. Propio	Pasivo/Capital Accionista					
Pasivo L.P. a Cap. Propio	Pasivo L.P./Cap. Propio					
Cobertura Intereses	Util. a. de I e I / Intereses					
<b>3. ACTIVIDAD</b>						
Rotación Inventario Total	Ventas/ Inventario Prom.					
Rot. Inv.Prod.Terminado	Ventas/Inv.Prod Term Prom					
Rot. Inv. Producto Proceso	Ventas/ Inv. Prod Proceso					
Rotación Inv. Materiales.	Ventas/ Inv. Material Prom					
Rotación Cuentas x Cobrar	Ventas/ Ctas Cobrar Prom					
Plazo Medio Cobranza	Ctas Cobrar/ ( Vtas/365)					
Rotación Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo					
Rotación ActivoTotal	Ventas / Activo Total					
<b>4. RENTABILIDAD</b>						
Margen Bruto	Costo Venta / Ventas					
Costo Mat. Prima / ventas	Costo Mat.Prima / Ventas					
Costo Mano Obra / Ventas	Costo Mano Obra / Ventas					
Carga Fabril s/. ventas	Costo Fabricación/Ventas					
Gastos Operación /Ventas	Gastos Operación/Ventas					
Margen Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas					
Rendimiento Activo Total	Utilidad Neta/Activo Total					
Rendimiento Sobre capital	Utilidad Neta/CapContable					
Utilidad por Acción	Utilidad Neta/Acciones					
<b>5. CRECIMIENTO</b>						
Ventas	% Crecimiento Anual					
Utilidades	% Crecimiento Anual					
Dividendos por Acción	% Crecimiento Anual					
Razón de Precio a Utilidad	Precio Mercado Acción/Util x Acción					

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Nota:** Cuando se trate de Análisis de Bancos, Financieras, Cías. de Seguros, Cooperativas, se deben investigar los indicadores financieros usados por ese tipo de empresas.

**Cuadro 7.4. Matriz de Evaluación Financiera**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	
2	
3	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	
2	
3	

Elaboración: Jorge Medina Q.

## **VIII. Modulo 8**

### **VIII.1. Intensidad en la Industria – Las Cinco Fuerzas Competitivas**

#### **VIII.2. Objetivo**

1. Determinar las reglas competitivas del juego de la industria y las estrategias a las que puede tener acceso la empresa.
2. Determinar de las fuerzas combinadas el potencial de utilidades de la industria en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo del capital invertido, conocer de la presión competitiva.
3. Examen de las cinco fuerzas competitivas: entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre los competidores actuales y poder de negociación de los compradores, todos los cuales a su vez son competidores de la empresa. Las cinco fuerzas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria.

#### **VIII.3. Proceso**

Grupo debe identificar y determinar adecuadamente cada uno de los determinantes de la intensidad de la competencia que se indican y detallan en el cuadro siguiente:

- Determinar riesgo de nuevos participantes
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales
- Presión de productos sustitutos
- Poder de negociación de compradores
- Poder de negociación de proveedores

**Cuadro 8.1. Determinantes de las Fuerzas Competitivas: Rivalidad de la Industria.**



Elaboración: Jorge Medina Q.

## IX. Modulo 9

### IX.1. Tema: Formulación de Estrategias

### IX.2. Objetivo

1. Trabajar con las matrices elaboradas para la formulación de estrategias.
2. Conocer y aplicar las técnicas de matrices para el análisis, formulación y toma de decisiones de estrategias.

### IX.3. Proceso y Matrices de Planificación Estratégica

Para la realización de este ejercicio cuentan con la información de oportunidades/amenazas y de la fortalezas/debilidades realizadas en el Módulo 4, además de la información de estrategias con la que cuentan en los ejercicios siguientes.

- **Elaborar la Matriz de Ajuste Básico de Factores Internos y Externos - MABIE.**

Son los factores críticos que determinan el éxito de la compañía. Las estrategias que aprovechan las fortalezas para capitalizar las oportunidades se denominan estrategias ofensivas; las que son diseñadas para superar las debilidades y que evitan las amenazas externas se pueden considerar como

estrategias defensivas. Una buena ofensiva es siempre mejor con una buena defensa.

**Cuadro 9.1. Matriz de Ajuste Básico (FI) Y (FE) – Ejemplo**

<b>Factor Interno Clave</b>	<b>Factor Externo Clave</b>	<b>Estrategia Resultante</b>
Alta liquidez y Capital de Trabajo disponible	Alta demanda de los productos de la empresa	Alianza estratégica con otros proveedores para surtir con sus productos la demanda
Capacidad instalada 100% utilizada	Demanda con crecimientos previstos del 25%	Ampliar planta; adquirir planta en funcionamiento; comprar producción competencia controlando calidad producción
Capacidad instalada subutilizada	Ampliación de la competencia	Campaña de nuevos clientes; vender y liquidar compañía; alianza de empresas.

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Elaborar la Matriz FODA (Cuadro 9.2 y 9.3).**

Se trata de combinar factores internos y externos, para desarrollar cuatro tipos de estrategias. Matriz FODA (Cuadro 9.1; 9.2; 9.3); Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción - MPEEA (Cuadro 9.4 y 9.5); Matriz del Boston Consulting Group - BCG (Cuadro 9.6); Matriz Interna y Externa - MIE (Cuadro 9.7); Matriz de la Gran Estrategia - MGE (Matriz 9.8); Trabajar con la

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica - MCPE (Cuadro 9.9 y 9.10) para la toma de decisiones estratégicas.

**Cuadro 9.2. Matriz FODA de Adecuación de Estrategias**

↓ Externos	Internos →	Fortalezas				Debilidades			
		<b>Oportunidades</b>							
			<b>FO</b>				<b>DO</b>		
<b>Amenazas</b>									
			<b>FA</b>				<b>DA</b>		

Fuente: David, 2003:202-203.

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Nota:(FO):** Usa fortalezas internas y aprovecha Oportunidades Externas Claves y registra estrategias. **(DO):** Supera debilidades internas usando Oportunidades Externas Claves y registra estrategias. **(FA):** Usa fortalezas Internas y elimina/minimiza amenazas externas y registra estrategias. **(DA):** Disminuye/minimiza debilidades internas y evita amenazas externas. Registra estrategias.

**Cuadro 9.3. Ejemplo: Matriz FODA Para una Compañía**

<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>E</b> <b>X</b> <b>T</b> <b>E</b> <b>R</b> <b>N</b> <b>O</b>	1. Capital trabajo disponible 2. Productividad 3. Clima Organizacional 4. Posicionamiento 5. Personal calificado 6. Calidad productos	1. Administración deficiente 2. Cartera vencida alta 3. Aumento de Gastos 4. Distribución y ventas 5. Infraestructura débil 6. Información inadecuada
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>Estrategias - (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
Globalización de los Mercados Demanda de productos de frutas, 20% mas Exigencia Sello Verde flor Acuerdos Latinoamérica	1. Alianza con distribuidores internacional (F1, F5, F6, O1). 2. Desarrollar nuevas líneas (F1,F2,F5,F6,O2) 3. Promoción Sello Verde (F1,F4,F6, O3)	1. Alianza con distribuidores internacionales (D1,D4,D6,O1) 2. Desarrollar nuevas líneas (D4,D6,O2)
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
1. Compite en flores 2. Cupos de exportación 3. Exigencias ISO14000 4. Desempleo internacional	1. Desarrollar Promoción Sello Verde. (F1,F5,F6,A1) 2. Campaña OMC (F5,F6,A2)	1. Eliminar Distribuidores (A4, D1,D3,D4,D6) 2. Preparar empresa para ISO14000 (A3, D1, 3, 4, 5,6).

Fuente: David, 2003:202-203.

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Nota:** Las estrategias son adecuaciones de la empresa entre los recursos, capacidades y destrezas internas y las oportunidades y problemas de riesgos que le crean los factores externos a la organización.

- **Elaborar la Matriz de Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción (MPEEA) Cuadro 9.4 y 9.5.**

Es un esquema de análisis para adecuar la información de las fortalezas - oportunidades y de las debilidades - amenazas contenidas en las matrices iniciales. Para preparar esta matriz es necesario seguir los siguientes pasos:

- Seleccionar variables que informen sobre: i) dimensiones internas: Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC); ii) dimensiones externas: Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI).
- Valoración de 1 (peor) a 6 (mejor) a cada una de las variables anteriores que representan las dimensiones internas; y valorar con -1 (mejor) a -6 (peor) las dimensiones externas.
- Establecer la calificación promedia de cada variable interna y externa, en cada dimensión, dividiéndolas entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Anotar la calificación promedio de cada variable interna y externa en la matriz.
- Sumar las calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X, hacer lo mismo con Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.
- Trazar un vector direccional del origen de la matriz por el nuevo punto de la intersección. El vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

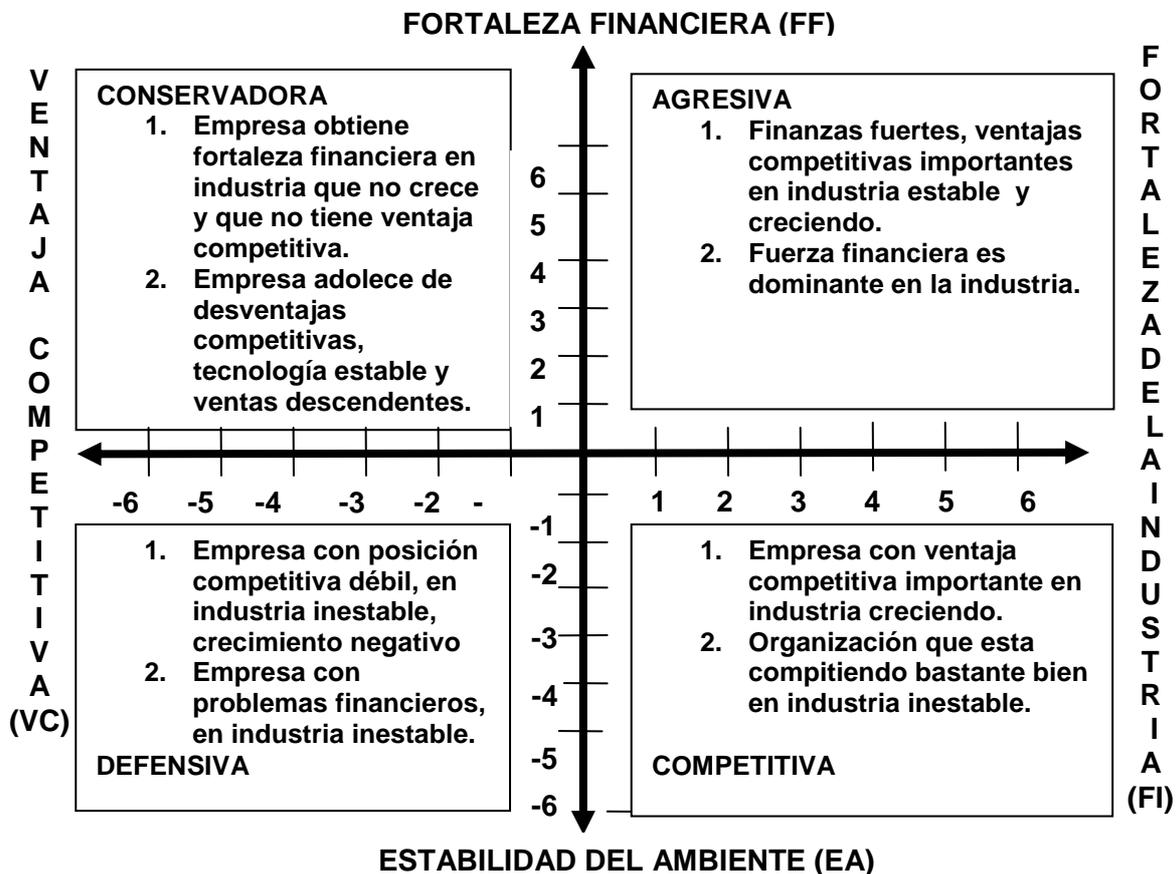
**Cuadro 9.4. Matriz de Factores de Posición Estratégica**

Posición estratégica interna (1 a 6)		Posición estratégica externa (-1 a -6)	
<b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>		<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	
Tasa de Rentabilidad Inversión 6%	3	Tecnologías alta dependencia	-4
Tasa Rentabilidad Capital Propio 10%	3	Tipo de cambio muy variable	-5
Liquidez 2.25	4	Inflación incontrolable	-5
Apalancamiento financiero 79%	1	Déficit fiscal 5%	-4
Rotación Activos 3.0	2	Precios competencia estables	-2
Margen de Utilidad 2%	2	Barreras de entrada al mercado	-1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-21</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>		<b>FORTALEZAS DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	
Precio producto 30% mas bajo	-3	Crecimiento de la industria	3
Calidad de productos apreciable	-2	Estabilidad financiera	4
Participación en el mercado 20%	-3	Tecnologías	5
Clientes lealtad y atraen nuevos	-2	Entradas al mercado	3
Canales de distribución 20 puntos	-4	Rentabilidad potencial	5
Competencia agresiva	-4	Intensidad de capital	4
<b>TOTAL</b>	<b>-18</b>	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>
Resultado de evaluación de la acción:			
a) Promedio Fortaleza Financiera (FF): Total 15/ 6 variables = 2.5			
b) Promedio Ventaja Competitiva (VC): Total -18/6 variables = -3.0			
c) Promedio Estabilidad del Ambiente (EA): Total -21/6 variables = -3.5			
d) Promedio Fortaleza de la Industria (FI): Total 24/6 variables = 4.0			
Vector direccional coordina: Eje x: (VC) -3.00 + (FI) 4.0 = + 1.0			
Eje y: (EA) -3.50 + (FF) 2.5 = - 1.0			

Fuente: David, 2003:206.

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Cuadro 9.5. Matriz de Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción (MPEEA)**



Fuente: David, 2003:204-206.

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Matriz del Boston Consulting Group (BCG).**

Las compañías que cuentan con unidades estratégicas de negocios (cartera de negocios) que compiten en diferentes industrias, es necesario desarrollar estrategias específicas para cada unidad estratégica de negocios (UEN). La Matriz BCG permite administrar las compañías con cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando (definida como la

razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una UEN en una industria particular y la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de una industria) y la tasa de crecimiento de la industria de cada UEN en relación a las otras UEN. Problemas: estas matrices simplifican en exceso al calificar y clasificar las empresas en 4 tipos; no refleja crecimientos y variaciones positivas; es una instantánea inmovilizada en el tiempo. Pero por otro lado: concentra la atención en el flujo de efectivo, características de la inversión y las necesidades de las UEN. Cuadro 8.6.

**Cuadro 9.6. Matriz BCG - Posición de la Participación Relativa del Mercado en la Industria.**

UEN	VENTAS US\$	% VENTAS	UTILIDAD	% UTILI- DAD	% PARTIC. MERCADO	% TASA DE CRECIM.
1	400.00	40	80.00	40.0	70	+20
2	200.00	20	35.00	17.5	50	+10
3	180.00	18	15.00	7.5	15	+5
4	120.00	12	50.00	25.0	65	-20
5	100.00	10	20.00	10.0	10	-12
<b>TOTAL</b>	<b>1.000.00</b>	<b>100</b>	<b>200.00</b>	<b>100.0</b>		

Elaboración: Jorge Medina Q.

Con la información del Cuadro 9.6 se desarrolla ejemplo de la Matriz BCG.

### 9.7. Matriz BCG

		Alta +20	Alta 1.0	Media 0.50	Baja 0.0
<b>M e d i a</b>  <b>0</b>	<b>I. ESTRELLA</b> <b>UEN 1</b>	<b>I. INTERROGANTE</b> <b>UEN 2    UEN 3</b>			
	Ventas	40	Ventas	20	18
	Utilidad	40	Utilidad	17.5	7.5
	Oportunidad para crecer	20	Oportunidad para crecer	10	5
	Participación Mercado	70	Participación Mercado	50	15
	<b>Estrategias Posibles:</b>		<b>Estrategias Posibles:</b>		
	Integración hacia adelante, atrás; Penetración mercado; Desarrollo del mercado; Desarrollo de productos; Joint-venture		Intensivas de penetración o Desarrollo mercado; Desarrollo producto; Venta empresa		
	<b>III. Vacas Lechera</b> <b>UEN 4</b>	<b>IV. Perro</b> <b>UEN 5</b>			
	Ventas	12	Ventas	10	
	Utilidad	25	Utilidad	10	
Oportunidad para crecer	20	Oportunidad para crecer	12		
Participación Mercado	65	Participación Mercado	10		
<b>Estrategias Posibles:</b>		<b>Estrategias Posibles:</b>			
Desarrollo de productos; Diversificación concéntricas.		Liquidar; Descartar; Recortar; Atrincheramiento hasta hacerlas viables de nuevo.			

Fuente: David, 2003:212.

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Matriz de Factores Internos - Externos (MFIE).Cuadro 9.8.**

Es una matriz de cartera similar a la Matriz del BCG, pero ésta requiere de mayor información para la formulación de estrategias alternativas, preparadas para el presente y proyectadas al futuro (el antes y el después) para su evaluación de repercusiones. Para su elaboración se requiere de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) en el eje de las X, y de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que se sitúa en el eje de las Y, ya preparadas en ejercicios anteriores para cada UEN. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones se construye la matriz corporativa y en el eje X de la MFIE, se establece un total ponderado de calificación de: 1.0 a 1.99 posición o calificación débil; 2.0 a 2.99 calificación promedio; y, una calificación 3.0 a 4.0 es posición fuerte o alta.

**Cuadro 9.8. Matriz Evaluación de Factores Internos - Externos (MEFIE)**

Totales ponderado de la MEFI				
	4	3	2	1
	1	<b>Fuerte</b> 3.0 a 4.0	<b>Promedio</b> 2.0 2.99	<b>Débil</b> 1.0 a 1.99
	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	2	<b>Crecer y construir</b>		
<b>Totales ponderado de la MEFIE</b>	Media 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	3			<b>Cosechar o Desinvertir</b>
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX
	4			

Fuente: David, 2003:213.

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Nota para comprensión de la matriz MEFIE:**

**Crecer y Construir.** Celdas I, II y IV, implican: a) Estrategias Intensivas: penetración y desarrollo del mercado y desarrollo de productos; b) Estrategias Integradoras: integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal. Organizaciones con éxito.

**Retener y Mantener:** Celdas III, V y VII, implican: estrategias de penetración del mercado y desarrollo del producto.

**Cosechar o desinvertir:** Celdas VI, VIII y IX, implican: ventas y utilidad bajas, y calificaciones de MEFI y MEFE muy bajas, llevan a su eliminación o liquidación.

- **Matriz de la Gran Estrategia (MGE) Cuadro 9.9.**

Es un instrumento para formular estrategias alternativas para las empresas o para las UEN, basadas en la posición competitiva y en el crecimiento del mercado para su evaluación, y las estrategias que se formulen serán ordenadas según su atractivo en cada cuadrante de una matriz.

**Cuadrante I:** Posición estratégica excelente, seguir estrategias de concentración en mercado y productos presentes, no debe alejarse de ventajas competitivas actuales, con recursos disponible puede avanzar en integraciones.

- a) Desarrollo del mercado
- b) Penetración del mercado
- c) Desarrollo del Producto
- d) Integración hacia adelante
- e) Integración hacia atrás
- f) Integración Horizontal
- g) Diversificación concéntrica

**Cuadrante II:** Deben evaluar enfoque hacia el mercado, porque con industria creciendo no compiten eficazmente. Determinar por qué el enfoque actual es ineficaz, cambiar para mejorar productividad. Estrategia intensiva con posibilidad de integración vertical.

- a) Desarrollo del mercado
- b) Penetración del mercado
- c) Desarrollo del Producto
- d) Integración horizontal
- e) Desinversión - última instancia

f) Liquidación - última instancia

**Cuadrante III:** Compiten en industrias de crecimiento lento, tienen posiciones competitivas muy débiles. Cambiar drásticamente para evitar caída y liquidación; reducir costos y activos (atrincherar).

- a) Atrincheramiento
- b) Diversificación concéntrica
- c) Diversificación Horizontal
- d) Diversificación en Conglomerado
- e) Desinversión - última opción
- f) Liquidación

**Cuadrante IV:** Posición competitiva fuerte en industria de crecimiento lento. Las Compañías tienen fuerza para iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento probable. Tienen grandes flujos de dinero.

- a) Diversificación concéntrica
- b) Diversificación horizontal
- c) Diversificación en conglomerado
- d) Empresas de riesgo compartido

**Cuadro 9.9. MATRIZ DE GRAN ESTRATEGIA (MGE)**

<b>CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO</b>			
<b>P O S I C I O N C O M P E</b>	<p><b>II</b> Deben evaluar enfoque hacia el mercado, porque con industria creciendo no compiten eficazmente. Determinar porque enfoque actual es ineficaz, cambiar para mejorar productividad. Estrategia intensiva con posibilidad de integración vertical.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del mercado</li> <li>2. Penetración del mercado</li> <li>3. Desarrollo del Producto</li> <li>4. Integración horizontal</li> <li>5. Desinversión - ultima instancia</li> <li>6. Liquidación - ultima instancia</li> </ol>	<p><b>I</b> Posición estratégica excelente, seguir estrategias de concentración en mercado y productos presentes, no debe alejarse de ventajas competitivas actuales, con recursos disponible puede avanzar en integraciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del mercado</li> <li>2. Penetración del mercado</li> <li>3. Desarrollo del Producto</li> <li>4. Integración hacia adelante</li> <li>5. Integración hacia atrás</li> <li>6. Integración Horizontal</li> <li>7. Diversificación concéntrica</li> </ol>	<b>P O S I C I O N C O M P E</b>
<b>T I T I V A D E B I L</b>	<p><b>III</b> Compiten en industrias de crecimiento lento, tienen posiciones competitivas muy débiles. Cambiar drásticamente para evitar caída y liquidación; reducir costos y activos (atrincherar).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atrincheramiento</li> <li>2. Diversificación concéntrica</li> <li>3. Diversificación Horizontal</li> <li>4. Diversificación en Conglomerado</li> <li>5. Desinversión - ultima opción</li> <li>6. Liquidación</li> </ol>	<p><b>IV</b> Posición competitiva fuerte en industria de crecimiento lento. Cías. tienen fuerza para iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento probable. Tienen grandes flujos de dinero.</p> <p>Diversificación concéntrica</p> <p>Diversificación horizontal</p> <p>Diversificación en conglomerado</p> <p>Empresas de riesgo compartido</p>	<b>T I T I V A F U E R T E</b>
<b>CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO</b>			

Fuente: David, 2003:215.

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Elaborar Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)**  
**Cuadro 9.10.**

Esta técnica muestra las mejores estrategias alternativas. Se utiliza la información de la Matriz de los Factores Externos; la Matriz del Perfil Competitivo; la Matriz de Evaluación de los Factores Internos; y la Matriz de amenazas - oportunidades, debilidades - fortalezas (FODA). Con estas matrices se arma la Matriz MCPE para evaluar las estrategias alternativas con base en los factores críticos de éxito, internos externos, que se tiene como información en las matrices ya trabajadas. La Matriz MCPE determina el atractivo relativo de las estrategias alternativas basado en la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores claves de éxito (internos y externos).

**Cuadro 9.10. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)**

Factores Clave	Peso *	A L T E R N A T I V A S**			
		Estrategia	Estrategia	Estrategia	Estrategia
		1	2	3	4
Factores Externos					
Economía					
Políticos/legales/gubernamental					
Social/Culturas/demográfica./a					
mbientales					
Tecnológicos					
Competitivos					
Factores Internos					
Administración					
Marketing					
Finanzas/Contabilidad					
Producción/Operaciones					
Investigación y Desarrollo					
Sistemas Información					
Computarizada					

Elaboración: Jorge Medina Q.

Fuente: David, 2003:217.

**Nota:** \*Los pesos adjudicados a los factores críticos - claves los encuentra en las matrices de factores internos y externos. \*\* Las estrategias alternativas las obtiene de la Matriz FODA y del juicio del grupo de trabajo, de acuerdo a la intuición del grupo respecto a las estrategias viables.

- **Procedimiento Para Elaboración de una MCPE, Cuadro 9.11.**

El propósito es elaborar una Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica que contenga: factores claves - críticos de éxito; alternativas

estratégicas; los pesos de cada factor clave; calificación de atractivo (CA); Calificación de atractivo total (CAT) y el total de la suma de calificación del atractivo. Pasos:

- a) Hacer lista de oportunidades/amenazas y de las fortalezas/debilidades internas clave de la compañía. Esta información está disponible en las matrices anteriores.
- b) Adjudicar un peso a cada factor crítico de éxito, interno y externo. Información disponible en matrices anteriores.
- c) Estudiar la Matriz FODA y luego identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debe considerar la compañía.
- d) Definir las calificaciones de atractivo (CA). Se definen por valores que indican el atractivo relativo de cada estrategia: 4=muy atractiva; 3=atractiva; 2=poco atractiva; 1=sin atractivo. Para la calificación debe examinarse cada factor crítico de éxito interno y externo según pregunta: ¿Afecta el factor a la elección de la estrategia? Si le afecta: la estrategia se debe comparar en relación con ese factor clave y calificar según su atractivo. Si no le afecta: factor no tiene repercusiones para la elección de la estrategia entonces no se califican la estrategia de esa serie.
- e) Calcular calificaciones del atractivo total (CAT): resulta de multiplicar pesos por calificaciones de atractivo, el resultado es el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. A mayor CAT más atractiva es la alternativa estratégica.
- f) Calcular la suma de las CAT. Revela la estrategia más atractiva de la serie de alternativas. A mayor calificación es más atractiva. La magnitud de la diferencia de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia comparada con otra.
- g) Realizar la MCPE para la empresa de acuerdo a la matriz y al procedimiento establecido.

**Cuadro 9.11. MATRIZ MCPE**

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso (1)</b>	<b>Calificación Atractivo (CA) (2)</b>	<b>Calificación Atractivo Total (CAT) (3) = (2) x (1)</b>	<b>Calificación Atractivo (CA) (4)</b>	<b>Calificación Atractivo Total (CAT) (5) = (4) x (1)</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>					
<b>AMENAZAS</b>					
<b>FORTALEZAS</b>					
<b>DEBILIDADES</b>					
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>		<b>=</b>		<b>=</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

## **X. Modulo 10**

### **X.1. Tema: Implementar y Evaluar las Estrategias.**

#### **X.2. Objetivo**

1. Ejercitar en la implementación de estrategias. Diseñar estrategias resulta relativamente fácil ante las dificultades que significa implementarlas, porque en esta etapa se trata de: administrar las fuerzas en la acción; supone una alta dosis de responsabilidad y compromiso; significa concentrarse en la eficiencia de los procesos operativos; requiere de capacidades especiales para el liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo para que actúen coordinados; es manejar posicionamientos en el mercado; crear departamentos y cerrar otros; ampliar instalaciones; crear nuevas líneas de productos; etc.
2. Ejercitar en el establecimiento de objetivos anuales (rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, etc.) que permitan la asignación de recursos, la evaluación gerencial, controlar avances en el logro de objetivos a largo plazo y establecer las prioridades de la organización y de cada departamento, verificando que corresponden a las estrategias diseñadas.
3. Ejercitar en el establecimiento de políticas, (líneas directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, las formas y prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas. Facilitan la solución de problemas y guían la implementación de estrategias; imponen restricciones y limitaciones a las acciones administrativas; sientan las bases para el control administrativo). Las políticas funcionan como un mecanismo que sirve para implementar las estrategias y alcanzar los objetivos de la organización.

4. Ejercitar en la asignación de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos, de acuerdo a las prioridades establecidas en los objetivos anuales para lograr los objetivos de la organización.
5. Familiarizar con los conflictos y procesos de negociación, debido a que la dirección trata de maximizar los objetivos de la organización desmaximizando los objetivos de los subordinados (ejecutivos de área). Se trata del manejo de concesiones sin que se afecte el clima organizacional y las personas.
6. Conocer de los efectos de las estrategias sobre la estructura organizacional. La estructura dicta la forma de establecer objetivos y políticas: geográficas, por productos, clientes, etc. y dicta además el cómo asignar los recursos.

### **X.3. Proceso:**

1. De acuerdo a los ejercicios desarrollados, construir el organigrama que a juicio del Grupo de Trabajo debiera emplearse en la organización en estudio, para cumplir con los objetivos y metas que se plantee. (Cuadro 9.1).
2. Establecer la Matriz de Objetivos de la Empresa a Largo Plazo (Cuadro 9.2.).
3. Establecer la Matriz de Objetivos Anuales de las Divisiones.
4. Establecer las matrices de objetivos y políticas de apoyo a nivel: compañía, división y departamental

- **Matrices de Implementación**

**Cuadro 10.1. Organigrama Propuesto Para la Empresa**



Elaboración: Jorge Medina Q.

**Cuadro 10.2. Matriz de Proyección de Ingresos de la Compañía.**

<b>Detalle(*)</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Total Proyectado</b>				

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Nota: (\*)** Puede hacerse por Línea de Productos; Por Departamento; Por Territorio; etc. según sea los datos del caso.

### Cuadro 10.3. Matriz Proyección Anual Departamento

(Línea de Producto, Territorio, etc.)

Detalle(*)	2005	2006	2007	2008
<b>1. Departamento A:</b>				
Volumen de Ventas:				
US\$				
Unidades				
Costo de Producción				
Resultado Neto				
Tiempo de Personal				
No. Vendedores				
No. Clientes				
Venta Promedio Cliente				
Financiamiento Banco				
% Ausentismo Personal				
Volumen Producción				
% Eficiencia Producción				
Departamento B				
Departamento C				
Departamento D				
<b>Total Proyectado</b>				

Elaboración: Jorge Medina Q.

**Nota: (\*)** Cuadro debe ajustarse a las necesidades de la empresa.

### Cuadro 10.4.1. Políticas y Estrategias de la Compañía

Estrategias de la Compañía	Políticas de Apoyo
1	
2	
3	
4	
5	

Elaboración: Jorge Medina Q.

### Cuadro 10.4.2. Matriz de Objetivos y Políticas a Nivel de División Territorial

Objetivos de la División	Políticas de Apoyo
1. División Sierra	
1.1. Depto. Marketing y Ventas	
1.2. Depto. Finanzas	
1.3. Depto. Personal	
1.4. Depto. Producción	
1.5. Depto. Investigación y Desarrollo de Productos	
2. División Costa	
2.1. Depto. Marketing y Ventas	
2.2. Depto. Finanzas	
2.3. Depto. Personal	
3. División Oriente	
3.1. Depto. Marketing y Ventas	

Elaboración: Jorge Medina Q.

### Cuadro 10.4.3. Matriz de Objetivos y Políticas a Nivel Departamental

Objetivos Departamentales	Políticas de Apoyo
1. Marketing y Ventas	
2. Producción	
3. Finanzas	
4. Personal (RRHH)	
5. Investigación y Desarrollo Productos	

Elaboración: Jorge Medina Q.

### Proceso Metodológico de los Módulos Presentados

El proceso metodológico establecido a través de los módulos permitirá:

- Identificar y evaluar la Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos y Estrategias existentes en la empresa.
- Elaborar la Misión y Visión de la empresa. Debe ser individual y como grupo de trabajo.

- Identificar las oportunidades y amenazas externas relevantes de la organización.
- Establecer las principales fortalezas y debilidades internas de la organización
- Preparar las siguientes matrices de análisis:
  - Matriz del Perfil Competitivo (MPC)
  - Matriz de Evaluación de Factores Externos de la organización (MEFE)
  - Matriz de Evaluación de Factores Internos de la organización (MEFI)
  - Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
  - Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEEA)
  - Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)
  - Matriz Interna y Externa (MIE)
  - Matriz de la Gran Estrategia (MGE)
  - Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)
  - Explicar las ventajas y desventajas de las estrategias alternativas.
- Hacer propuestas a largo plazo sobre:
  - Estrategias generales y específicas y de objetivos que se propone alcanzar.
  - Presupuesto de inversión para aplicar las estrategias, especificando los costos en que se incurrirá cada año proyectado.
  - Justificar las propuestas estratégicas con las estrategias reales que viene aplicando la empresa.
  - Explicar como puede poner en práctica sus recomendaciones y que resultados se esperan obtener.
  - Elaborar el plan y programa de acción.
  - Preparar documentación soporte de sus propuestas como: Estados Financieros Proyectados (Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Posición de Fondos, y Flujo de Caja)
- Establecer los objetivos y políticas de corto plazo (anual) que se comenzará a ejecutar en el primer año.

- Establecer los procedimientos y normas que sugiere para auditar, evaluar y corregir las estrategias en marcha.

## **Presentación, Exposición y Defensa del Análisis de Casos**

Aspectos básicos que debe cuidar:

**Contenido:** es la calidad, precisión y exactitud del análisis presentado, incluso dimensiones como el flujo lógico a lo largo de la exposición, la cobertura de asuntos básicos, el uso de especificaciones, la ausencia de generalidades, falta de errores y viabilidad de las recomendaciones.

**Presentación:** lograr la atención del público, claridad de materiales audiovisuales, presentación personal (vestimenta) adecuada, persuasión de los argumentos, tono de voz, manejo de la mirada y porte. Deben convencer a los demás desde su aparición por sus méritos como por la claridad de la comunicación. Deben vender una imagen profesional.

**¿Cómo hacerlo?, ¿Cómo convencer al auditorio? :**

- Presentarse, exponer los temas que cubrirá, secuencia de oradores si son varios y los campos que cada uno tratará.
- Captar el interés y atención del público desde el comienzo, mostrando algo original: producto de la compañía, una publicidad (vídeo cinta), algún folleto, compartiendo alguna experiencia interesante de la compañía, grabar una entrevista con un personaje de la compañía y de otro ejecutivo, puede hacer una introducción humorística, etc.

- Prepare con antelación videos, infocus, computadores, sea usted el dueño del escenario, para lo cual debe estar por lo menos 15 minutos antes en el aula. Asegúrese que todo esté dispuesto para comenzar.
- Controle su voz, un ritmo efectivo para hablar es de 100 a 150 palabras por minuto, practique su exposición en voz alta, respire profundamente varias veces para calmarse cada vez que se ponga nervioso, tenga agua a la mano. Hacer una pausa le permite aclarar ideas, controlarse y manejar a su público, evite la monotonía de su voz (el silencio de pronto puede romperla), hable fuerte y claro pero no grite, y deténgase luego de cada oración, no empiece con “este que”, “este”, etc.
- Manejar la expresión corporal, esto es, manejar su cuerpo, sus manos, sus expresión facial, su mirada, no se cruce de piernas, no se sienta, no meta las manos en el bolsillo, no de la espalda al auditorio (resulta grosero), manténgase recto, con un pie ligeramente adelante del otro, de vez en cuando camine hacia el público (no demasiado), jamás tape el material audiovisual que expone, mantenga un buen contacto visual a lo largo de la exposición, sentir como el público atiende, sonrío, afirma o niega con la cabeza. Trate de mirarlos de frente y concéntrese en las personas que parecen más interesadas, recurrir al sentido del humor y las sonrisas.
- Trabaje con notas cortas. Evite leer y peor intentar de recitar de memoria, debe ser natural la lectura de notas escritas con claridad y sólo de ideas centrales.
- Uso de Material audiovisual debe ser leído por todos los del aula. Use colores para resaltar puntos especiales. Use frases cortas y exponga en forma oral las ideas que contienen. Cada material audiovisual no debe tener más de 4 o 6 líneas de texto. Cuidar ortografía y sintaxis.
- Responder preguntas sólo al final de la exposición. Fomente las preguntas y tómese su tiempo para contestar cada una de ellas, sea cortés, seguro de sí mismo y educado. Evite respuestas rimbombantes, hirientes, defensivas, hostiles, contestarías. Guardar la calma, refleja confianza, madurez, seguridad, clase, dominio del tema. Siempre hágalo de pie para responder. Busque la cooperación de público, de aquellos que estaban atentos y

concentrados en su exposición. Mantenga una actitud positiva ante el grupo, trabaje con los problemas más que hacerlo en su contra. No pierda el sentido del humor.

**NO DEBE OLVIDAR LO SIGUIENTE:  
DEBE CONVENCER POR EL PODER DEL ARGUMENTO  
Y NO POR EL ARGUMENTO DEL PODER**

Dirigir significa desprenderse del ayer, “dirigir el crecimiento con una política de crecimiento, estrategia de crecimiento y un método para distinguir entre un crecimiento saludable y la acumulación de grasa o un cáncer” P. Drucker La Gerencia en Tiempos difíciles. “significa saber de qué estrategias disponemos y cómo elegir entre ellas”

### **Ejemplo Modelo: Ilustra la Formulación de Estrategias**

#### **CASO: BANCO DEL TRABAJO**

#### **Definición Estrategia de Base - Elección del Nicho de Mercado.**

Se toma el caso de un Banco con pocos años de funcionamiento (con inversión extranjera) que para propósitos de este análisis se denominará como Banco del Trabajo (nombre ficticio de banco local). Este Banco de acuerdo con su experiencia lleva adelante una estrategia base probada con gran éxito en otros países, que según algunos consultores chilenos sería la clave de su éxito

en el sistema bancario ecuatoriano. Su estrategia es la elección de un nicho de mercado específico en el que desarrollará sus líneas de acción comercializando sus servicios (créditos y otros) en todos aquellos sectores marginados por el sistema financiero local por no tener capacidad crediticia o no constituir sujetos de crédito. Los requisitos para operar es justificar un empleo y una renta permanente y fija por más de un año y que puedan pagar una mensualidad fija de acuerdo con su nivel de ingresos.

El examen de mercado financiero formal e informal, muestra la existencia de prestamistas informales que cobrando tasas de interés usurarias tienen una gran clientela entre sectores de obreros, empleados públicos y privados, y del comercio informal que recurren a ellos por financiamiento. Se detecta negocios comerciales que otorgan créditos a tasas en extremo altas, pero que posibilitan que sectores marginales puedan tener acceso a ciertos bienes mediante sistemas de financiamiento cómodo para ellos.

La estrategia base del Banco del Trabajo formaliza y reconoce como sujetos de crédito a personas que nunca habrían tenido acceso al sistema financiero formal, y que, sin embargo, constituyen un mercado potencial importante, los cuales se sienten y les hacen sentir como persona, quienes acceden a los créditos sin importar mucho la tasa de interés que les estén fijando, porque esta modalidad crediticia les hace tener acceso a bienes y servicios a los que antes nunca podrían haber imaginado (TV y vídeo grabadora, refrigeradoras, cocinas, etc.). Su mercado es un mercado masivo y no segmentado según empresas, industrias, etc.

### **Desarrollo de Estrategia Operativa.**

Para que el servicio de crédito cumpliera con la estrategia base se requería que el procedimiento de aprobación y otorgamiento del crédito fuera lo

más básico y sencillo que fuera posible; significaba un operación simple y uniforme, realizada por vendedores del servicio crediticio (que constituía una novedad en el mercado financiero local), que debían obtener la documentación que certificara el trabajo y tiempo de permanencia, certificado de renta entregado por el Contador o Gerencia de la empresa, debía ser avalado por un compañero de trabajo que cumpliera los requisitos mínimos (terminaban auto avalándose entre ellos), etc. En ningún caso se acepta trabajadores informales que no puedan cumplir algunos de los requisitos mínimos exigidos.

La masificación del crédito formulada y operada por el Banco del Trabajo, tiene sin duda un alto riesgo, pero como concepto y estrategia, parte de la premisa que un trabajador formal de escasos recursos, que tiene acceso al crédito, tiene su tarjeta de crédito y se le trata como sujeto de crédito, se siente tratado como persona que se ha ganado una credibilidad de una institución bancaria en la que supuestamente sólo tienen acceso las personas de altos recursos, y su respuesta natural será el cumplimiento de sus compromisos adquiridos. Sabe que si cumple puede tener acceso a nuevos créditos y ese privilegio y distinción no lo puede perder, porque pierde la posibilidad de acceder a nuevos bienes que de otra manera nunca los podría haber obtenido.

La estrategia operativa es simple, estandarizada, rápida (en 24 horas esta concedido el crédito), y presenta la imagen al deudor de que el pago no es excesivo porque se trata de cuotas bajas cuyos montos son de US\$ 300, 500, 1.000, 1.500, etc. que resulta fácil y cómodo pagar, y se han librado del prestamista tradicional que atentaba incluso contra su integridad física. La concepción operativa - financiera de este servicio crediticio eran de altas tasas de interés, costos de operación mínimos, altos volúmenes de operaciones realizadas con diversificación de riesgos, departamento de cobranzas eficientes, y atención y servicio al cliente hasta sus lugares de trabajo.

Las estrategias operativas permiten desarrollar áreas de captación de recursos y de ahorros que utilizan para la colocación en nuevas operaciones crediticias. La gente tendía a confiar en el Banco que depositaba en ellos su confianza al concederles crédito que ninguna institución financiera estuvo dispuesta a dar.

### **Desarrollo de Estrategias Organizacionales y de Control.**

El desarrollo de la organización surge de la estrategia de base y operativa. El costo financiero del crédito es alto debido al alto riesgo que pueden significar su concesión, y las experiencias de algunos bancos han sido lamentables, pero ello se ha debido a la mala administración y concepción de la operación crediticia.

El Banco del Trabajo que es especialista en este tipo de crédito, concibe su estrategia organizacional y de control centrada básicamente en el departamento de venta del servicio de crédito, el que cuenta con una gran cantidad de vendedores entrenados y especializados en vender este servicio de crédito de consumo, teniendo una gran capacidad para detectar los trabajadores de la industria, comercio, servicios públicos y privados, etc. que pueden ser sujetos de crédito confiables.

La otra área de atención es el servicio de cobranza, el que tiene como función realizar el servicio de cobro a los deudores, tratando al mismo tiempo de que paguen y sigan cultivando nuevos créditos y se hagan el hábito de pago. Todos estos servicios se hacen a costo mínimo y en un tiempo récord, lo que diferencia a este banco de la estructura bancaria tradicional son sus bajos costos de operación, porque no necesitan departamentos de crédito sofisticados.

La estructura organizacional y de dirección es bastante autocrática, pero simple y fácil de manejar, y ello explicaría el notable crecimiento experimentado por este banco en muy corto tiempo, especializado en créditos de consumo, que además no ha sido seriamente afectado por las sucesivas crisis del sistema financiero local.

### **Reformulación - Estrategias de Desarrollo y Recuperación.**

Lo ideal es un sistema de control bien dirigido que suministre la información que los administradores necesitan para evaluar el comportamiento de la empresa bancaria y de sus operaciones, y para indicar las tendencias ambientales que pueden afectar el progreso futuro de la institución, como puede ser los procesos de recesión que se vive y que pueden afectar a las empresas en las cuales trabajan los clientes crediticios de la institución. También debe dar señales de alarma que permitan un reciclaje del proceso de formulación de políticas y el desarrollo de las necesarias estrategias de recuperación.

La institución bancaria de créditos de consumo debe estar atenta a las tendencias que se dan en el ambiente empresarial, económico, social, etc. del país, para operar oportunamente los cambios de dirección que se deban dar, de otra manera pueden quedar desfasados y fuera del negocio por los cambios en el entorno (gustos, comportamiento, consumos, etc.). La interpretación y la atención permanente en el control llevarán a la formulación de estrategias de recuperación que les permita salir al paso de la competencia y pueda superar sus problemas.

## **Diagnóstico y Análisis de los Problemas de Negocios**

El modelo de formulación de política y diseño estratégico visto suministra no solo las pautas básicas de la acción ejecutiva, también sirve como marco de referencia para la identificación de problemas y el análisis situacional.

Los ejecutivos y formuladores de política al buscar la causa radical de los problemas principales y el punto en el que debe focalizarse y dar inicio a las estrategias de recuperación, tienen que visualizar la Cía. con un enfoque sistémico, esto es, como un sistema único e interrelacionado que funciona como una unidad completa mediante la interacción de cada una de sus partes (sistema) y de sus subsistemas. La decisión de modificar o cambiar una política básica afecta de manera directa a todas las funciones de la empresa en mayor o menor grado; así, los cambios en la función de mercadeo (adición o disminución de líneas de producto, cambios en la calidad de los productos), afectan directamente a la función de producción, a los requerimientos de capacidades, destrezas y recursos financieros y materiales adicionales, como a la necesidad de incrementar o disminuir las funciones de administración.

### **Identificación de Problemas**

Constituye el primer paso para comprender la magnitud y naturaleza de los problemas y dificultades que pueden afectar a una compañía. Para ello se debe recurrir, necesariamente, al sistema de información y control con el que cuenta la empresa para obtener, rescatar y examinar todos los hechos y datos que se relacionan con la situación - problema. Contar con toda la información pertinente, disminuye el riesgo y la incertidumbre y da claridad en la búsqueda de las soluciones.

- **Análisis de la información básica interna.** A continuación se plantean, a modo de ejemplo, algunas de las interrogantes mínimas que deberían ser estudiadas, analizadas y aclaradas para tener una visión más o menos exacta de la situación interna de una empresa en un momento determinado.

Área de análisis Factores Internos	Interrogantes
<b>3.1.1.1. Según proyecciones de la empresa</b>	¿Visión de Cía? ¿Es vigente y actual? ¿Se cumple? ¿Se conoce? ¿Misión que empresa se ha propuesto? ¿Se cumple? ¿Objetivos y metas planteados por la empresa? ¿A corto plazo? ¿A largo plazo? ¿Se cumplen? Cuenta con: ¿Políticas? ¿Estrategias? ¿Objetivos? ¿Planes/Programas de acción?
<b>3.1.1.2 Según función financiera y de negocios</b>	¿Tiene prevista tasa de rentabilidad y sobre que se mide? ¿Ha sido alcanzada? ¿Se ajusta a los de la competencia? ¿Qué proporción de la Inversión Total de la Cía. son con recursos propios y recursos ajenos? ¿Qué proporción de los recursos propios se financia con utilidades retenidas? ¿Se capitalizan? ¿Qué proporción de los recursos ajenos corresponden a recursos de corto plazo y cuanto de largo plazo? ¿Cuál es la posición financiera de la compañía a largo plazo? ¿Es sólida? ¿Crece? ¿Cuál es la tasa promedio de crecimiento anual de la compañía? ¿La tasa anual crece o decrece respecto de la tasa media? ¿Cuál es el costo interno del Capital empleado en la compañía? ¿Cuál es el costo de oportunidad de ese Capital en el mercado? ¿Cuál es la estructura de inversión de los recursos de la compañía? ¿Se mide la eficiencia de la asignación de los recursos? ¿Qué revelan los índices de

	Posición de Capital de Trabajo? ¿Liquidez? ¿Cuentas por Cobrar? ¿Inventarios? ¿Activo corriente? ¿Activos Fijos según tipo? ¿Inversiones? ¿Flujo de Caja?
<b>3.1.1.3. Según función de mercadeo y ventas:</b>	¿Posicionamiento de la Cía. en el mercadeo y ventas? ¿Sólida? ¿Consolidada?, ¿La compañía está preparada para enfrentar la agresividad y competitividad que provoca la globalización e integración de mercados? ¿Productos? ¿Precio? ¿Calidad? ¿Presentación de productos? ¿Alcance de las líneas de productos? ¿Extensa? ¿Limitada? ¿Canales de distribución en el mercado? ¿Adecuados? ¿Participación que tiene en el Mercado? ¿Mejora? ¿Difícil de sostener? ¿Marca o le marcan la dirección en el mercado? ¿Segmentación del mercado atendido? ¿Adecuada? ¿Promoción y publicidad de sus productos? ¿Efectiva? ¿Imagen que proyecta institucionalmente en el mercado? ¿Cumple objetivos? ¿Recursos humanos están calificados, entrenados y capacitados para enfrentar mercados altamente competitivos?
<b>3.1.1.4 Según procesos de producción</b>	¿Problemas fabricación? ¿Abastecimientos? ¿Mano de obra? ¿Equipos? Capacidad subutilizada? ¿Cuellos de botella? ¿Los equipos e instalaciones adecuados? ¿Antiguos? ¿Nuevos? ¿Mezcla? ¿Proceso productivo resulta lento, ineficientes, de alto costo? ¿Necesario nuevas tecnologías y procesos automatizados? ¿Control de calidad? ¿Niveles de desecho y desperdicio de materiales? ¿Alto? ¿Bajo? ¿Normal? ¿Personal de producción calificado? ¿Instrucción? ¿Entrenamiento? ¿Suministro de materias primas, materiales y repuestos adecuado? ¿Cumplen especificaciones de calidad y entrega? ¿Nivel de inventarios? ¿Coordinación entre producción y mercadeo?

<b>3.1.1.5. Según problemas generales:</b>	¿Problemas en áreas funcionales conexas? ¿Área de Compras? ¿Mantenimiento Industrial? ¿Investigación y Desarrollo de productos? ¿Problemas de recursos humanos? ¿Captación? ¿Selección? ¿Entrenamiento? ¿Problemas en diseño organizacional y estructura? ¿Compatible con las estructuras básica y operativa? ¿Problemas en las relaciones interpersonales? ¿En el grupo ejecutivo? ¿Entre empleados? ¿Entre ejecutivos y empleados? ¿Motivación del personal adecuada? ¿Delegación y control? ¿Comunicación e información? ¿Participación? ¿Retroalimentación? ¿Sistema de información y control de prevención y corrección? ¿Oportuna? ¿Facilita respuesta inmediata?

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Análisis de los factores externos.** El examen y comprensión del entorno de la empresa debe proporcionar la información básica que permita proyectarla, debiendo aclararse cuestiones básicas de carácter económico, político, social y cultural como se indica a continuación.

<b>Análisis de Factores Externos</b>	<b>Interrogantes</b>
<b>3.1.2.1. En el orden económico</b>	Indicadores macroeconómicos básicos: PIB, Tasa de Inflación, Tasa de Cambio, Tasa de Interés o costo del dinero, Tasa de Ocupación, Déficit Fiscal, Nivel de

	<p>Importación y Exportación, Inversión pública y privada ?  ¿Garantías sobre la inversión de corto y largo plazo? ¿Estado actual de la economía? ¿Predicción evolución futura y de largo plazo de la economía? ¿Planes y proyectos de impacto económico que se promueven? ¿Indicios de proyectos con tecnologías importantes que puedan afectar a la compañía?  ¿Naturaleza y evolución del sector en que esta inserta la Cía? ¿Patrón de competencia que se produce? ¿La tendencia del sector es a la concentración? ¿Evolución del subsector de la empresa (alimentos, textiles, mecánica, química etc.), del sector y la economía industrial? ¿Nivel y magnitud de la competencia extranjera con la empresa?  ¿Posición de la Cía. en los mercados internacionales? ¿Empresa es atractiva para eventuales inversionistas?  ¿Imagen pública que proyecta la empresa en el medio empresarial? ¿Efecto de las reglamentaciones oficiales al futuro de la compañía?</p>
<p><b>3.1.2.2. Según el ambiente político, social y cultural</b></p>	<p>¿Ambiente político en el que opera la Cía? ¿Genera incertidumbres e inseguridades? ¿Existen garantías futuras para su funcionamiento? ¿Las posiciones políticas son de pugna permanente? ¿Existe gobernabilidad? ¿Existen planes y programas de gobierno? ¿Las reglas del juego son claras y precisas? ¿Hay pugnas de poder? ¿Corrupción? ¿Ambiente social? ¿Conflictos no resueltos en la sociedad? ¿Huelgas y paralizaciones de empresas, de servicios públicos? ¿Las organizaciones sociales están en posiciones de conflicto? ¿Diálogos y acuerdos? ¿Se dan condiciones para los acuerdos básicos y los consensos? ¿Los liderazgos son ejercidos con responsabilidad y racionalidad?</p>

Elaboración: Jorge Medina Q.

- **Evaluación de capacidades, destrezas y recursos de la Cía.** Ayuda al análisis, integrando los factores internos y externos que pueden afectar la posición de la Cía. permitiendo además conocer si la Cía. está en capacidad de competir en condiciones favorables y de rentabilidad, como también conocer si tiene la vitalidad suficiente para alcanzar sus objetivos básicos. Las preguntas que deben formularse para lograr una evaluación adecuada de la empresa son las que se indican más adelante.

<b>Factores</b>	<b>Interrogantes</b>
<b>a) Posición en el mercado</b>	¿Gozan de una posición única en el mercado? ¿Tiene competencia? ¿Cuenta con ventajas competitivas (marca de fábrica, patente, marcas registradas, reputación, imagen, credibilidad).?, ¿La compañía tiene líneas de productos fuertes y completos? ¿En que estado de desarrollo están sus productos comparativamente con la competencia? ¿La empresa tiene un sistema de distribución bien definido, adecuado y consolidado en el mercado?
<b>b) Equipos y tecnologías:</b>	¿Cuáles son las condiciones de los activos fijos? ¿Edad? ¿Algunas características especiales que den ventajas competitivas? ¿El desarrollo tecnológico es el adecuado? ¿Los equipos son propios o arrendados? ¿Localización? ¿Proximidad a los mercados, materias primas, mano de obra?
<b>c) Personal:</b>	¿Recursos de personal con que cuenta? ¿Liderazgo? ¿De excepción? ¿El nivel y calidad de los equipos de trabajo en los niveles altos, medios y bajos son de excepción, normales, deficientes? ¿La Mano de obra está calificada? ¿Existen buenas relaciones laborales?
<b>d) Finanzas</b>	¿Los recursos financieros son suficientes para conservar la

	posición actual o adquirir destrezas y recursos necesarios? ¿El Capital de Trabajo es suficiente? ¿Cuentan con líneas de crédito? ¿Perspectivas de levantar capital mediante venta de acciones o títulos? ¿Financiación patrimonial y de la deuda?
--	---

Elaboración: Jorge Medina Q.

## La Política Empresarial para Estudiantes de la Administración

Es prepararse para los roles que pueden asumir en el futuro, esto es, actuar como ejecutivo director, gerente de varias empresas, tomar decisiones estratégicas sobre empresas reales, además ecuatorianas, justificar sus decisiones, defenderlas en el razonamiento seguido para adoptarlas, porque está decidiendo el rumbo futuro de la empresa, su posición competitiva, su expansión y crecimiento, su liquidación, etc.

La decisión de un ejecutivo afecta a mucha gente dentro y fuera de la empresa, la supervivencia de la organización queda en manos de su decisión. Hacer las cosas correctas (eficacia) es más importante que hacerlas bien (eficiencia). Con el ejercicio de política empresarial además del manejo de los instrumentos aprendidos en la carrera, desarrollará la intuición y el olfato en la toma de decisiones. Se trata de formular, implementar y evaluar todo tipo de estrategias.

La Administración estratégica parte del supuesto que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, para hacer los cambios oportunos conforme se necesiten. Hoy la única constante es el cambio, para triunfar hay que manejar el cambio adaptando burocracias,

estrategias, sistemas, productos y culturas para superar los choques y derrotar a las competencias.

- **Estrategas:** son los responsables del éxito o fracaso de la organización, trabajan a nivel de direcciones, son los que crean un contexto para cambiar, fomentan el compromiso y la responsabilidad de los equipos y equilibran la estabilidad y las innovaciones.
  
- **Atributos que deben tener los ejecutivos, como líderes visionarios:**
  - **Como conducta personal:** Transmitir su sentido de Visión; vincular la remuneración al desempeño; comunicación permanente con equipo o personas; es ético y exige ética; planea la sucesión del mando; comunicado con sus clientes; reubica o despide empleados que no cumplen; recompensan la lealtad; toman las decisiones importantes; son conservadores en su conducción; tienen sentido de la responsabilidad social (no por todos aceptada);
  - **Conocimientos y habilidades:** formular estrategias; administrar recursos humanos; economía y política internacional; ciencia y tecnologías; conocimientos de computación; mercadotecnia y ventas; negociación; contabilidad y finanzas; manejo de medios y hablar en publico; producción.
  - **MISION – es el primer paso de la administración estratégica.**
  - **Declaración de misión.** Definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. Señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados. ¿Cuál es nuestro negocio? Debe describir valores y prioridades de la organización, analiza el alcance e índole de las

operaciones presentes, evalúa el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. Razón de ser de la organización; que quiere ser y a quien quiere servir.

- **Ejemplo de misión:** “Somos una **compañía innovadora**, exitosa, con negocios que se manejan y sostienen solos. Somos **líderes en productos y servicios de gran calidad y tecnología** que brindan a los **clientes** una satisfacción superior, ostensiblemente **reconocible**. Estamos **orientados al crecimiento y las utilidades**, gracias al desarrollo de negocios nuevos a partir de tecnología generada en el interior y de adquisiciones sinérgicas. Nuestro negocio es **reconocido por la calidad** de sus relaciones, que **son honradas, éticas y afectuosas**. Nuestros **empleados** crecen en lo personal al mismo tiempo que crece la compañía. Nuestra **vida laboral**, que es emocionante, desafiante y gratificante, transcurre en un ambiente amigable de trabajo en equipo y respeto recíproco. Asumimos nuestra **responsabilidad social** y luchamos para mejorarla”.

➤ **Análisis situacional:**

- **Oportunidades y amenazas:** están fuera del control de la organización, deben aprovecharse de las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Debe hacerse el análisis ambiental o de la industria, análisis del entorno.
- **Fortalezas y debilidades:** internas, son las actividades controlables por la organización: gerencia general, finanzas, marketing y ventas, producción y operaciones, etc. Fortalezas y debilidades se pueden obtener por áreas funcionales y es vital para la administración estratégica. Debe compararse con la competencia para manejar la información y actuar aprovechando las fortalezas y superando las debilidades.

- **Objetivos a largo plazo:** Son los resultados específicos a lograr por la organización para cumplir con su misión básica., son esenciales para el éxito de la organización, establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación, y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia; deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. La empresa y cada división o departamento debe contar con objetivos claros.
- **Estrategias:** medios para alcanzar los objetivos a largo plazo como: expansión geográfica, diversificación, adquisición, desarrollo de productos, penetración en el mercado, encogimiento, desinversión, liquidación y empresas de riesgo compartido.
- **Objetivos anuales:** metas de la organización a corto plazo para lograr objetivos de largo plazo. Deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes, y estar por orden de prioridad (por empresa, división y departamental); financieros, marketing y ventas, producción y operaciones, sistemas de información, investigación y desarrollo.
- **Políticas:** medio que se utiliza para alcanzar los objetivos anuales. Son lineamientos, reglas y procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados; son guías para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes. Las políticas enuncian actividades de la gerencia, finanzas, mercadotecnia, etc. Las políticas a nivel corporativo se aplican a nivel de toda la organización, divisiones, funciones y departamentos concretos. Las políticas al igual que los objetivos anuales son importantes para implantar las estrategias porque delimitan lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Permiten la

consistencia y la coordinación entre departamentos de la organización y dentro de ellos.

➤ **Tipos de Estrategias**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>a) INTEGRACION</b>	
Integración hacia delante	Adquirir la posesión o control de distribución y detallistas
Integración hacia atrás	Adquirir el dominio o control de proveedores de la empresa
Integración horizontal	Adquirir el dominio o control de los competidores
<b>b) INTENSIVAS</b>	
Penetración en el mercado	Conseguir mayor participación en el mercado para productos o servicios presentes mediante un mayor esfuerzo de comercialización
Desarrollo del mercado	Introducir productos o servicios presentes en zonas nuevas
Desarrollo del producto	Aumentar las ventas mejorando productos o servicios o desarrollando nuevos productos
<b>c) DIVERSIFICACION</b>	
Diversificación concéntrica	Agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados
Diversificación conglomerada	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados
Diversificación horizontal	Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes
<b>d) DEFENSIVAS</b>	
Empresa en participación	Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una

o riesgo compartido	organización separada con el objeto de cooperar (joint venture)
Encogimiento	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades
Desinversión	Vender una división o parte de una organización
Liquidación	Vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

David, 2003:161-175.

Elaboración: Jorge Medina Q.

### ➤ Estrategias de Fusión o Compras Apalancadas <sup>1</sup>

**Adquisición:** organización compra empresa pequeña o viceversa.

**Fusión:** dos o más organizaciones se unen para formar una empresa.

**Compra Hostil:** cuando las partes no quieren la adquisición ni la fusión, se habla de compra hostil.

**Compra apalancada:** cuando directivos de compañía y otros inversionistas privados compran las acciones de la sociedad (por ello término de compra) con fondos de préstamos (por ello apalancada), para evitar una absorción hostil.

**Razones:**

- Aprovechar mejor las capacidades
- Aprovechar mejor los equipos existentes de ventas
- Recortar personal administrativo
- Obtener economías a escala
- Aliviar tendencias estacionales de ventas
- Tener acceso a otros proveedores, distribuidores, acreedores
- Adquirir tecnologías nueva
- Disminuir obligaciones fiscales

---

<sup>1</sup> Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.1997.

## Modelo de Casos para Análisis y Discusión

Se ha desarrollado cuatro ejemplos de caso que sirven para preparar tanto en los niveles de pregrado como de postgrado a todos aquellos profesionales que se relacionen con la gestión de empresas, y deban enfrentar problemas en la toma de decisiones, deban desarrollar estrategias y políticas de acción, en las distintas áreas funcionales de la empresa y como organización corporativa. Los casos seleccionados para este objeto son:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Última Esperanza”, incluye un instructivo completo para orientar la preparación y luego la discusión teórica del mismo.
- Farmacias R.I.P. S.A. Trata sobre un laboratorio que tiene problemas internos.
- Heladería La Paila Dorada. Trata el drama de una familia tradicional quiteña y de la fuerza de la nueva generación.
- Gerente de Sucursal QUITUSBANK: VILMA BURR. Trata del drama de todos los días que sufren los quiteños, en este caso en un Banco, pero puede suceder en cualquier empresa pública o privada.

## **CASO No.1:**

### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “Última Esperanza”**

#### **INTRODUCCION**

En los años setenta se forma y se pone en funcionamiento **la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Última Esperanza”**. La iniciativa fue tomada por un grupo de funcionarios institucionales que deseaban generar ahorros que les permitieran en el futuro educar a sus hijos, acceder a préstamos para la compra de la vivienda propia, carros, menaje para el hogar, mejoramiento de sus hogares, hospitalizaciones y medicina, etc.

Hoy luego de casi 30 años es un institución consolidada en la industria cooperativa y muestra logros importantes, pero su preocupación está dada por la situación económica, política, social por la que atraviesa el país, los procesos de dolarización que se dan en la economía, por la crisis de valores éticos y morales que afecta a la sociedad (especialmente entre sus líderes políticos, empresariales, sindicales, etnias, género, etc.), por los procesos de globalización e integración de mercados, por la debilidad estructural del país frente a los vaivenes de la economía mundial (crisis asiática, tequila, tango, samba), por la crisis de credibilidad del sistema financiero y las caídas de Bancos e Instituciones financieras.

La dirección de la institución ha solicitado un estudio completo de la Cooperativa para entrar al proceso de dolarización, necesita saber cómo se verán afectados por las leyes de desagio, leyes laborales, etc. y conocer qué

medidas de políticas y estrategias deben adoptar para seguir funcionando con la misma eficacia con la que lo han venido haciendo hasta ahora.<sup>i</sup>

## **I. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA**

### **I.1. Crecimiento de socios de la Cooperativa<sup>ii</sup>**

La cooperativa que en 1995 contaba con alrededor de 17.000 socios hoy en 1999 cuenta con aproximadamente 48.000 socios que representa un incremento neto de 24.000 socios en 4 años (282 % de crecimiento en el período). Ver cuadro evolución socios siguientes:

#### **EVOLUCIÓN DE SOCIOS – COOPERADOS**

<b>Año</b>	<b>Socios</b>
1995	16.890
1996	17.975
1997	23.460
1998	35.679
1999	48.332

Elaboración: Jorge Medina Q.

Las causas que explicarían este rápido crecimiento de la cooperativa, especialmente en el año 1999, estarían dadas por:

- Crisis del sistema financiero y la falta de credibilidad que tienen en todos los sectores de la sociedad.
- La confianza que la comunidad tiene en el sistema cooperativo. Pese a los problemas que han debido afrontar algunas cooperativas mal administradas, la base social del sistema cooperativo (sectores de

población medios y medios bajo de ingreso) ven en la cooperativa la única esperanza de tener acceso a servicios de distinto tipo y a créditos baratos.

- La localización estratégica de puntos de ventas y una filosofía de servicio al cliente (socio) y de negocios.
- La incorporación de segmentos importantes del mercado a través de la firma de convenios institucionales (cuya seriedad ha sido previamente seleccionada e investigada) para la incorporación de su personal a los servicios y beneficios de la cooperativa.
- La generación de nuevas líneas de productos que demandan los asociados y que la cooperativa está en condiciones de entregar obteniendo por ellos beneficios que contribuyen al manejo adecuado de los recursos.
- La atención que los funcionarios de la cooperativa da a los asociados, y la confianza que estos últimos tienen en su cooperativa.

Sin embargo del notable crecimiento en el número de socios que ha experimentado la cooperativa, y de la diversidad de servicios que se encuentran brindando, existe algunas críticas que no han trascendido pero que están latentes y dicen relación con “los riesgos que han asumido los directivos de la cooperativa al depositar los fondos líquidos en los bancos que hoy están en problemas, que significan fondos congelados y otros que quizás sean de difícil recuperación. De esto los socios no conocen las cantidades exactas que tendrían dificultades de recuperación, y cuando han realizado las consultas a la dirección nadie ha dado respuestas claras.”

## **I.2. Evolución Servicios Crediticios**

El cuadro Anexo No.8 muestra los montos de crédito por línea con lo que se han solventado las necesidades de los socios de la Cooperativa. El anexo muestra que en 1997 los cooperados accedían hasta por un monto máximo de 88 mil dólares, pero en 1999 este monto había subido hasta 176 mil dólares,

esto es, se había duplicado el monto de crédito total al que pueden acceder los cooperados (más de 48.000 socios). El monto final al que puede acceder un cooperado dependerá sólo de la capacidad de pago que tenga.<sup>iii</sup>

Las colocaciones de crédito (préstamos a más de 20.000 asociados) en el período 1993/1999 es el que se indica a continuación:

### **MONTO DE PRÉSTAMOS COLOCADOS Y CRECIMIENTO**

(miles de dólares)

<b>Años</b>	<b>Dólares</b>	<b>Crecimiento en US\$ %</b>
1993	2.471	
1994	6.286	154
1995	10.885	73
1996	13.824	27
1997	24.591	78
1998	61.260	149
1999	82.939	35

Elaboración: Jorge Medina Q.

El monto total de créditos ha crecido de manera importante tanto en volumen como en cobertura de socios, y ello se debería según los ejecutivos a<sup>iv</sup>:

- Promoción nacional de los servicios crediticios que ofrece la cooperativa a sus asociados en cada una de sus oficinas del territorio;
- Conocimiento que los socios tienen de los servicios que ofrece su cooperativa, la agilidad en la operación de los mismos y el fácil acceso a los distintos servicios crediticios.
- El bajo costo que supone endeudarse con su cooperativa evitando así recurrir al sistema bancario o a los reconocidos comúnmente como chulqueros.

### I.3. Servicios Adicionales al cooperado<sup>v</sup>

Los cooperados tienen derecho a una serie de servicios adicionales que se relacionan con el principio de solidaridad y servicio del cooperativismo. Es así como se han desarrollado los siguientes servicios:

- a) **Seguros de vida:** El Anexo No.9 muestra el número y montos de los fondos mortuorios que han sido entregado a los familiares del socio, que en 1997 alcanzó a la suma de 826 mil dólares y en 1999 fue de 5.225 mil dólares , que significa crecer casi en 7 veces en los montos entregados. Es importante señalar que en los fondos mortuorios se incorporaron partidas como seguros de maternidad, muerte accidental y seguro ambulatorio.
  
- b) **Seguro de desgravamen:** Los socios al fallecer están cubiertos por el seguro de desgravamen que cubre la deuda del socio, aliviando así la carga para los deudos. En el año 1999 el seguro de desgravamen benefició a 45 socios por un monto de 158 mil dólares. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ultima Esperanza” para protegerse y proteger los recursos de los socios ha contratado el servicio de reaseguro mediante un convenio con importantes compañías aseguradoras internacionales que le permiten, pagando una prima por reaseguro, cubrirse de los riesgos de desgravamen a los que está expuesta la cooperativa. Según un ejecutivo “esto representa un costo importante de nuestros servicios, pero todos podemos dormir tranquilos”.<sup>2</sup>
  
- c) **Becas a socios y estudiantes:** La necesidad de mayor y mejor educación para los socios e hijos ha generado la necesidad de

---

<sup>2</sup>**Nota:** La Dirección de la Cooperativa ha tomado la decisión de disminuir sus riesgos por seguros, trasladando algunos de ellos a través del sistema de reaseguros a instituciones aseguradoras prestigiadas a nivel nacional y previo convenio aprobado por la Dirección de la Cooperativa.

entregar becas que financien los estudios. En 1996 se destinaron casi 32 mil dólares a esta finalidad y en 1999 alcanzó a 62 mil dólares. Para ello se reúne un comité que hace una investigación, análisis y calificación de los postulantes para decidir quienes son los más opcionados a estas becas.

**d) Otros servicios:** La Cooperativa presta una serie de servicios diversos para facilitar la atención a sus asociados entre los que se cuentan:

- Cajeros automáticos con sus tarjetas de débito para el retiro de dinero en distintos puntos del país.
- Cesantía familiar para los cooperados que les permite contar con recursos en los casos de desempleo o accidentes que les imposibilite trabajar.
- Acuerdos con casas comerciales para obtener créditos sin intereses y en algunos casos con descuentos especiales.

#### **I.4. Evolución financiera de la Cooperativa<sup>vi</sup>**

**a) Crecimiento y solvencia financiera:** La cooperativa según la Presidencia “ha tenido un notable crecimiento en términos absolutos y relativo en partidas de Activos, Pasivos y Patrimonio expresados en sucres y en dólares” (ver Anexo No.1 y 3), ello es el reflejo de “demostración de trabajo profesional y honesto de todo el equipo”, ha señalado un ejecutivo. Los cuadros que muestran esta afirmación quedan expuestos a continuación.

**b) Evolución de los excedentes:** El Anexo No. 11 muestra que los excedentes en dólares crecen a tasas del 83, 91 y 93% en los años 1997, 1998 y 1999. El Presidente de la cooperativa indica “debemos estar satisfechos de los crecimientos extraordinarios que hemos

tenido en la cooperativa en lo relativo a excedentes en dólares, pese a los problemas que ha sufrido el país”.

- c) Al margen de su evolución financiera, la dirección de la cooperativa estima que uno de los factores claves del éxito de la institución es la adecuada planificación financiera con un enfoque estratégico con el que cuentan, que les ha permitido estar trabajando durante la década de los noventa con un sistema bimonetario porque previeron que la dolarización se produciría, y era conveniente comenzar antes con los análisis y tendencias en dólares. Además era una medida de manejo eficiente al llevar sus cuentas en moneda dura como el dólar. Creen así que su planificación financiera en base a objetivos y metas claras es o constituye el factor clave de éxito, y es lo que establece distancias notables con otras cooperativas que tienen igual o más años de funcionamiento que ellos.

### EVOLUCIÓN DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO (en dólares)

Años	Activo		Pasivo		Patrimonio	
	Miles dólares	Crecimiento en dólares	Miles dólares	Crecimiento en dólares	Miles dólares	Crecimiento en dólares
1993	2.974	-	1.324		1.650	
1994	5.786	95%	4.920	272%	867	-47%
1995	11.050	91%	8.597	75%	2.454	183%
1996	16.376	48%	12.014	40%	4.363	78%
1997	27.146	66%	19.643	63%	7.503	72%
1998	45.062	66%	41.297	110%	12.903	72%
1999	90.458	67%	65.600	59%	24.849	93%
% Crecimiento 93/99:		2942%	4856%		1406%	

Elaboración: Jorge Medina Q.

## EVOLUCIÓN DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO (dólares)

Años	Activo		Pasivo		Patrimonio	
	Miles de dólares	Crecimiento en dólares	Miles de dólares	Crecimiento en dólares	Miles de dólares	Crecimiento en dólares
1993	1.611	-	717		894	
1994	2.832	76%	2.408	236%	424	-53%
1995	4.849	71%	3.773	57%	1.076	154%
1996	5.598	15%	4.107	9%	1.491	38%
1997	7.472	33%	5.406	32%	2.065	38%
1998	12.220	64%	9.311	72%	2.909	41%
1999	13.370	9%	9.697	4%	3.672	26%
% Crecimiento 93/99:		730%	1252%		1406%	

Elaboración: Jorge Medina Q.

### c) Alcances a índices financieros

Los antecedentes entregados por ejecutivos de la cooperativa acerca de la operación financiera revelan tranquilidad porque estiman que la institución cuenta con una muy buena rentabilidad, no tienen riesgos que puedan poner en peligro la gestión futura de la cooperativa, los socios reciben sus excedentes por certificados, es decir en general, se sienten cómodos para trabajar con objetivos futuros de crecimiento (para datos financieros ver Anexo No. 6).

## **I.5. Administración y gestión de la cooperativa<sup>vii</sup>**

En los últimos años la Cooperativa ha experimentado un fuerte desarrollo que es visible en sus resultados administrativos. La institución ha crecido en los últimos años en el número de oficinas que atienden a los cooperados a nivel nacional. El Área Informática es donde se cuenta con las tecnologías más avanzadas que permiten un mejor control de las operaciones y realización de transacciones, ofrecer servicios de calidad a los cooperados y, los enlaces rápidos y eficientes entre todas las oficinas que operan a nivel nacional. El circuito informático lo cierra la puesta en marcha de cajeros automáticos para atención y servicios a clientes.

Los cooperados en una situación económica de incertidumbre en los últimos años se han visto beneficiados con tasas de interés menores a las ofrecidas en el mercado financiero y por otras cooperativas, además de la diversificación de productos financieros que se les ha ofrecido a los socios. Además al estar geográficamente diversificados es posible atender a los socios en distintos puntos de la República.

Entre los directivos de la institución existe la idea de conducir la cooperativa “con una filosofía de gestión global y de servicio integral, para lo cual es necesario asumir la visión de banca virtual, para atender a los socios en los servicios que demanden incluyendo aquellos que no han sido tratados ni manejados por el sistema cooperativo”, incluso se proyectan más allá, esto es, “vincular la cooperativa y sus operaciones con las empresas del sector privado, que ya han contactado en un número de 300 empresas a nivel nacional” agregando “que es el momento de disputar el espacio financiero a los bancos con servicios de mejor calidad que los que ellos brindan”. En el “futuro se podría pensar hasta en transformarnos en un banco para lo cual estamos empeñados hoy en mejorar nuestras tecnologías y seleccionar y calificar a nuestros recursos humanos”. Sin embargo hay directivos que rechazan abiertamente la sola idea de pensar en la posibilidad de convertirse en banco, ni siquiera quieren pensar en una forma de banca virtual, no lo admiten porque

“desnaturalizaría lo que es una concepción cooperativa, solidaria, y con toda seguridad sería el comienzo del fracaso de una institución que ha costado mucho trabajo levantar. Con mucho énfasis señalan que no están dispuestos a ceder en nada que desnaturalice el movimiento cooperativo, y menos que signifique retroceso en todos los logros y servicios que hoy tienen los cooperados, que seguramente como banco no lo tendrían”. Estos grupos creen que se debe “Tender a una mayor especialización de los servicios en el mercado que atienden, según las necesidades de sus socios, todos gente modesta; crear nuevos productos financieros y servicios según las necesidades de sus socios y las tecnologías disponibles para hacerlo; y finalmente deben atender con especial atención al fortalecimiento e integración del sistema cooperativo para enfrentar a una banca cada vez mas incompetente pero a su vez más agresiva por la dificultades por las que atraviesa y que ven en las cooperativas un enemigo potencial y peligroso para su futuro”.

## **II. ASPECTOS RELEVANTES DE LA GESTION COOPERATIVA**

Los antecedentes que se tiene de las cooperativas en general y de esta en particular se señalan algunos hechos que es importante analizar y tener en consideración para el funcionamiento futuro.

### **II.1 Dirección de la Cooperativa<sup>viii</sup>**

Las observaciones que existen del funcionamiento de esta cooperativa es similar al de otras cooperativas: no existen buenos entendimientos entre el Consejo de Administración y la Gerencia, se producen continuos desacuerdos acerca de políticas y estrategias básicas de gestión. Mientras los Consejos de Administración son relativamente estables en su composición, existen grupos

que permanecen a través del tiempo y adquieren una gran práctica en el manejo operativo de la Cooperativa, los Gerentes en cambio tienen dificultades para permanecer en los cargos, algunos por disposición interna son cambiados con cierta periodicidad otros enfrentan problemas con los Consejos de Administración por enfoques distintos de administración y gestión de la cooperativa, por la formulación de políticas y estrategias que no son aceptadas, por la percepción que se tienen respecto al mercado, por la visión y misión que se supone debe cumplir la cooperativa, por la implantación de sistemas de control y evaluación que permitan tener una información completa sobre la calidad de la gestión de los distintos departamentos y áreas de la empresa.

De acuerdo con la versión de algunos ejecutivos y profesionales que han trabajado para algunas cooperativas son frecuentes las dificultades de entendimiento entre las Gerencias y los Consejos de Administración que se pueden resumir en apreciaciones como las siguientes: “Los Consejos de Administración tienden a perpetuarse, no hay cambio o renovación por gente nueva, se convierten en espacio de poder que lo único que intentan es beneficiarse de servicios y de créditos favorables. Si el Gerente no se asimila a sus requerimientos rápidamente le generan situaciones de conflicto y le llevan a obligarle a renunciar.” Esto “está presente y se ha dado en nuestra cooperativa” dice un ejecutivo.

Miembros del Consejo de Administración por su parte señalan que “normalmente los Gerentes intentan realizar actividades ajenas al espíritu de la cooperativa, intentando crear nuevos productos con los que ellos no están de acuerdo, o creen que se encuentran en una institución pública y que pueden malgastar los recursos de la institución haciendo campañas publicitarias cuyos costos resultarían altamente costosos y sólo para ganarse algunos cooperados más. Estos Gerentes no saben lo que nos ha costado formar la cooperativa y pretenden sacar al personal que ha sido muy leal con la institución para traer profesionales - seguramente muy calificados - pero que resultarían extremadamente caros, y creemos que no se justifican, porque con el personal

que tenemos hemos tenido éxito. Entonces, ¿Para que meternos en altos costos si hoy lo hacemos bien?”.

## II.2. Clima Organizacional.<sup>ix</sup>

La Cooperativa cuenta con un organigrama, con manuales de funciones y de procedimientos claramente definidos. En lo relativo al organigrama cuentan con:

- **Consejo de Administración:** según la información disponible tienen como función organizar, planificar e implementar políticas estratégicas institucionales, como de todas aquellas medidas que permitan el mejor desarrollo de la institución. Sólo a modo de ejemplo: apertura de nuevas agencias; nombramiento de las Jefaturas de Agencia y altos ejecutivos de la institución; fijar las condiciones de crédito, ahorro e inversión de la Cooperativa; establecer salarios del personal.
- **Gerencia General:** tiene como función ejecutar las políticas y estrategias que establece el Consejo de Administración, contribuyendo con su acción a planificar y ejecutar políticas y estrategias que signifiquen proyectar la institución en el medio en términos de calidad de servicios y negocios, y logren internamente un clima organizacional adecuado que tienda hacia la calidad de todas las acciones que realicen. La Gerencia debe presentar el Plan y Presupuesto Anual de Operación de la Cooperativa para su aprobación por el Consejo. Cualquier propuesta de la Gerencia General que no haya sido aprobada en el plan anual debe ser estudiada y aprobada por el Consejo de Administración para su ejecución.
- **Comité de Vigilancia:** tiene como función fiscalizar, controlar y supervisar todas las resoluciones tomadas por el Consejo de Administración y ejecutadas por la Gerencia General. Fiscaliza el movimiento económico financiero (operaciones contables, estados financieros, concesiones de

préstamos, colocaciones de inversión, etc.) de la cooperativa emitiendo informes periódicos sobre la legalidad de los procedimientos seguidos. Realiza el control y evaluación del personal de la institución especialmente al nivel ejecutivo y operativo para verificar si se cumplen con las normas y procedimientos existentes en la organización.

- **Dirección Financiera:** está centrada en la planificación financiera con una visión estratégica para cumplir con los propósitos de la cooperativa. A juicio de algunos ejecutivos “constituiría el corazón de la cooperativa, porque es allí donde se fijan los objetivos, políticas, presupuestos y metas financieras posibles de medir a través de indicadores de gestión financiera establecidos”.
- Luego se cuenta con unidades departamentales como: Dirección de Operaciones, Auditoría Interna, Centro Informativo, Jefaturas de Agencias. No cuentan con departamentos de Recursos Humanos, lo que resulta extraño dado el alto número de personas que laboran en la cooperativa.

La cooperativa que en general cuenta con manuales y se destaca en la industria del cooperativismo enfrenta dificultades de funcionamiento que resultan evidentes para el personal. Son visibles los enfrentamientos que a veces se produce entre la Gerencia General y el Consejo de Administración como se indicó con anterioridad. El personal no se encuentra satisfecho con los controles y evaluaciones a los que frecuentemente están sometidos porque indican que “ellos prestan una función dentro de su área que va mas allá de las exigencias planteadas en los manuales y sin embargo no son reconocidos económicamente, su remuneraciones son bajas en el medio, y además están sometidos a exigencias y controles excesivos que producen stress en muchos de los funcionarios”, existe en la práctica una “actitud de rechazo hacia el Consejo de Administración y hacia el Comité de Vigilancia por sus actitudes y exigencias, cuando conocemos que ellos son ampliamente beneficiados. No sucede lo mismo con la Gerencia General y los ejecutivos departamentales porque de alguna manera ellos también sufren los controles y exigencias, pero sin existir el rechazo no tenemos una buena relación porque creemos que ellos

podrían hacer mucho más por el personal que está bajo su dirección porque conocen de los esfuerzos y sacrificios que se realizan para hacer y entregar un buen servicio a los socios - clientes”.

### **II.3 Visión y Misión de la Cooperativa<sup>x</sup>**

La Cooperativa “La Última Esperanza” es una de las pocas cooperativas en el medio que cuenta con una Visión y Misión declarada que textualmente dice lo siguiente:

#### **Visión**

Ser los líderes del cooperativismo ecuatoriano diferenciados por la calidad de sus servicios, de sus productos, por su producción y productividad, competitivos.

#### **Misión**

Atender a los requerimientos y necesidades de servicios financieros que planteen sus clientes, contribuyendo a su bienestar con una alta calidad en sus servicios.

## Valores Corporativos

Los valores corporativos de la cooperativa son: seguridad, confianza, solvencia, transparencia, credibilidad, profesionalismo, honestidad.

## ANALISIS REQUERIDOS

Situados en un contexto económico, político, social y cultural sea este ecuatoriano o de cualquier país proceder al análisis de la Cooperativa “El Ultimo Esfuerzo” que de respuesta a las interrogantes que se plantean al final del texto.<sup>xi</sup>

## ANEXO No. 1:

### ESTADO DE BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

Al 31 de diciembre de 1997,1998 y 1999 y presupuestado 2000

Cuentas	1997	1998	1999
<b>ACTIVOS</b>			
<b>Disponible</b>			
Caja Banco	376.379	1.110.291	2.343.945
Inversiones	1.740.666	2.375.567	7.337.617
<b>Total Disponible</b>	<b>2.117.045</b>	<b>3.485.858</b>	<b>9.681.562</b>
<b>Cartera:</b>			
Vigente	24.725.089	52.286.007	79.033.496
Vencida	517.236	296.927	900.214
-Provisión Incobrables	-449.238	-296.927	-900.214
<b>Total Cartera</b>	<b>24.793.087</b>	<b>52.286.007</b>	<b>79.033.496</b>

<b>Otros Deudores</b>			
Otras Cuentas	80.653	372.245	5.362.773
<b>Total Otros Deudores</b>	<b>80.653</b>	<b>372.245</b>	<b>5.362.773</b>
Otros Activos	57.419	74.697	126.877
<b>Activo Fijo:</b>			
Costo	3.703.746	4.881.793	8.259.116
Depreciación Acumulada	-771.210	-1.169.310	-2.474.681
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>2.932.535</b>	<b>3.712.482</b>	<b>5.784.434</b>
Activo Diferido	181.230	290.788	520.516
<b>Total General Activos</b>	<b>30.161.969</b>	<b>60.222.077</b>	<b>100.509.658</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>Corrientes:</b>			
Ahorros	6.838.213	11.533.715	15.078.984
Intereses por Pagar	242.830	478.113	730.936
Encajes para Préstamos	9.372.963	17.987.029	25.775.344
Deposito Plazo Fijo	914.449	3.912.625	7.355.377
Otros Acreedores	578.402	3.264.474	6.526.864
<b>Total Corrientes</b>	<b>17.946.856</b>	<b>37.175.956</b>	<b>55.467.505</b>
<b>Largo Plazo:</b>			
Aportes futuros certificados	144.457	0	0
Partifal	3.734.051	8.709.012	17.431.726
<b>Total Largo Plazo</b>	<b>3.878.508</b>	<b>8.709.012</b>	<b>17.431.726</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>21.825.364</b>	<b>45.884.968</b>	<b>72.899.231</b>
<b>Capital:</b>			
Capital	1.929.534	4.354.208	12.032.542
Reservas	4.891.715	7.090.477	9.997.179
Excedente del ejercicio	1.515.356	2.892.424	5.580.706
<b>Total Capital</b>	<b>8.336.605</b>	<b>14.337.109</b>	<b>27.610.426</b>
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>30.161.969</b>	<b>60.222.077</b>	<b>100.509.658</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

## ANEXO No. 2

### ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS

(En dólares)

Cuentas	1997	1998	1999
<b>Ingresos:</b>			
<b>Operacionales:</b>			
Intereses Ganados	7.382.584	13.152.006	24.278.874
Tasas de Servicio	23.146	47.842	108.001
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>7.405.730</b>	<b>13.199.848</b>	<b>24.386.874</b>
(-) Costo Financiero	3.250.701	6.038.920	11.925.354
<b>Margen Bruto</b>	<b>4.155.029</b>	<b>7.160.928</b>	<b>12.461.520</b>
<b>(-) Costo Operativo:</b>			
Gastos de Personal	1.432.414	1.915.687	3.476.264
Gastos Generales	1.174.906	2.680.593	4.628.732
Depreciación y Amortización	265.962	400.850	846.238
Gastos Financieros	0	0	0
Provisiones	31.918		930.111
<b>Total Costo Operativo</b>	<b>2.905.200</b>	<b>4.997.129</b>	<b>9.881.341</b>
<b>Excedente Operativo</b>	<b>1.249.829</b>	<b>2.163.798</b>	<b>2.580.175</b>
(+) Ingreso No Operacional			
Ingresos por inversiones	122.443	105.132	1.138.850
Arriendos Ganados	3.705	10.448	22.078
Otros Ingresos	139.379	696.970	1.850.341
<b>Total No Operacional</b>	<b>265.527</b>	<b>812.529</b>	<b>3.011.268</b>
(-) Egresos No Operacional			
Condonación intereses	0	0	0
Perdida de Activos		83.924	10.738
<b>Total No Operacional</b>	<b>0</b>	<b>83.924</b>	<b>10.738</b>
<b>Excedentes Ejercicio</b>	<b>1.515.356</b>	<b>2.892.424</b>	<b>5.580.706</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

### ANEXO No. 3

#### ESTADO DE BALANCE GENERAL CONSOLIDADO (%)

Al 31 de diciembre de 1997,1998 y 1999 y presupuestado 2000

Análisis	Estructura Financiera %			Índice de Crecimiento %		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
<b>Cuentas</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Disponible</b>						
Caja Banco	1.25	1.84	2.33	56.85	194.99	111.11
Inversiones	5.77	3.94	7.3	147.57	36.47	208.88
<b>Total Disponible</b>	<b>7.02</b>	<b>5.79</b>	<b>9.63</b>	<b>124.49</b>	<b>64.66</b>	<b>177.74</b>
<b>Cartera:</b>						
Vigente	81.97	86.82	78.63	70.90	111.47	51.16
Vencida	1.71	0.49	0.90	-46.47	-42.59	203.18
-Provisión Incobrables	-1.49	0.49	0.90	-15.02	-33.90	203.18
<b>Total Cartera</b>	<b>82.20</b>	<b>86.82</b>	<b>78.63</b>	<b>66.34</b>	<b>110.89</b>	<b>51.16</b>
<b>Otros Deudores</b>						
Otras Cuentas	0.27	0.62	5.34	-2.18	361.64	1340.6
<b>Total Otros Deudores</b>	<b>0.27</b>	<b>0.62</b>	<b>5.34</b>	<b>-2.18</b>	<b>361.64</b>	<b>1340.6</b>
Otros Activos	0.19	0.12	0.13	50.96	30.09	69.86
<b>Activo Fijo:</b>						
Costo	12.28	8.11	8.22	46.21	31.81	69.18
Depreciación Acumulada	-2.56	-1.94	-2.46	71.76	51.62	111.64
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>9.72</b>	<b>6.16</b>	<b>5.76</b>	<b>40.70</b>	<b>26.60</b>	<b>55.81</b>
Activo Diferido	0.60	0.48	0.52	25.88	60.45	79.00
<b>Total General Activos</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>65.76</b>	<b>99.66</b>	<b>66.90</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Corrientes:</b>						

Ahorros	22.67	19.15	15.00	43.61	68.67	30.74
Intereses por Pagar	0.81	0.79	0.73	23.92	96.89	52.88
Encajes para Prestamos	31.08	29.87	25.64	64.86	91.90	43.30
Deposito Plazo Fijo	3.03	6.50	7.32	122.26	327.87	87.99
Otros Acreedores	1.92	5.42	6.49	79.00	464.40	99.94
<b>Total Corrientes</b>	<b>59.50</b>	<b>61.73</b>	<b>55.19</b>	<b>57.74</b>	<b>107.14</b>	<b>49.20</b>
<b>Largo Plazo:</b>						
Aportes futuros certific.	0.48	0	0	-44.62	-100.0	
Partifal	12.38	14.46	17.34	118.29	133.23	100.16
<b>Total Largo Plazo</b>	<b>12.86</b>	<b>14.46</b>	<b>17.34</b>	<b>96.74</b>	<b>124.55</b>	<b>100.16</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>72.36</b>	<b>76.19</b>	<b>72.53</b>	<b>63.50</b>	<b>110.24</b>	<b>58.87</b>
<b>Capital:</b>						
Capital	6.40	7.23	11.97	99.35	125.66	176.34
Reservas	16.22	11.77	9.95	60.32	44.95	40.99
Excedente del ejercicio	5.02	4.80	5.55	82.89	90.87	92.94
<b>Total Capital</b>	<b>27.64</b>	<b>23.81</b>	<b>27.47</b>	<b>71.97</b>	<b>71.98</b>	<b>92.58</b>
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>65.76</b>	<b>99.66</b>	<b>66.90</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

## ANEXO No. 4

### ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS

Cuentas	Estructura Porcentual %			Índice de Crecimiento %		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
<b>Ingresos:</b>						
<b>Operacionales:</b>						
Intereses Ganados	99.69	99.64	99.56	72.42	78.15	84.60
Tasas de Servicio	0.31	0.36	0.44	-71.36	106.70	125.75
<b>Total Ingresos Operac.</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>69.75</b>	<b>78.24</b>	<b>84.75</b>
(-) Costo Financiero	43.89	45.75	48.90	50.80	85.77	97.47
<b>Margen Bruto</b>	<b>56.11</b>	<b>54.25</b>	<b>51.10</b>	<b>88.26</b>	<b>72.34</b>	<b>74.02</b>
<b>(-) Costo Operativo:</b>						
Gastos de Personal	19.34	14.51	14.25	65.20	33.74	81.46
Gastos Generales	15.86	20.31	18.98	121.99	128.15	72.68
Depreciac. y Amortizac.	3.59	3.04	3.47	51.73	50.72	111.11
Gastos Financieros				-100.00	0	0
Provisiones	0.43	0	3.81	-87.18	-100.0	100.0
<b>Total Costo Operativo</b>	<b>39.23</b>	<b>37.86</b>	<b>40.52</b>	<b>57.55</b>	<b>72.01</b>	<b>97.74</b>
<b>Excedente Operativo</b>	<b>16.88</b>	<b>16.39</b>	<b>10.58</b>	<b>244.28</b>	<b>73.13</b>	<b>19.24</b>
(+) Ing. No Operacional						
Ingresos por inversiones	1.65	0.80	4.67	-72.02	-14.14	983.26
Arriendos Ganados	0.05	0.08	0.09	-53.75	181.98	111.32
Otros Ingresos	1.88	5.28	7.59	196.78	400.05	165.48
<b>Total No Operacional</b>	<b>3.59</b>	<b>6.16</b>	<b>12.35</b>	<b>-46.09</b>	<b>206.01</b>	<b>270.60</b>
(-) Egresos No Operacional						
Condonación intereses	0	0	0	100.00	0	0
Perdida de Activos		0.64	0.04	100.00	100.00	-87.21
<b>Total No Operacional</b>				<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>-87.21</b>
<b>Excedentes Ejercicio</b>	<b>20.46</b>	<b>21.91</b>	<b>22.88</b>	<b>82.89</b>	<b>90.87</b>	<b>92.94</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

## ANEXO No.5

### ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS (EN DOLARES)

CONCEPTO	1997	1998	1999
<b>ORIGEN DE FONDOS</b>			
<b>Fondos por las Operaciones</b>			
Excedentes del ejercicio	1.515.356	2.892.424	5.580.706
(+) Gastos que no demanda salida de fondos:			
Depreciaciones	322.208	398.100	1.305.371
Cefaco	-79.408	-152.311	603.287
<b>Capital proveniente de operaciones</b>	<b>1.758.156</b>	<b>3.138.212</b>	<b>7.489.364</b>
Capital fondos a Largo Plazo:			
Partifal	2.023.491	4.974.961	8.722.714
<b>Fondos Capital Institucional:</b>	<b>2.802.132</b>	<b>4.623.436</b>	<b>10.585.035</b>
Certificados Aportación	961.630	2.424.673	7.678.334
Reservas	1.840.502	2.198.763	2.906.701
<b>Fondos por Otros Activos:</b>	<b>1.796</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Otras Cuentas deudoras	1.796		
<b>Fondos por Pasivos Corrientes:</b>	<b>6.569.302</b>	<b>19.229.099</b>	<b>18.291.549</b>
Ahorros	2.076.554	4.695.502	3.545.269
Interese por Pagar	46.869	235.283	252.823
Encajes	3.687.594	8.614.066	7.788.315
Depósitos a Plazo Fijo	503.011	2.998.177	3.442.752
Otros Acreedores	255.275	2.686.073	3.262.390
<b>Total Fondos</b>	<b>13.154.878</b>	<b>31.965.709</b>	<b>45.088.662</b>
<b>APLICACIONES DE FONDOS:</b>			
<b>Prestamos otorgados a socios</b>	<b>9.808.781</b>	<b>27.340.608</b>	<b>27.350.776</b>
<b>Otros Activos:</b>	<b>2.264.720</b>	<b>2.231.766</b>	<b>13.611.810</b>
Otras cuentas deudoras	0	291.593	4.990.528

Inversiones	1.037.577	634.901	4.962.050
Otros activos	19.382	17.278	52.181
Activos Fijos	1.170.501	1.178.047	3.377.323
Activos Diferidos	37.260	109.558	229.728
<b>Fondos retirados por socios:</b>	<b>944.957</b>	<b>1.659.813</b>	<b>2.892.424</b>
Intereses por pagar			
Depósitos plazo fijo			
Aportes futuros certificados	116.393	144.457	
Aplicación excedentes	828.564	1.515.356	2.892.424
<b>Otros acreedores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Aplicación de Fondos</b>	<b>13.018.458</b>	<b>31.231.797</b>	<b>43.855.009</b>
Movimiento Neto de caja bancos	136.420	733.912	1.233.653
(+) saldo inicial caja bancos	239.960	376.379	1.110.291
<b>Saldo final de caja bancos</b>	<b>376.379</b>	<b>1.110.291</b>	<b>2.343.945</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

## ANEXO No. 6

### MATRIZ DE INDICADORES FINANCIEROS

Porcentual (%)

INDICADOR	1997	1998	1999
<b>Riesgo Crediticio</b>			
Cartera Vencida	2.05	0.56	1.13
Provisión /Cartera Total	1.78	0.56	1.13
Provisión / Cartera Vencida	86.85	100.00	100.00
<b>Rentabilidad</b>			
Excedentes / Certificados	78.53	66.43	46.38
Excedentes / Patrimonio	18.18	20.17	20.21
Excedentes / Activo Total	5.02	4.80	5.55
<b>Liquidez</b>			
Fondos Disponibles/T. Depósitos	9.81	7.68	13.42
<b>Capacidad Patrimonial</b>			
Patrimonio / Activo Total	27.64	23.81	27.47
<b>Estructura Financiera</b>			
Cartera / Activo Total	82.20	86.82	78.63
Activo Fijo / Activo Total	9.72	6.16	5.76
Reservas /Activo Total	16.22	11.77	9.95
Depósitos / Activo Total	70.44	70.77	66.04
<b>Eficiencia Administrativa</b>			
Gastos Operativos / Activo Total	4.88	5.12	6.37
Gastos Personal / Activo Total	4.75	3.18	3.46
<b>Eficiencia Financiera</b>			
Costo Financiero/Activo Total	10.78	10.03	11.86
Margen Financiero / Activo Total	13.78	11.89	12.40
Act.Productivo / Pasivo Corto Plazo	124.88	128.25	130.13
<b>Productividad</b>			

Gastos Personal / Prestamos	5.24	2.81	3.77
Costo Operativo / Prestamos	10.63	7.34	10.73
Crédito por Empleado – Suces	384.831	907.560	921.087
<b>Indicadores sociales</b>			
Crédito Concedido – dólares	27.323.00	68.067.000	92.108.700
Activo por Socio – dólares	1.197	1.816	2.529
Crédito por Socio – dólares	1.084.289	2.052.808	2.317.433
Cartera por Socio – dólares	984	1.577	1.988
Certificado por Socio – dólares	77	131	303
Ahorro Promedio por Socio – dólares	271	348	379
Patrimonio por Socio – dólares	331	432	695
Excedente por Socio – dólares	60	87	140
Numero de socios	25.199	33.158	39.746

Elaboración: Jorge Medina Q.

## ANEXO No. 7

### MONTOS DE CREDITO MAXIMO POR LINEAS

Líneas de Crédito	1997	1998	1999
<b>Emergente</b>	3.000.00	8.000.00	8.000.00
<b>Ordinario</b>	10.000.00	15.000.00	15.000.00
<b>Prendario</b>	15.000.00	30.000.00	30.000.00
<b>Autocooperativo</b>	15.000.00	30.000.00	30.000.00
<b>Comercial</b>	22.000.00	30.000.00	30.000.00
<b>Hipotecario</b>	20.000.00	50.000.00	50.000.00
<b>Hogar</b>	3.000.00	5.000.00	5.000.00
<b>Sin intereses</b>			5.000.00
<b>Efectivo inmediato</b>			Convenio/Suel do
<b>Seguro de Vehículo</b>		3.000.00	3.000.00
<b>Anticipo de sueldo</b>		60% Confidencial	60% Confidencial
<b>TOTAL</b>	<b>88.000.00</b>	<b>171.000.00</b>	<b>176.000.00</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

## ANEXO No. 8

### NÚMERO Y MONTO DE FONDOS MORTUORIOS ENTREGADOS (Dólares)

DETALLE	1997	MONTO	1998	MONTO	1999	MONTO
SOCIOS	36	299.250	53	616.000	77	1.405.000
CONYUGES	20	114.000	23	138.000	27	162.000
HIJOS	44	81.000	74	148.000	88	176.000
PADRES	358	332.000	547	547.000	601	558.700
<b>TOTAL</b>	<b>458</b>	<b>826.250</b>	<b>697</b>	<b>1.449.000</b>	<b>793</b>	<b>2.301.700</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

## ANEXO No. 9

### NÚMERO Y MONTO DE BECAS ESTUDIANTILES ENTREGADAS

DETALLE	1997	MONTO	1998	MONTO	1999	MONTO
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>31.720</b>	<b>205</b>	<b>56.425</b>	<b>234</b>	<b>62.250</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

## ANEXO No.10

### EVOLUCION DE LOS EXCEDENTES

ANNO	EXCEDENTES EN DOLARES MILES	INCREMENTO
1997	1.515	83%
1998	2.892	91%
1999	5.581	93%

Elaboración: Jorge Medina Q.

### **ALTERNATIVA 1: ETAPAS DE ANALISIS DE LA COOPERATIVA**

Para el análisis de la Cooperativa y luego la formulación de políticas y estrategias de solución a los diferentes problemas que se plantean a lo largo del texto que se entrega se procederá por etapas, que previa aprobación permitirá continuar a la etapa siguiente. En la última etapa, contando con toda la información precedente, se deberá elaborar un Plan Estratégico de la Cooperativa que constituirá el informe final con todas las propuestas necesarias para proyectar a la Institución en la visión de futuro que se plantee.

#### **1ª. ETAPA: INTRODUCCION A LA COOPERATIVA**

##### **1. Temas y tendencias claves**

Se trata de una primera aproximación al conocimiento del funcionamiento de una Cooperativa tratando de identificar todos aquellos

problemas que se consideren relevantes y que es posible detectar a lo largo del texto y en sus anexos. Luego de tener identificados los problemas se debe proceder a la valoración de los mismos desde tres perspectivas que son las siguientes:

**a) ¿Cuán crítico es el problema para la Cooperativa?**

Se califica: Si es **Alto: 3**; Si es **Medio: 2**; Si es **Bajo: 1**

**b) ¿Qué capacidad o habilidad se tiene para resolver cada problema?**

Se califica como **Alto: 3**; **Medio: 2**; **Bajo: 1**

**c) ¿Cuál es la evolución del problema detectado?**

Si **Mejora: 3**; Si se mantiene **Constante: 2**; Si **Desmejora: 1**

## I. Cuadro de Problemas

Identificación	Valoración		
	Critico	Capaci- dad	Evolución
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10. y sigue			

Elaboración: Jorge Medina Q.

## 2. Problemas y efectos

Entre los problemas más relevantes detectados elegir 5 o 6 problemas que causen una mayor preocupación para establecer la magnitud de los efectos que puede tener en el funcionamiento futuro de la cooperativa.

## II. Cuadro de Problemas de mayor preocupación y de sus efectos.

Problemas de mayor preocupación	Efectos que tiene para la Cooperativa
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Elaboración: Jorge Medina Q.

### 2. Entorno

Es necesario proceder a identificar los factores relevantes del entorno nacional e internacional que afectan o pueden afectar a la Cooperativa y que necesariamente deben ser examinados por la institución desde una perspectiva primaria de oportunidades y amenazas.

- a) Indicar y justificar los factores del entorno que considera más importantes para ser examinados por la Cooperativa en los siguientes aspectos: Legal; Político; Económico; Social; Tecnológico; Cultural; otros que considere importantes.
- b) ¿Examinar cómo afectan los impactos de la crisis del Sistema Financiero ecuatoriano (Bancos, Financieras, Cías. de Seguro, Administradoras de Fondos, etc.) a las Cooperativas en general y a la de Ahorro y Crédito en particular?

### 3. Escenarios futuros

Se trata de plantear tres escenarios futuros de corto plazo (no más de un año) en que se identifiquen y expliquen los factores más relevantes que pueden afectar al funcionamiento de la Cooperativa.

#### III. Cuadro de escenarios que enfrenta el país a corto plazo

<b>Escenario 1: Más favorable</b>	<b>Efectos que tiene en la Cooperativa</b>
<b>Escenario 2: Menos favorable</b>	<b>Efectos que tiene en la Cooperativa</b>
<b>Escenario 3: Desfavorable</b>	<b>Efectos que tiene en la Cooperativa</b>

Elaboración: Jorge Medina Q.

#### 4. Medidas para escenario probable

Elegir y justificar el escenario más probable que enfrentará en el corto plazo la Cooperativa y establecer las políticas y estrategias que adoptará para funcionar con éxito en ese escenario.

#### IV. Cuadro de medidas y mecanismos a utilizar.

Medidas sugeridas para Escenario No. ....	Mecanismos a utilizar
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

Elaboración: Jorge Medina Q.

#### 5. Informe Final

Con la información elaborada prepare el Informe Final que contenga lo siguiente:

- a) Diagnóstico preliminar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Ultima Esperanza”
- b) Escenario Futuro más probable que deberá enfrentar la Cooperativa y efectos que tendrá sobre la misma.
- c) Objetivos que prevé para enfrentar con éxito el escenario futuro elegido

d) Políticas y lineamientos de acción que adoptará para alcanzar los objetivos.

## **2ª. ETAPA: ANALISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA**

### **1. Expectativas clientes internos y externos**

En esta etapa se trata de sistematizar, precisar y desarrollar la información primaria obtenida en la primera etapa, que permita contar con un completo diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa. Para tal objeto se trabaja la información desde la perspectiva del análisis de los clientes internos y externos, de la organización (insumos procesos y resultados) y de su entorno. La elaboración de un buen diagnóstico permitirá a la Cooperativa contar con la información necesaria para orientar sus políticas y estrategias de acción en la planificación estratégica que desarrolle.

#### **a) Clientes Externos:**

**Actuales:** Se examinan los clientes externos a la Cooperativa desde las perspectivas de sus demandas y expectativas respecto a ella, y de alguna manera evaluar los niveles de satisfacción de sus demandas. El propósito es “**Lograr clientes externos satisfechos**” y para ello se buscan las respuestas a interrogantes como:

- ¿Qué espera el cliente-socio cooperado en términos generales de la Cooperativa?
- ¿Qué espera en términos específicos de sus demandas de productos, servicios, costos, plazos, información, calidad?

- ¿Qué espera en términos de seguridad de sus ahorros, transparencia de las operaciones, tasas de interés, operaciones que puede realizar?
- ¿Cuáles son sus expectativas respecto al futuro de la organización y de sus demandas?
- ¿Sus expectativas están siendo satisfechas adecuadamente? Justificar respuesta.
- ¿Se pueden identificar las expectativas que no se cumplen o se cumplen inadecuadamente?
- ¿Cuál es la diferenciación que tiene con la competencia? Detalle las diferencias.

**Potenciales:** Examinar las potencialidades del mercado en términos de:

- ¿Cuál es el mercado potencial de la Cooperativa?
- ¿Qué políticas y estrategias se sugieren para su captación?
- ¿Qué elementos consideraría en una campaña de captación?
- ¿Cómo se diferenciaría de la competencia para la captación? ¿Que ofrecería?
- ¿Cuál sería su slogan publicitario para llegar a los clientes potenciales?

#### **b) Clientes Internos:**

Se examinan las demandas y expectativas de los clientes internos de la organización (personal, departamentos, procesos, secciones, etc.) que contribuyen con la gestión de la Cooperativa. El propósito es que sus expectativas y demandas queden especificadas en políticas y estrategias de acción y en la medida que se cumplan **“Lograr clientes internos satisfechos”**. Evaluar las demandas internas supone dar respuestas a cuestiones como:

- ¿El nivel de comunicación es el adecuado? ¿Hay claridad y transparencia en la comunicación? ¿Existe apertura a la comunicación?
- ¿Existe claridad y compromiso con la visión, misión y valores corporativos de la institución?
- ¿La estructura orgánica es adecuada, están claramente identificadas las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad?
- ¿Qué estructura orgánica sugeriría para la Cooperativa? ¿Diseñar las tareas que especifiquen los requerimientos, actividades, resultados y autoridad de los trabajos a realizar?
- ¿Cómo debería ser la ficha de descripción de puestos correspondientes a los cargos ejecutivos medios y altos sugeridos identificando: Puesto; Ámbito de responsabilidad; Ámbito de supervisión; Ámbito de coordinación; Destrezas, conocimientos y habilidades que requiere el puesto?
- ¿Cómo mediría el rendimiento en los puestos? Elaborar un gráfico de rendimiento.
- ¿Qué servicios y prestaciones entregaría a los empleados y por qué?
- ¿El clima interno de la organización es el adecuado? Justifique.
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del personal en la Cooperativa? ¿Qué factores considera para medir los niveles de satisfacción?
- ¿Existen políticas de: remuneraciones; despido; ascensos; capacitación y entrenamiento; rotación del personal; traslados; jubilación; organización interna de personal en sindicato o consejos de administración? ¿Son adecuadas? ¿Cómo están o deberían ser formuladas?
- ¿Se establecen los mecanismos para la participación y compromiso con la institución?

## **2. Análisis del Entorno**

El análisis del entorno permite conocer las fuerzas que se están movilizándose en los mercados, economías, tecnologías, etc. y las oportunidades

y amenazas a las que se exponen las empresas, conociendo a través del estudio las tendencias, las velocidades y fuerzas que llevan los factores claves para el éxito de las organizaciones.

## 2.1. Factores claves e indicadores de análisis del entorno.

El cuadro V, muestra algunos factores claves de éxito que deben ser considerados para impulsar las oportunidades y disminuir las amenazas, señalando algunos indicadores de análisis que se pueden utilizar a modo de ejemplo. Para la cooperativa deberán completarse.

### V. Análisis Situacional del Entorno

Factores claves	Indicadores de análisis de Oportunidades y Amenazas
<p><b>COMPETENCIAS</b>  <b>Estudiar nivel de competencia elaborando un perfil competitivo que contemple los factores claves de éxito de la cooperativa</b></p>	<p><b>Actual:</b> empresas similares que actúan en el mercado que pueden afectar la posición estratégica de la cooperativa. Target de clientes; volumen de operaciones; servicios que ofrecen en calidad y volumen; etc. Construir el perfil competitivo.  <b>Potencial:</b> posibilidad de nuevas empresas. Analizar barreras a las nuevas empresas.  <b>Sustitutivas:</b> empresas que cubren las mismas necesidades que la Cooperativa.</p>
<p><b>CLIENTES:</b></p>	<p>Personas a los que potencialmente se dirigen los</p>

<b>Conocer poder negociador</b>	servicios cooperativos: No. de cooperados; asociaciones o empresas a las que pertenecen; servicios que solicitan; productos alternativos que tienen; calidad de servicios alternativos; etc.
<b>PROVEEDORES: Definir su poder negociador</b>	<b>Proveedores:</b> los que aportan con bienes y servicios para producir el servicio cooperativo. <b>Proveedores de recursos financieros:</b> los que proveen de recursos financieros y lo que esperan a cambio por esos recursos <b>Personal:</b> proveen mano de obra, son especialistas, están organizados, sujetos a tablas salariales, etc.
<b>AGENTES SOCIALES: Define el poder de control o influencia</b>	<b>Propietarios:</b> identificación de socios cooperados que aportan los recursos y participan en el control de la cooperativa <b>Agencias de control:</b> Superintendencia de Bancos, Compañías, Ministerial, etc. capaces de influir en la conducción de la Cooperativa. <b>Junta de Vigilancia:</b> formada por socios cooperados que examinan la buena marcha de la organización y responden ante socios-cooperados.
<b>SOCIOLOGICOS</b>	Tendencias de la población hacia movimientos cooperativos; nivel educacional de socios-cooperados; ingresos medios, etc.
<b>DEMOGRAFICOS</b>	Población; densidad; pirámide poblacional; dispersión; educación;
<b>SOCIO-ECONOMICO</b>	PIB per - cápita; distribución ingresos según estratos; capacidad de ahorro; situación económica - laboral; PEA; empleo; situación económica sectores productivos, etc. Política Económica, Fiscal, Comercio Exterior, etc.

<b>POLITICOS</b>	Situación política, evolución y tendencias; Gobierno; Política de Partidos Políticos; Gobernabilidad; Conflictividad;
<b>TECNOLOGICOS</b>	Infraestructura existente y proyectada; equipamiento y tecnologías; sistemas de comunicación y de procesamiento de la información

Elaboración: Jorge Medina Q.

## **2.2. Evaluación de los factores claves de éxito.**

Contando con los factores externos claves de éxito con especificación de los indicadores de oportunidades y amenazas se procede a su ponderación, clasificación y obtención de los resultados (cuadro VI) ponderados de cada factor y la suma total de factores que se obtiene en la cooperativa, que será objeto de análisis y comparación con la competencia de acuerdo a la Matriz del Perfil Competitivo (cuadro VII).

## VI. Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>COMPETENCIAS-</b> ver perfil competitivo			
<b>CLIENTES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos Financieros Servicios</li> <li>• Servicios ofertados</li> </ul>			
<b>PROVEEDORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de productos o servicios</li> <li>• Aliado estratégico</li> <li>• Competencias proveedores</li> </ul>			
<b>AGENTES SOCIALES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad socios cooperados</li> <li>• Apoyos a la institución</li> </ul>			
<b>SOCIOLOGICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la población</li> <li>• Cultura cooperativa</li> </ul>			
<b>OTROS</b>			
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>1.00</b>		

Elaboración: Jorge Medina Q.

**NOTA:** Ver procedimiento de valoración y clasificación luego de Matriz de Perfil Competitivo.

## VII. Matriz del Perfil Competitivo

Factores Claves de Éxito (deben ser establecidos)		Cooperativa “ Última Esperanza”		Cooperativa 2		Cooperativa 3		Cooperativa 4	
Factor	Pon- dera- ción (1)	Clasi- fica- ción (2)	Resol- tado Ponde- rado (3)	Clasifi- cación	Resulta- do Pon- derado	Clasifi- cación	Resulta- do Pon- derado	Clasifi- cación	Resol- tado Pon- dera- do
SERVICIOS OFERTADOS									
CALIDAD SERVICIOS									
COSTOS SERVICIOS									
TRANSPARENCIA EN SERVICIOS									
SEGURIDAD DE OPERACIONES									
GARANTIA DEPOSITOS									
LOCALIZACION									
SITUACION FINANCIERA									
INNOVACION									
ATENCION Y SERVICIO A CLIENTES									
INFORMACION									
ORGANIZACIÓN									
TOTAL RESULTADOS PONDERADOS	1.00								

Elaboración: Jorge Medina Q.

### 2.3. VALORACION DE MATRICES

El procedimiento de valoración de matrices de factores externos e internos es el siguiente:

#### a) Ponderación factores claves de éxito (1):

- Factor muy importante: 1.00
- Factor sin importancia: 0.01
- **Suma de factores debe ser: 1.00**

#### b) Clasificación de cada competidor por cada factor según escala (2):

Amenaza importante: 1; Amenaza no importante: 2

Oportunidad no importante: 3; Oportunidad importante: 4

**Resultado ponderado por competidor = ponderación x clasificación**

**(3) = (1) X (3)**

**SUMA DE COLUMNA DE (3) RESULTADOS PONDERADOS  
POR COMPETIDOR DA EL RESULTADO PARA CADA  
COOPERATIVA.**

### 3. Análisis Interno (Organizacional)

Es el análisis de la Fortalezas y Debilidades de la Organización; es decir, de los factores internos positivos que ayudan a impulsar a la organización, y las debilidades que revelan los problemas o fuerzas que obstaculizan el desempeño de la organización e impiden su desarrollo. Primero se trata de identificar las fuerzas positivas o impulsoras y luego las fuerzas negativas - obstaculizantes, y con ello construir una Matriz de Evaluación de Factores Internos.

### VIII. Matriz de Evaluación de Factores Internos (Fortalezas - Debilidades)

Factores internos claves de fortalezas y debilidades	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>Antigüedad y ciclo vida cooperativa:</b> edad equipos; personal; grado obtención objetivos			
<b>Mercado donde actúa:</b> emergente o nuevo; en crecimiento; maduro; en declive o en crisis			
<b>Tamaño:</b> pequeño; mediana; grande; volumen operaciones; recursos propios; no. personal; formación.			
<b>Financiero:</b> indicadores de gestión financiera: capital; endeudamiento; rentabilidad			
<b>Tecnologías disponibles;</b> punta; nueva; renovada; obsoleta.			
<b>Relaciones orgánicas;</b> calidad y capacidad ejecutiva; comunicaciones internas; clima organizacional; estilo de dirección; estilo de decisión; participación			
<b>Servicios;</b> diversidad; calidad;			
<b>Localización:</b> distribución geográfica; dispersión según población			
<b>Otros</b>			
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		

Elaboración: Jorge Medina Q.

### **3ª.ETAPA: PLAN ESTRATEGICO**

#### **1. Elaborar o reelaborar la MISIÓN de la Cooperativa**

Para elaborar la Misión de la Cooperativa debe declarar los propósitos que pretende (los objetivos permanentes) y que le diferencia de las otras Cooperativas y entidades financieras; esto es establecer la “razón de ser” de la Cooperativa, describiendo su naturaleza y objeto del negocio. ¿Elementos que debe considerar en su Misión: Quiénes son sus clientes? ¿Cuáles son sus servicios y cuáles son más importantes? ¿Cómo establece su competencia la empresa? ¿Cuál es su objetivo: Supervivencia? ¿Crecimiento? ¿Rentabilidad? ¿Metas económicas? ¿Qué imagen proyectará al mercado? ¿Cómo quiere que se le reconozca?

#### **2. VISION de la Cooperativa**

Corresponde a la declaración de lo que es y quiere ser la empresa en el futuro, como quiere que la vean, donde quiere estar, articula el presente con el futuro. Anticipa el futuro entregando el escenario probable en que la empresa se moverá en el futuro y cual será el rol que deberá desempeñar; es direccionamiento, orientación, es el camino proyectado y trazado para actuar. ¿Quién debe formular la Misión y Visión de la Cooperativa?, ¿Qué dimensión de tiempo debe abarcar y que ocurre con los tiempos intermedios?, ¿Qué grado de participación corresponde a equipo de la Cooperativa y como debe darse la participación?, ¿Cuál es la Visión que establecería para la Cooperativa?, ¿Qué características introduce en la declaración de la Visión y que propósitos específicos cumplirá en la Cooperativa?

### **3. Valores Corporativos**

Son principios, valores, creencias, normas, reglas que componen la filosofía que inspiran y rigen la conducta de una institución; constituye la base de la cultura organizacional y de las interrelaciones entre las personas en la organización. ¿En la Cooperativa qué valores, principios y normas incorporaría a la organización?, ¿Cómo justifica cada uno de ellos?, ¿Cuáles son las dificultades para que lleguen a constituirse en un hábito de la organización?, ¿Cómo deben ser entendido los valores en relación a la ética?, rentabilidad?, ¿responsabilidad social?, ¿productividad?, ¿eficiencia y eficacia?, ¿compromisos?, ¿calidad?, ¿desarrollo y crecimiento humano?, ¿transparencia?, ¿lealtad?, ¿honestidad?

### **4. Objetivos**

La Cooperativa tiene que plantearse objetivos concretos en tiempos determinados, es decir, resultados que la institución espera alcanzar. Para ellos los objetivos tienen que cumplir ciertas condiciones que quedan identificadas en las respuestas que debe dar a las siguientes interrogantes en la Cooperativa (a estas interrogantes se pueden agregar muchas otras dependiendo de la información obtenida en el análisis de clientes internos y externos y de las oportunidades y amenazas que surgen del entorno de la cooperativa): ¿Cuál es el volumen de operaciones - identificados por tipo de productos o servicios - que espera alcanzar la Cooperativa en el período 2000-2001 por ejemplo?, ¿Cuáles son los costos y gastos en que se incurrirán para alcanzar tales objetivos?, ¿Cuál es la rentabilidad esperada? ¿A cuántos socios-cooperados esperan atender?, ¿Cuántos por servicios y productos? ¿Cuántos nuevos socios cooperados esperan captar?, ¿En qué porcentaje esperan avanzar para

dar satisfacción a los clientes - socios?, ¿En qué % esperan reducir los costos y gastos de la organización?, ¿Cómo participará la organización en la formulación de los objetivos? ¿Qué grado de factibilidad tienen para lograrse y cuáles son los impedimentos más serios? ¿Identifique los objetivos que son de mera rutina, de aquellos que se formulan para resolver problemas y de aquellos que son innovadores, nuevos, creativos en la proyección de la cooperativa?

## **5. Estrategias**

Se debe formular las líneas estratégicas de acción para el logro de los objetivos planteados y obtener los resultados previstos, esto es, concretar y ejecutar los objetivos haciéndolos realidad. ¿Cómo se formulan las estrategias? Por ejemplo: Objetivo Financiero de autofinanciamiento (sería la estrategia base): La estrategia específica está respondiendo a ¿Cómo alcanzar este objetivo? con estrategias específicas como: ¿Contando con equipos financieros adecuados y profesionalizados? ¿Administrando eficiente y eficazmente el Capital de Trabajo? ¿Mejorando la velocidad de rotación de las Cuentas por Cobrar e Inventarios? ¿Manteniendo un sistema de información financiera oportuna y veraz? ¿Estableciendo alianzas estratégicas con los proveedores y clientes para el flujo financiero coordinado? Siguiendo esta metodología deben establecerse estrategias básicas y específicas para las áreas de: Marketing y Ventas; Producción; Personal; Servicios; Compras; etc., considerando las probables alianzas estratégicas que se deben realizar y preparar los cambios internos que se deben realizar para enfrentar la competencia. Todas las estrategias deben conducir a la consecución de los objetivos planteados.

## **4ª. ETAPA: EVALUACION Y RETROALIMENTACION**

## 1. Indicadores de Gestión

Se trata de establecer los indicadores que medirán la eficiencia, efectividad, eficacia y productividad de la Cooperativa. Debe construirse un mapa completo sobre:

**Eficiencia: Recursos Utilizados/Recursos Presupuestados**, ello se debe hacer por cada línea de actividad para responder ¿Hemos sido eficientes en el manejo de los recursos presupuestados?

**Efectividad: Resultados Obtenidos/Resultados Presupuestados**, el porcentaje nos indicará si hemos cumplido con los objetivos que nos habíamos propuestos en el Plan Estratégico a nivel general, departamental, servicios, procesos, etc. entregando elementos para el análisis de los incumplimientos.

**Eficacia:** se debe dar respuesta a cuestiones tales como los impactos que producimos en el entorno en el que se mueve la institución, sea de acciones desarrolladas, de los productos que ofertamos, del o los servicios que estamos prestando: ¿Los servicios que mercadea la Cooperativa son los requeridos por los clientes? ¿Se sienten satisfechos de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa? ¿La calidad del servicio corresponde a la demanda que hace el cliente? ¿Los precios son los adecuados?

**Productividad: Productos Totales Obtenidos/Recursos Totales Consumidos**, es una relación que muestra la administración que se hace de los recursos invertidos por la organización para generar productos totales, por líneas de servicios, por productos, etc. ¿La Productividad de la Organización es la adecuada? ¿Puede mejorar la Productividad y cómo? ¿Cuáles serían los indicadores de productividad que establecería para la Cooperativa?

## 5ª. ETAPA: PRESENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO GENERAL

Con los elementos hasta aquí entregados presentar el Plan Estratégico General de la Cooperativa “El Último Esfuerzo” para su defensa y exposición al Consejo de Administración de la Cooperativa.

## **ALTERNATIVA 2: INTERROGANTES DEL CASO**

1. Ver “Marco Teórico de Análisis de Casos”
2. **Respecto al Entorno:**
  - a) ¿Indique los factores del entorno que consideraría más importantes a ser examinados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito en lo político, económico, social?
  - b) ¿Comente sobre los impactos de la crisis del sistema financiero en las Cooperativas?
3. **Los elementos que aquí se entregan de crecimiento de la Cooperativa:**
  - a) ¿Cree que existen otros elementos importantes de considerar para los probables crecimientos de la Cooperativa?
  - b) ¿Indique las fortalezas que tiene la cooperativa y que se deberían consolidar para seguir creciendo?
  - c) ¿Cuáles son los factores de riesgos que pueden existir y que se deben evitar o eliminar para seguir creciendo?
  - d) De acuerdo a lo señalado en el texto ¿Cree que los clientes-socios pueden sentirse absolutamente satisfechos de su Cooperativa? ¿Dónde está centrada su preocupación? ¿Qué medida adoptaría para evitar cualquier insatisfacción?
4. ¿Cómo puede establecer la capacidad de pago de los clientes-socios?
5. **Apreciación de ejecutivos respecto a:**
  - a) ¿Qué los créditos han crecido en volumen y cobertura de socios?
  - b) ¿Qué opinión le merece cuando conoce que los socios suman más de 48.000 personas y el crédito sirve sólo a 20.000 socios?
6. **Servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito:**

- a) ¿Cree que los servicios prestados son suficientes?
- b) Si UD. fuera el Gerente General de la Cooperativa ¿Qué nuevos servicios impulsaría en la Cooperativa?
- c) Describa cada uno de los nuevos servicios señalando:
  - 1) ¿Objetivo del servicio y beneficios para el socio-cliente?
  - 2) ¿Procedimiento de operación del servicio?
  - 3) ¿Costo-beneficio de cada nuevo servicio?
  - 4) ¿Riesgos de cada servicio?

**7. Área financiera de la Cooperativa:**

- a) ¿Qué significa el Balance General de la Cooperativa? ¿Qué representan los Activos? ¿Qué tipo de Activos reconoce? ¿Qué Activos son productivos y cuáles no lo son? ¿Cómo mediría la rentabilidad de la inversión en Activos? ¿Qué representan los Pasivos? ¿Qué tipos de Pasivos reconoce? ¿Qué riesgos supone la tenencia de pasivos o de recursos de terceros? ¿Cuál es el Patrimonio de la Cooperativa? ¿Cómo está conformado? ¿Qué finalidad cumple y cómo debe manejarse? Ver anexo 1.
- b) ¿Cómo interpreta la información entregada en el Anexo 3 del Balance General presentado como estructura financiera y de variación anual?
- c) De acuerdo al Anexo 2 y 4: ¿Qué significa el Estado de Resultados? ¿Cuáles son las partidas de ingreso que identifica para la Cooperativa? ¿Cuáles son las partidas de costos que se identifican en el Estado? ¿Cuáles son las partidas de gastos? ¿Cómo evalúa el resultado final obtenido en términos de estructura financiera y según su variación anual? ¿Qué medidas adoptaría para llevar un adecuado control de los resultados del ejercicio de la Cooperativa? ¿Cuál es el impacto que tiene el Estado de Resultados en el Balance General?
- d) En relación al Estado de Fuentes y Uso de Fondos indique: ¿Qué objetivos y necesidades cumple? ¿Qué revela el Estado presentado para la Cooperativa? ¿Qué destacaría de los datos de fuentes de obtención de recursos y de sus aplicaciones?

- e) ¿Está de acuerdo con la satisfacción que experimentan los ejecutivos respecto a los logros financieros que señalan y que muestran en términos de crecimiento del Activo, Pasivo y Patrimonio, Rentabilidad, Riesgos, Indicadores financieros, etc.? ¿Qué análisis hace Vd. para justificar su apreciación?
- f) ¿Qué fortalezas y que debilidades observa en el manejo financiero de la Cooperativa?
- g) ¿Cómo interpreta los indicadores financieros de la Cooperativa?, ¿Qué conclusiones puede señalar del examen de ellos?
- h) ¿Cree que realmente existe una adecuada planificación financiera de la Cooperativa? ¿En que se sustenta su apreciación?
- i) ¿Qué medidas estratégicas habría adoptado Ud. para el manejo financiero de la Institución?

**8. Administración y Gestión de la Cooperativa:**

- a) Emita una opinión fundamentada acerca de su posición en la discusión entre los que hablan de disputar el espacio financiero a los bancos y la de aquellos que señalan que no se debe desnaturalizar el trabajo que se desarrolla como Cooperativa.
- b) ¿Convertiría la Cooperativa en un Banco?

**9. Consejo de Administración y la Gerencia General:**

- a) ¿Qué opinión le merecen los comentarios y desencuentros que se observan entre ellos?
- b) ¿Cuáles son los riesgos de mantener la situación como está actualmente?
- c) ¿Qué medidas adoptaría para resolver el problema?
- d) ¿Qué estrategias seguiría para su aplicación adecuada?

**10. Clima organizacional:**

- a) ¿Cuál es su opinión del clima organizacional de la Cooperativa? Analice cada factor que está afectando a la organización.
- b) ¿Comente la forma de organización que muestran en el documento?

- c) ¿Cuál sería una estructura de organización adecuada para hacer funcionar con éxito una Cooperativa? ¿Cuáles serían sus funciones básicas: dirección, staff, operativas?
- d) ¿Qué es y qué debería contener un Manual de Funciones básico para la Cooperativa?
- e) ¿Qué es y qué debería contener un Manual de Procedimientos?
- f) En relación con el personal: ¿Qué sugeriría para el reclutamiento y contratación de personal para la Cooperativa? ¿Qué sugeriría como política de remuneraciones, ascensos y promociones, reconocimientos, etc. en definitiva cuál sería su política de personal?

**11. Respecto a la Misión, Visión y Valores Corporativos:**

- a) ¿Qué opinión le merecen la Misión, Visión y Valores corporativos que tiene la cooperativa?
- b) ¿Cuáles serían sus recomendaciones para elaborar Misión, Visión y valores corporativos?
- c) ¿Misión que a su juicio debería tener la cooperativa luego de todas las sugerencias y productos que recomendaría para mejorar su gestión?
- d) ¿Visión que cree que debe tener la Cooperativa?
- e) Valores corporativos que debe tener la Cooperativa y justificación de cada uno-
- f) ¿Qué medidas adoptaría para que estas definiciones fueran asumidas e internalizadas por el personal de la Institución?

**12. Trabajo Final:**

Teniendo las respuestas a todas las interrogantes planteadas y basados además en el Marco Teórico entregado proceder a elaborar un documento que contenga:

- a) Factores relevantes del Entorno (nacional e internacional) en el que se sitúa el análisis que se hace de la Cooperativa.
- b) Análisis de la situación actual de la Cooperativa considerando todos los involucrados:

- 1) Análisis interno de Debilidades y Fortalezas de la cooperativa considerando aspectos económicos financieros, de organización, de operación, de marketing y ventas, productos, personal, etc.
- 2) Análisis externos de oportunidades y amenazas que se plantean en el entorno de la Cooperativa.
- 3) Evaluación de la Visión, Misión, Valores Corporativos, políticas y estrategias específicas de acción que sigue actualmente la cooperativa
- 4) Visión, Misión y Valores Corporativos que formularía para el futuro de la Cooperativa
- 5) Alianzas Estratégicas que establecería para proyectar con éxito la Cooperativa y medidas para enfrentar la confrontación con la competencia.
- 6) Cambios internos que realizaría para enfrentar con un enfoque estratégico el mercado.
- 7) Escenarios posibles en el corto, mediano y largo plazo para el funcionamiento de la cooperativa. Análisis del enfoque estratégico que sigue la cooperativa articulado a los escenarios posibles.
- 8) Formular la propuesta estratégica que sugeriría para el desarrollo y crecimiento de la Cooperativa pensando en un horizonte de tiempo en el 2005 y 2010.
- 9) Realizar el Plan Operativo y la proyección financiera de los servicios de la Cooperativa para el año 2000

## **ADVERTENCIA**

La información contenida en el caso Cooperativa “La Última Esperanza” corresponde a datos financieros verídicos de una cooperativa que funciona con gran eficiencia y se revela como una de las mejores del medio. Sin embargo la información que se entrega sobre la organización, gestión, estrategias y políticas en general corresponde a comentarios de ejecutivos, de personal o

apreciaciones de profesionales vinculados a distintas cooperativas, que se han rescatado y se han puesto como comentarios relacionados con esta cooperativa “Última Esperanza”. Esto se hace con el objeto de entregar más elementos de análisis para un estudio más integral del funcionamiento de una cooperativa y de los diversos problemas que deben enfrentar los **ejecutivos en** los procesos de toma de decisiones.

## CASO No. 2:

### FARMACIAS R.I.P. S.A.

#### I. Antecedentes de la empresa

- FARMACIAS R.I.P. S.A. transnacional de origen Mexicano opera en el Ecuador desde hace mas de una década y en Latinoamérica su presencia data desde hace un siglo. La compañía se constituye con un capital social de USD \$ 3`000.000 con el propósito de dedicarse a la comercialización de productos farmacéuticos de tipo Éticos y como OTC.
- FARMACIAS R.I.P. S.A..., se encuentra fuertemente posicionada y se ubica entre las 20 principales farmacéuticas del Ecuador. La diversificación de sus productos además de darle grandes oportunidades de crecimiento en sus operaciones le ha proporcionado grandes satisfacciones económicas y de reconocimiento en la clase médica del país.
- FARMACIAS R.I.P. S.A..., en la actualidad cuenta con una planta permanente de 40 Visitadores a Médicos, para atender a más de 7.000 médicos en todo el país, de acuerdo con los ciclos anuales de visitas programadas. Cada Visitador a Médico atiende un promedio anual de 175 médicos, con una rotación de 12 visitas anuales.
- FARMACIAS R.I.P. S.A..., inició sus operaciones en el país comercializando los productos de su División Ética que son aquellos productos que se venden sólo por prescripción médica, esto es, sólo bajo receta médica. Al contrario de lo que podría pensarse esta estrategia de penetración del mercado significó el rápido posicionamiento de la empresa ante el cuerpo médico, que los identificó como una farmacéutica seria y enfocada a la atención de la demanda de médicos/pacientes, logrando rápidamente el respaldo nacional.

- FARMACIAS R.I.P. S.A..., con un adecuado enfoque de productos y del mercado constituyó la base del negocio actual porque se convierte en la plataforma de lanzamiento de la División OTC (productos que se venden por mostrador en farmacias) que se lanzó al año siguiente y que se consolidó como la división más importante de la industria durante los siguientes años. Desde hace algún tiempo, observan con cierta preocupación, que la División OTC ha venido decreciendo en su participación del mercado, sin embargo sigue siendo considerada como una de los líderes en el mercado, producto, quizás, de ser la división que tuvo el mejor lanzamiento nacional.

## **II. Staff y Perfil del Personal**

### **II.1. Equipo Directivo**

GERENTE GENERAL:	Dr. Alaraco Hipertenso
GERENTE FINANCIERO	Sr. Bilis Estreñido
GERENTE MERCADEO ETICO	Dr. Dulce Diabetes
GERENTE MERCADEO OTC	Sr. Accidente Cerebro Vascular.
GERENTE DE PRODUCTO 1ETICO	Sr. Faringitis Aguda
GERENTE DE PRODUCTO 2ETICO	Sr. Neumonía Mortal
GERENTE DE PRODUCTO 3OTC	Sr. Depresión Suicida
GERENTE DE VENTAS SIERRA	Sr. J.J. Amigdalitis
GERENTE DE VENTAS COSTA	Sr. Noigo Otitismedia

### **II.2. Perfil de los Ejecutivos**

### **II.2.1. Gerente General: Dr. Alaraco Hipertenso**

Médico de profesión, peruano, con estudios de mercadeo y un postgrado en Gestión Empresarial, tiene 15 años de experiencia en la industria farmacéutica, y 5 años en cargos similares dentro de Latinoamérica; recientemente fue transferido al país (tiene 6 meses en el país). Tiene una excelente relación con el personal, es reconocido por su liderazgo y por el ejercicio que hace de la autoridad.

### **II.2.2. Gerente Financiero: Sr. Bilis Estreñido.**

Ing. Comercial, con un postgrado en Administración Financiera, está en la Cía. desde el inicio de la operación en el país. Personaje difícil, no suelta un dólar si no está absolutamente justificado, generando problemas con las áreas de productos y ventas, además como debe reportar directamente a la casa matriz, cree tener mas autoridad que el Gerente General local, lo cual ha generado más de un problema y hay serios reclamos contra su persona. No es grato para nadie en la organización.

### **II.2.3. Gerente de Mercadeo Ético: Dr. Dulce Diabetes.**

Médico de profesión, con estudios en administración y mercadeo, tiene 10 años de experiencia en la industria, dentro de las áreas de ventas y mercadeo. En empresa cumple 2 años de permanencia. A veces se le confunden el ADN con las técnicas de venta y mercadeo. No logra consolidar ni afiatar su equipo de trabajo, existen problemas respecto a la efectividad de las visitas, no se tienen indicadores fiables que le permitan evaluar el desempeño

de los visitantes y la efectividad de los gerentes de productos y de los supervisores.

#### **II.2.4. Gerente de Mercadeo OTC: Sr. Accidente Cerebro vascular.**

Profesional en Administración de Empresas, con 12 años de experiencia en el área de consumo, desde hace 6 años en la empresa. En los últimos tiempos se le ve tenso y muy preocupado porque tiene serias dificultades para enfrentar las caídas de ventas en zonas específicas en la sierra y la costa, lo que resulta contradictorio con el crecimiento de las ventas en otras zonas de la sierra y costa. No tiene elementos objetivos que le permitan evaluar las causas que provocan estos fenómenos. No ha logrado tener una idea clara de los contextos en que se mueve su equipo, para de alguna manera identificar cuáles son los factores claves de éxito en unas zonas y por qué se fracasa en otras.

#### **II.2.5. Gerente de Producto 1Etico: Sr. Faringitis Aguda.**

Profesional en Administración de Empresas, con 12 años de experiencia en la industria, desde hace 4 años en la empresa. Persona experimentada, muy analítica, tranquila y actúa con mucha prudencia con su equipo, tiene un control minucioso del trabajo que realiza su equipo, maneja una buena información respecto al grado de satisfacción de los médicos respecto a la calidad de la visita de su equipo. Ello le está proporcionando satisfacciones por logros alcanzados, además su equipo le aprecia y respeta, apoyando además todas sus iniciativas que saben que no son improvisadas.

#### **II.2.6. Gerente de Producto 2Etico: Sr. Neumonía Mortal.**

Profesional en Administración de Empresas, con 5 años de experiencia en la industria, desde hace 2 años en la empresa. Persona extremadamente nerviosa, siempre quiere cumplir con sus objetivos planteados, pero ello le lleva a mantener bajo mucha presión a su equipo, provocando muchas veces tensiones y problemas que no logra controlar. El personal se siente incómodo, reactivo y con mucha facilidad para no sentirse motivado.

#### **II.2.7. Gerente de Producto 3OTC: Sr. Depresión Suicida.**

BBA, con 4 años de experiencia en mercadeo de productos de consumo masivo, y 2 años en la empresa. Es muy joven, pero con gran capacidad para aprender y con muy buenas proyecciones en su trabajo. Es una persona proactiva, trabajadora, funciona muy bien en equipo, comparte sus conocimientos con cada miembro de su equipo y siempre tiene metas ambiciosas, señalando que cualquier avance hacia ellas es un logro como equipo y como personas, es la única posibilidad de crecer, agrega.

#### **II.2.8. Gerente de Ventas Sierra: Sr. JJ Amigdalitis.**

Profesional en ventas, con 18 años de experiencia en la industria, y desde los inicios de la operación en la empresa. Conoce exactamente el mercado, a todos los médicos y farmacias, y maneja una buena información sobre todos ellos. Tiene problemas para detectar las causas y los por qué de las caídas de ventas. En sus 18 años de experiencia tenía una suerte de matriz que frente a determinado problema había una causa específica identificable y

además de alguna manera controlable. En la actualidad observa con cierta desesperación que la matriz no le funciona, le resulta imposible identificar las causas y más difícil aun le resulta anticipar sus efectos. Se siente aislado y observado porque no puede dar soluciones adecuadas.

### **II.2.9. Gerente de Ventas Costa: Sr. Noigo Otitismedia.**

Profesional en ventas, 15 años de experiencia en la industria, y desde los inicios de la operación en la empresa. La situación es muy similar a su par de la sierra, pero tiene gran capacidad innovadora y creativa, ello le permite improvisar soluciones que a veces le funcionan, pero, en muchas otras se choca con una muralla, sin comprender los por qué.

## **II.3. Equipo de trabajo**

El equipo de ventas cuenta en la actualidad con 40 Visitadores a Médicos, delegados médicos que están programados para visitar a 7.000 médicos nacionalmente en cada uno de los ciclos. Además, se cuenta con 8 Visitadores a Farmacias. En Quito y Guayaquil existe un Supervisor de Ventas, quienes llevan el control de distribuidores y de las ventas y se coordinan con sus respectivos Gerentes de Ventas.

En los equipos de trabajo frecuentemente hay problemas de interrelaciones personales, tienen intereses, formación educacional, orígenes y culturas distintas que se supone afectan sus relaciones, pero también se observa que no tienen valores corporativos que los identifiquen como grupo. La formación educacional del equipo de ventas es una composición entre egresados de carreras universitarias siendo la mayoría personas que cursaron

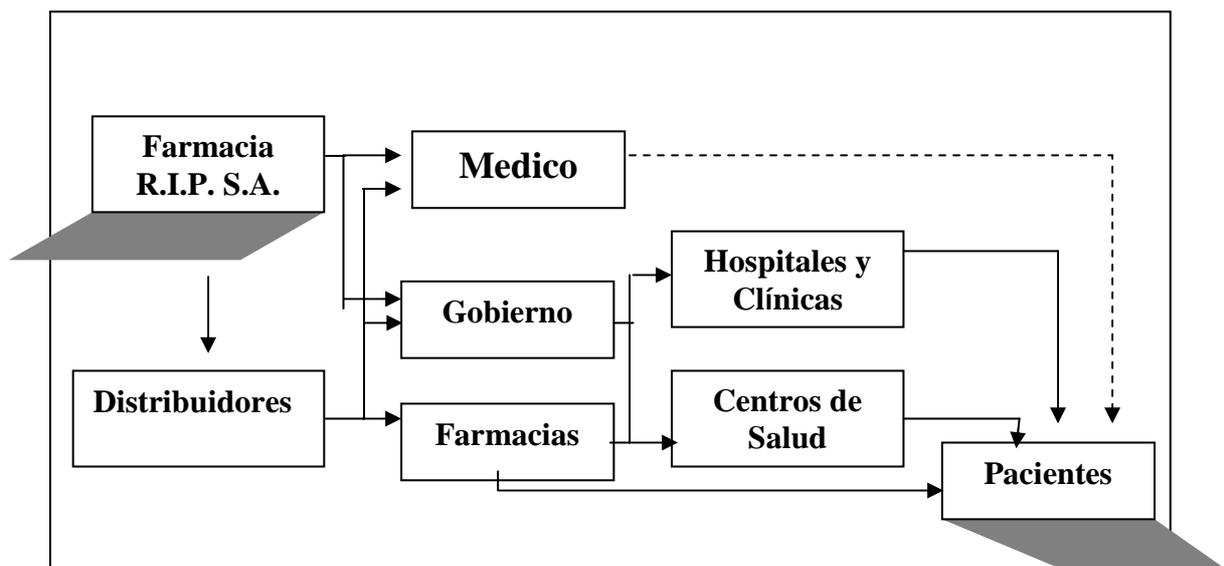
algunos años de universidad. Todos han tenido diversos cursos de capacitación y entrenamiento en ventas en distintas partes, pero sin ninguna continuidad ni articulación con un propósito definido de crecimiento personal y de desarrollo de competencias. Alguien decía: nosotros hemos seguido una auténtica ensalada de cursos pero sin objetivos claramente definidos y agregaba “al final no tengo idea de lo aprendido ni para qué”.

En el área de Administración se cuenta con 15 personas, que se distribuyen en cada departamento administrativo. Cada departamento cuenta con sus asistentes y secretarias.

La matriz (oficina principal de operaciones) está localizada en la ciudad de Quito y los equipos de ventas están distribuidos por todo el territorio nacional, atendiendo las zonas geográficas que constituyen un mercado significativo y generan utilidades para las operaciones del negocio.

### **III. Modelo de Distribución y Ventas**

#### **III.1. Diagrama de distribución:**



Elaboración: Jorge Medina Q.

Los indicadores de gestión de ventas que tienen que ver con el volumen de ventas se clasifican según:

- Ventas directas que realiza el Laboratorio al Distribuidor.
- Ventas que realiza el Distribuidor hacia la Farmacia y de ésta al consumidor final (paciente)

Considerando los indicadores de gestión de ventas de FARMACIAS R.I.P. S.A., la venta promedio anual es de:

**Farmacias R.I.P. S.A. al Distribuidor                    USD 9'500.000**

**Distribuidor a la Farmacia                                    USD 10'500.000**

### **III.2. Base del Negocio**

### III.2.1. General

Las ventas se realizan directamente del Laboratorio al canal, es decir, hacia los distribuidores. Los distribuidores son los encargados de que el **punto de venta** esté abastecido con todos los productos de la compañía y con el stock suficiente para atender las necesidades de demanda que tiene cada farmacia.

La salida o la venta de los productos desde el **punto de venta** dependerán de las estrategias empleadas por FARMACIAS R.I.P. S.A. para que sus productos se puedan vender.

FARMACIAS R.I.P. S.A., basa su negocio en las dos áreas señaladas que son:

- División ética
- División OTC.

### III.2.2. División ética.

Esta área del negocio, se encarga del mercadeo de los productos que necesitan de una prescripción médica (receta médica) para poder ser vendidos, por ello su eticidad.

El mercadeo ético, está encaminado a lograr que dichas prescripciones médicas ocurran, ello, a través del trabajo del Visitador a Médico que hace en cada visita médica asistiéndolo de manera personalizada con una parrilla promocional que cubre todas las especialidades de los médicos, que son de su interés o que representan un volumen de prescripciones adecuado para el laboratorio.

La división, se preocupa y encarga de dar el entrenamiento constante al equipo de ventas, proporcionándole todo el apoyo y facilidades que éste requiera para desarrollar sus labores con éxito.

La elaboración de las estrategias (campañas, promociones, eventos de medicina, etc.), depende del departamento de mercadeo de productos éticos, estrategias que son elaboradas de acuerdo con las necesidades del mercado, a lo que las competencias estén realizando y a las señales que emita el entorno.

La División Ética debe estar atenta y participar en todas las actividades que realizan las distintas sociedades de médicos y hospitales, como por ejemplo: seminarios, congresos, conferencias, etc. Es parte de su tarea mantener una relación fluida y proactiva con los médicos, cuerpo médico, asociaciones de médicos, en definitiva son sus aliados estratégicos naturales que deben mantener y cuidar.

### **III.2.3. División OTC.**

La división se encarga del mercadeo de los productos que pueden ser vendidos por mostrador en el punto de venta (OTC, over the counter). Se trata de productos que no necesitan generar una prescripción para la venta. Ello exige un tratamiento estratégico distinto en un mercado altamente competitivo.

El mercadeo OTC, basa sus promociones en la publicidad que pueda generar determinado producto. En los puntos de ventas se deben enfocar estrategias que induzcan al personal de farmacias a recomendar directamente los productos de FARMACIAS R.I.P. S.A.

La publicidad de los productos estará determinada por la disponibilidad de recursos presupuestados como inversión para enfrentar campañas que deben generar réditos atractivos a través de incrementos en los volúmenes de ventas. La tarea de elegir las estrategias adecuadas y los medios que se utilizarán es difícil porque los montos de inversión que son requeridos son usualmente elevados y porque deben seleccionarse medios como: TV, radio, prensa escrita, etc.

La división en su tarea de mercadear los productos OTC, debe elaborar estrategias para incrementar sus ventas en los puntos de venta; para ello deben seleccionar y realizar campañas, concursos y otras acciones para lograr obtener la atención y recomendación del dependiente de las farmacias.

### **III.3. Productos que se comercializan**

#### **III.3.1. General**

Como se mencionó anteriormente, FARMACIAS R.I.P. S.A., se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos, con una amplia gama de productos que cubren una gran cantidad de patologías que son muy comunes dentro de la población ecuatoriana y que se atienden de la siguiente manera:

- La División Ética, cuenta con tres líneas básicas de productos: productos cardiovasculares, ginecológicos, antibióticos y pediátricos. Los productos que distribuye tienen un fuerte posicionamiento en el mercado.
- La División OTC, cuenta con productos de primera línea, que tienen gran liderazgo, reconocimiento y prestigio en el mercado que participan.

### **III.3.2. Productos Éticos.**

- Presión controlada (105 y 125 Mg.)
- Arteria sana (4 y 8 Mg.)
- Corazón sano (3 y 6 Mg.)
- Angina estable. (11 y 16 Mg.)
- Buen ánimo (Vit. X1, X3, X4)
- Hueso estable (25 Mg.)
- Garganta sana (100 Mg.)
- Sin úlcera (.5 gr.)
- No hay dolor (200 Mg.)
- Buena memoria (20 y 80 Mg.)

### **III.3.3. Productos OTC.**

- Huesos sanos (150 Mg.)
- Sin tos ( 2 ml )
- Buena digestión ( 30 y 20 ml )
- Sin fiebre (10 Mg.)
- Sin dolor (50 Mg.)

### **III.4. Precios**

Los precios de los productos Éticos y OTC son muy competitivos en el mercado. Siendo productos de marca son bastante más económicos de lo que se puede suponer, sin embargo, el auge de los medicamentos genéricos ha afectado notablemente la participación de sus productos en el mercado como

se verá más adelante; ello debido a que los precios de los medicamentos genéricos no tienen competencia.

Cabe mencionar, que en la actualidad la fijación de precios está determinada por las políticas gubernamentales con regulaciones específicas que afectan al sector. Las normativas existentes no permiten ajustar los márgenes de utilidad de acuerdo a la necesidad del negocio.

### **III.5. Distribución y Promoción**

La distribución de los productos, se realiza a través de los distribuidores más grandes. El laboratorio no vende o no comercializa directamente al punto de venta, lo hace sólo a través de sus distribuidores. Entre estos distribuidores están los siguientes:

- Ecuaquímica
- Farmalíderes
- Ortiz Cevallos
- Altam
- D y M
- Farcomed
- DIFARE

Los distribuidores de FARMACIAS R.I.P. S.A. venden a su vez a subdistribuidores más pequeños y que están ubicados en todas las ciudades del país, cubriendo de esta manera todo el territorio nacional.

FARMACIAS R.I.P. S.A., como política de la empresa, mensualmente bonifica los productos hacia el distribuidor, para beneficiarlos al ampliar su

margen de utilidad. De acuerdo con la política también debe beneficiarse la farmacia permitiéndole poder competir con descuentos dentro de su mercado.

Mensualmente al menos 5 productos van bonificados con el 10%, aparte del descuento financiero que se le otorga al distribuidor. Esta bonificación se da en productos, es decir, se usa la fórmula de 10 + 1, en dichos productos.

De acuerdo con la información disponible se tiene que de las ventas totales establecidas para el año 2002, el esfuerzo promocional ascenderá al 25%; mientras que en el año 2001 el esfuerzo promocional fue del 40%. Las inversiones en promoción exigen de la Corporación que a partir del séptimo año la rentabilidad del negocio sea algo más que razonable para consolidar la operación en el Ecuador.

Para el año 2003, se encuentra presupuestado un esfuerzo promocional sobre las ventas del 20%, que debería arrojar una utilidad del 10% sobre la operación total.

#### **IV. Enfoque estratégico de futuro**

##### **IV.1. Declaración de su Misión empresarial**

FARMACIAS R.I.P. S.A., es una empresa privada que opera en países latinoamericanos, atendiendo el cuidado de la salud humana mediante productos y servicios de elevada calidad tecnológica. Su objetivo es mejorar el nivel de salud comunitaria a través de medicamentos de avanzada; sean propios o licenciados; dando el apoyo ético y científico al cuerpo médico y farmacéutico, y una información efectiva a los usuarios finales.

## **IV.2. Declaración de su Visión empresarial**

FARMACIAS R.I.P. S.A., logrará posicionarse en el mercado ecuatoriano como una de las primeras empresas farmacéuticas del mercado; basándose en la calidad de sus productos y en el potencial de su equipo de colaboradores.

## **IV.3. Valores Corporativos**

Innovación, Calidad y Economía, al servicio de la salud.

## **V. Posicionamiento en el Mercado**

En la actualidad, FARMACIAS R.I.P. S.A., está ubicada entre las primeras 20 empresas en el mercado. En lo que va del año, y durante el último mes ha alcanzado avances importantes en el lugar ocupado respecto a la competencia Ver Anexos 1 y 2.

Es importante considerar el crecimiento que ha tenido desde los inicios de su operación en el país; y los objetivos planteados por la empresa tanto para el cierre del año como para el año 2003.

MAT, YTD, MIH, FRC, CORPORACIONES														
YTD 01/01/02 - 01/01/02			CORPORACION				YTD 01/01/02 - 01/01/02					MIH 01/01/02 - 01/01/02		
USD YTD	USD MIH		USDOLARES	USDOLARES %	USDOLARES + ~ 01/01/01 ~ 01/01/01	USDOLARES	USDOLARES	USDOLARES	USDOLARES	USDOLARES %	USDOLARES + ~ 01/01/01 ~ 01/01/01	USDOLARES		
1	1	SELECTED TOTAL	36114553	100,0	147	100,0	3948033	100,0	106	100,0				
1	2	GRUNENTHAL CORP.	26195407	7,3	27	89,5	2469115	63	-47	86,2				
2	1	NOVARTIS CORP.	22735242	63	220	106,4	2501603	64	142	103,2				
3	3	ROCHE CORP.	17073019	47	149	100,2	1819662	46	12	91,5				
4	6	BRISTOL MYERS CORP.	15639724	43	-0,4	86,9	1610876	41	-63	84,7				
6	8	SCHERING PLOUGH CO	14455378	40	-20	85,4	1466903	37	21	92,3				
5	7		1452401	40	57	92,2	1475885	38	-10	89,5				
7	4	PFIZER	14315431	40	134	98,9	1637755	42	94	98,9				
8	5	BOEHRINGER CORP.	13834122	38	145	99,8	1636466	42	236	111,7				
9	10	ABBOTT	11029519	31	89	95,0	1138558	29	86	98,2				
10	9	MERCK & CO INC	10998949	31	50,5	131,3	1404874	36	57,1	142,1				
11	12	LIFECORP.	10235877	28	195	104,2	1071800	27	126	101,8				
12	14	AMGEN	9360485	26	30	89,8	888301	23	-200	72,3				
13	11	SCHERING AG	8851252	25	240	108,1	1120024	28	350	122,0				
14	15	MERCK	8524843	24	123	97,9	885814	23	236	111,7				
15	13	ROCHE	8261150	23	160	101,1	998668	25	21,4	109,7				
16	24	BAGO	7454661	21	65	92,9	740382	19	20	92,2				
18	16	ACROVAX	7081823	20	-30	84,6	860807	22	91	98,6				
17	17	TECNOFARMACORP	7275775	20	21,8	106,2	796677	20	11,6	100,9				
19	18	RECALONE	6862424	19	32,4	115,4	795268	20	19,6	108,1				
21	20	AMERICAN HOME	6773775	19	120	97,7	70420	20	67	96,5				
20	22	PHARMA	6802475	19	56	92,1	738319	19	15,3	104,2				
23	23	INTERPHARM	6544998	18	34,3	117,1	752631	19	33,9	121,1				
22	19	PHARMACEUTICALS	6557531	18	18,3	103,2	784636	20	34,7	121,8				
24	21	EUROCORP.	6313596	18	17,3	102,3	761436	19	19,2	107,8				
25	27	MEPHA	4995176	14	20,9	105,4	501481	13	90	98,5				

Estar ubicada entre las 20 principales empresas farmacéuticas, en una década de operación, es un resultado altamente efectivo; y con un porcentaje

de evolución sobre el crecimiento del mercado de alrededor de 110% en promedio.

## **VI. Capacidad de Inversión**

El análisis de la capacidad de inversión requiere de algunas aclaraciones previas. Actualmente FARMACIAS R.I.P. S.A. maneja ciclos de visita de 5 semanas de duración, mientras la gran mayoría de laboratorios de la competencia, manejan ciclos de 7 semanas, lo que permite tener un número de contactos al año de 8 o 9; y no de 11 a 12 contactos; lo mismo que técnicamente estaría bien si se manejase la misma inversión promocional del lanzamiento, pero en la realidad se observa que los montos de inversión promocional presupuestada no alcanza para manejar 12 ciclos al año. Este sería uno de los problemas planteados y que directamente afecta a las ventas de los productos, pero fundamentalmente a los que se mencionan a continuación.

En la actualidad por los ciclos de visitas (12 al año) no se tiene material suficiente para todo el año, tampoco se cuenta con recursos ni productos suficientes para poder contrarrestar las actividades de los competidores, en cuanto a muestras médicas para los médicos, bonificaciones atractivas para los distribuidores y así poder tener el canal siempre con producto y dejar algo adicional para poder mantener un buen contacto con la Sociedad Ecuatoriana de Cardiología a través de la realización de eventos que necesariamente deberían realizarse para mantener la imagen en el cuerpo médico.

## **VII. Problemas diagnosticados y Preocupaciones de FARMACIAS R.I.P. S.A.**

A pesar de los excelentes resultados reportados internamente en la empresa, como por la empresa que se dedica a recopilar los datos de ventas y realizar su respectiva auditoria el IMS HEALTH, a través del PME (Mercado Farmacéutico Ecuatoriano), se han detectado ciertos inconvenientes en el manejo de determinados productos que han llevado a la disminución en el MS (market share) de los mismos dentro de sus respectivas clases terapéuticas. Esto afecta directamente al volumen de ventas de FARMACIAS R.I.P. S.A.

De acuerdo a criterios emitidos por algunos ejecutivos de la empresa, las causas que habrían afectado directamente a la caída en los volúmenes de ventas de todos los productos, sería la capacidad de inversión realizada, inversión que se ha visto reducida durante el último período; ello afecta en la cantidad de actividades y eventos que no se han podido realizar y que anteriormente se realizaban sin inconvenientes.

Los ejecutivos indican que la mayoría de productos tienen muy bien posicionadas sus marcas dentro de sus segmentos; sin embargo, la fuerte entrada que han tenido los productos genéricos en los últimos años ha afectado directamente a todos los productos de marca, los que han visto disminuir sus participaciones y han comenzado a decrecer en sus estimados de venta.

Sin embargo de lo anterior, se señala que además existen ciertos mercados donde la participación de los genéricos no ha sido muy fuerte. Pero, existen otras marcas que cuentan con precios más bajos y por la situación actual de la economía se venden con mayor facilidad. Por otra parte, las Farmacias se ven casi obligadas a ofrecer otras opciones a los clientes para poder abaratar los costos de las recetas y realizar las ventas, de no hacerlo, seguro lo hace la farmacia vecina. Esto, por supuesto, tiene implicaciones muy

serias. Los médicos no están de acuerdo con estas políticas, que son contrarias y afectan a sus decisiones frente a sus pacientes, porque se perdería el sentido de la prescripción, ya que mientras el médico receta lo más adecuado para el paciente la farmacia cambia la prescripción médica. Esta situación que ha sido planteada a las autoridades gubernamentales no ha tenido eco en la política gubernamental, y la ley de genéricos se ha mantenido, y de acuerdo con el nuevo gobierno se seguirá manteniendo.

Sin exagerar respecto al nivel de gravedad, existe preocupación por la caída de la rentabilidad del negocio en los últimos dos años, con algunas caídas de ventas en sus productos. Los resultados que se han proyectado no se están cumpliendo.

Llama la atención y preocupa la actitud del personal administrativo respecto a los equipos de ventas, existe una rivalidad que es casi frontal, cuyas causas se indica serían las siguientes:

- Los administrativos \*no pueden entender\* y quizás tampoco \*perdonan\* que los vendedores ganen tanto sin hacer nada, a juicio de ellos por supuesto.
- Hay presunciones de demora intencional de despachos, facturas, materiales, etc., para provocar a los equipos de venta.
- Hacen circular una gran cantidad de rumores que de alguna manera afectan al personal de ventas.

Pese a que permanentemente se hace capacitación en técnicas de ventas y cursos de motivación, pareciera que éstos no dan los resultados esperados, aparentemente no hay correlación entre la capacitación y los resultados del negocio. La motivación y las técnicas les duran muy pocos días y luego se siente una sensación de incertidumbre en los equipos.

Existe una especial preocupación con el trabajo que realizan los Visitadores a Médicos. En las antecámaras de los médicos es frecuente que se crucen con Visitadores de la competencia que genera situaciones más o menos complejas, como: transferencia de información respecto a condiciones económicas y beneficios que tienen unos y otros; fuerte rivalidad por quien permanece más tiempo con el Médico; comentarios sobre la salud de las empresas en las cuales trabajan; ofertas de trabajo; etc.

El análisis de FARMACIAS R.I.P. S.A. como objeto de estudio de casos, se centrará en sólo tres productos: el primero es un producto que se ha visto afectado directamente por los medicamentos genéricos, a pesar de seguir siendo el líder en su segmento; el segundo en donde se podrá observar la acción de medicamentos genéricos y de otras marcas de menor precio que han entrado fuertemente en el segmento; y, el último, que únicamente se ha visto afectado por otras marcas de menor costo.

El análisis se lo hace producto por producto, para realizar las diferenciaciones necesarias. Es necesario señalar que la empresa en el presente año ha vivido situaciones complicadas y complejas debido a los cambios en la Gerencia General y la incertidumbre creada por ello entre el personal de ventas y mercadeo, situación que le afectó fuertemente durante tres meses, y que sin duda afectará a los resultados del presente año. Actualmente la empresa cuenta con un nuevo Gerente General, ya permanente en el país, y su fuerza de ventas ha sido fortalecida y se encuentra con una motivación muy alta.

## **VIII. Análisis de los Productos.**

### **VIII.1. Producto: Arteria Sana**

Este producto es utilizado para el manejo de la hipertensión, patología frecuente en la población. Es el líder en su clase terapéutica (C09A), gracias a

que tuvo una penetración muy importante en el segmento, justamente por haber sido introducido hace 7 años con un precio más bajo que el único competidor que existía en ese momento. Hoy en día, mantiene su liderazgo, pero su crecimiento y participación se han visto afectados por la penetración en el mercado de los medicamentos genéricos, abarcando todo lo que se mencionó con anterioridad.

También es importante mencionar que el nivel de inversión que tiene este producto ya no es tan alto como al inicio, ello porque buscan una rentabilidad más alta, pero que no se puede descuidar ya que se invierte poco pero se obtienen mayores réditos para la empresa; este vendría a ser el producto del goteo financiero diario de FARMACIAS R.I.P. S.A.

El siguiente cuadro muestra la situación de FARMACIAS R.I.P. S.A. en lo que va del año (YTD), y su situación durante el último mes analizado (MTH), nos muestra una participación del 21,45% dentro de su segmento con un crecimiento del 7% y una evolución de 98%; en lo que va del año, mientras en el último mes se refleja un crecimiento mayor con una evolución sobre el mercado que alcanza el 110%.

PME											
MAT, YTD, MTH DOLARES											
C.T. C09A											
RK-YTD	RK-MTH	DESC.PROD.	YTD ~ 09/2002	YTD ~ 09/2	YTD ~ 09/2	YTD ~ 09/2	MTH ~ 09/2002	MTH ~ 09/2	MTH ~ 09/2	MTH ~ 09/20	
USD	USD		US-DOLARES	US-DOLAR	US-DOLAR	US-DOLAR	US-DOLARES	US-DOLAR	US-DOLAR	US-DOLAR	
YTD	MTH		%	+ ~ 09/2002	EV ~ 09/20		%	+ ~ 09/2002	EV ~ 09/2002		
1	1	SELECTED TOTAL	4.127.013	100,00	8,39	100,00	445.769	100,00	7,96	100,00	
1	1	ARTERIA SANA	883.293	21,40	7,01	98,72	95.613	21,45	19,29	110,49	
2	3	PRODUCTO 3	618.762	14,99	-1,58	90,80	51.632	11,58	-20,87	73,29	
3	2	PRODUCTO 2	579.944	14,05	-2,19	90,24	58.455	13,11	-12,74	80,82	
4	5	PRODUCTO 4	296.773	7,19	7,84	99,49	32.745	7,35	13,38	105,01	
6	4	GENERICO 1	246.738	5,98	151,98	232,48	41.165	9,23	194,62	272,89	
9	10	GENERICO 2	77.275	1,87	54,44	142,49	10.732	2,41	62,95	150,93	
15	13	GENERICO 3	48.636	1,18	-30,13	64,46	6.468	1,45	-31,25	63,68	
		* Others *	355.885	8,62	0,00	0,00	34.868	7,82	0,00	0,00	

En el cuadro, anexo 3, se puede observar, la participación de arteria sana en su categoría (25.28%), y el fuerte crecimiento que han tenido los genéricos (37,42%) en este segmento en unidades.

El anexo 4, indica la participación en valores que tienen los productos mencionados. Arteria Sana (21,45%) y genéricos (16,37%), en el último mes.

El anexo 5, las variaciones que han tenido los productos, en el último mes, en el último año comparando el período octubre 2001- septiembre 2002 y en lo que va acumulado del presente año. Arteria sana ocupa el primer lugar con una evolución de 98%.

De esto se desprende, que el problema está en la disminución del MS del producto en la clase terapéutica C09A, a la que pertenece, porque ya no es el más competitivo en cuanto a precios y porque la inversión promocional del producto ha sido disminuida afectando al número de actividades que se venían desarrollando. A pesar de todo esto, sigue manteniendo su liderazgo como marca en el segmento.

## **VIII.2. Producto: Garganta Sana**

Es un antibiótico de amplio espectro de acción, que se utiliza en las afecciones más comunes de las vías respiratorias, las mismas que son muy frecuentes dentro de la población. Pertenece a la clase terapéutica J01F, donde los líderes basan sus participaciones en precios mucho más económicos y adicionalmente deben hacer frente a la entrada fuerte de marcas con precios más bajos y de los productos genéricos.

El problema de Garganta Sana se relaciona con los niveles de inversión programados en promoción que se han visto fuertemente disminuidos, situación que ha sido y es aprovechada por la competencia, especialmente por el Producto 5, que siendo la misma molécula ha tenido una mejor promoción y penetración en el mercado, generando mucha participación en nutridas

actividades con los médicos, lo que no se ha hecho por parte de Garganta Sana.

El producto 5 que es el mismo principio activo, es un medicamento que tiene una alta prescripción por el cuerpo médico, ciertamente cuenta con precio más bajo, pero han sido muy agresivos en cuanto al precio y las indicaciones que tiene el producto; Garganta Sana, por la poca inversión con la que se quedó a mitad de año, no pudo refutar ninguna actividad que realizó la competencia, a pesar de contar con cupones de descuento en todas sus presentaciones. Se observa que cuando no tiene promoción, cae su participación en el segmento.

Los medicamentos genéricos, dentro de esta clase terapéutica, han tenido una penetración más baja, pero que sigue siendo importante, y que observan un crecimiento y mejor posicionamiento en el mercado.

El análisis del producto revela resultados que son preocupantes. El cuadro siguiente nos indica la situación al YTD y al MTH de Garganta Sana, donde se refleja realmente la dramática situación del producto, por los factores antes mencionados, con decrecimientos tanto en lo que va del año con un -7,71% y en el último mes con -3,8% y por ende evoluciones más bajas que la evolución normal del mercado.

PME										
MAT, YTD, MTH DOLARES										
C.T. J01F										
RK-YTD	RK-MTH	DESC.PROD.	YTD - 09/2002	YTD - 09	YTD - 09	YTD - 09	MTH - 09/2002	MTH - 09	MTH - 09	MTH - 09
USD	USD		US-DOLARES	US-DOL	US-DOL	US-DOL	US-DOLARES	US-DOL	US-DOL	US-DOL
YTD	MTH			%	+ - 09/2	EV - 09/		%	+ - 09/2	EV - 09/2
1	1	1 SELECTED TOTAL	7.746.576	100,00	19,56	100,00	773.373	100,00	5,37	100,00
1	1	1 PRODUCTO 4	1.075.034	13,88	-11,90	73,69	83.508	10,80	-23,62	72,49
2	2	2 PRODUCTO 1	817.779	10,56	5,02	87,84	63.066	8,15	-17,72	78,08
3	4	4 PRODUCTO 5	460.831	5,95	215,18	263,63	46.624	6,03	13,97	108,16
4	5	5 PRODUCTO 3	411.352	5,31	2,03	85,34	45.853	5,93	8,34	102,82
5	7	7 PRODUCTO 6	371.844	4,80	9,77	91,82	36.214	4,68	14,53	108,70
11	6	6 GENERICO 1	204.761	2,64	155,40	213,62	37.367	4,83	37,87	130,84
15	16	16 GARGANTA SANA	182.815	2,36	-7,71	77,20	16.939	2,19	-3,80	91,29

En el anexo 6 y 7, se puede observar, la participación de Garganta Sana en su categoría, y el fuerte crecimiento que ha tenido el Producto 5 y los Productos Genéricos en este segmento tanto en unidades como en dólares.

El anexo 8, nos indica las variaciones que han tenido los productos, en el último mes, en el último año comparando el período octubre 2001-septiembre 2002 y en lo que va acumulado del presente año. En unidades Garganta Sana tiene un MS de 1.74%, y en valores un 2,19% en el último mes.

La posición actual de Garganta Sana en lo que va del año es el 15avo producto con una evolución del 77% mucho menor al mercado, si analizamos brevemente el Producto 5, tiene una evolución de 260%.

### **VIII.3. Producto: Hueso Estable**

Hueso Estable, es un producto indicado en el tratamiento de la osteoporosis, patología que se encuentra en auge, debido a las campañas de concienciación que se han realizado en la población tanto femenina como masculina.

Dentro de esta clase terapéutica (M05B), el líder absoluto es el Producto 1, el mismo que ha tenido una gran penetración, desde su lanzamiento en el mercado, y, ningún competidor ha tenido la visión para establecer estrategias que hubieran podido afectar en algo su participación. Hueso Estable ha sido el segundo producto en esta clase, pero han ingresado nuevas marcas, más económicas, que han incrementado sus ventas (productos 2, 3, 4), afectando directamente las ventas de Hueso Estable. En esta clase, no han penetrado los medicamentos genéricos, lo que podría ser una ventaja para la recuperación de la participación del producto.

El cuadro a continuación nos indica la situación de Hueso Estable en lo que va del año y durante el último mes analizado; cabe anotar que por las últimas estrategias adoptadas con el producto se ha incrementado su participación de mercado con crecimientos en el YTD y en el MTH de 36.74% y de 188% respectivamente, a pesar de ello la evolución en lo que va del año es negativa, pero con una tendencia a equipararse debido a los últimos resultados mes a mes.

PME										
MAT, YTD, MTH DOLARES										
C.T. M05B										
RK-YTD	RK-MTH	DESC.PROD.	YTD - 09/2002	YTD - 08	YTD - 09	YTD - 08	MTH - 09/2002	MTH - 08	MTH - 09/2002	MTH - 09/2002
USD	USD		US-DOLARES	US-DOL	US-DOL	US-DOL	US-DOLARES	US-DOL	US-DOLAR	US-DOLARE
YTD	MTH		%	+ - 09/2002	EV - 09/2002		%	+ - 09/2002	EV - 09/2002	
1	1	SELECTED TOTAL	2,585.811	100,00	98,78	100,00	400.086	100,00	126,38	100,00
1	1	PRODUCTO 1	1.543.897	59,71	63,88	82,44	233.095	58,26	96,84	86,95
2	4	PRODUCTO 5	322.480	12,47	254,40	178,28	26.767	6,69	3,64	45,78
3	2	<b>HUESO ESTABLE</b>	<b>160.393</b>	<b>6,20</b>	<b>36,74</b>	<b>68,79</b>	<b>38.281</b>	<b>9,57</b>	<b>188,33</b>	<b>127,36</b>
4	3	PRODUCTO 2	150.326	5,81	999,00	0,00	27.827	6,96	999,00	0,00
5	6	PRODUCTO 3	137.134	5,30	999,00	0,00	16.370	4,09	999,00	0,00

La situación actual de Hueso Estable se resume en los anexos 9, 10 y 11 igual que en los productos anteriores. Se ha mejorado la participación, en el último mes por ciertas estrategias que se han implementado. Ocupa en lo que va del año la tercera posición, con una evolución del 70%, que es baja según como ha ido la evolución del mercado.

#### VIII.4. Estrategias de Mercado

Con los antecedentes expuestos se observan las dificultades de recursos para invertir en los ciclos programados, definitivamente la inversión no alcanza para cubrir todos los ciclos, ni todas las especialidades médicas, además no existe una adecuada focalización de los médicos para hacer más rentable los recursos invertidos.

En las relaciones con los distribuidores y farmacias, como ha sido indicado, distribuyen material de promoción, se aplican políticas de bonificación

(10 + 1), descuentos por ventas. El contacto de FARMACIAS R.I.P. S.A., se lo hace exclusivamente a través de sus vendedores a farmacias.

Los Visitadores a Médicos, en repetidas oportunidades han señalado - por versión de los médicos/pacientes- que los pacientes no encuentran los productos recetados por sus médicos. Se ha detectado, que esto es efectivo, un porcentaje importante de farmacias no tiene en existencia los productos de FARMACIAS R.I.P. S.A. motivo por el cual el farmacéutico recurre a productos de la competencia para cubrir la necesidad de sus clientes.

Consultados los farmacéuticos de la razón por la cual no están abastecidos, han indicado que no hay un buen servicio de FARMACIAS R.I.P. S.A.: los vendedores no pasan con la frecuencia que ellos requerirían; hecho el pedido tampoco es despachado con la rapidez que lo hacen otros laboratorios; a los vendedores pareciera molestarles que los volúmenes de pedido sean muy bajos, pero el farmacéutico indica que mientras menos inventario tenga menos inversión requiere, pero ello, para que funcione bien, necesita de una adecuada atención y servicio del laboratorio.

## **IX. Directriz del trabajo a realizar**

De acuerdo con la información entregada, lo que se intenta con este caso es lograr, a través de los grandes problemas identificados, una propuesta estratégica que resuelva los problemas y proyecte a la organización a mejores posicionamientos en el mercado. Para ello es útil, como orientación básica, seguir los lineamientos que se entregan a continuación. Si se tiene otro esquema de análisis lo pueden aplicar para tratar de mejorar la gestión integral de la empresa. Se debe proceder a:

1. Comentar los aspectos relevantes que resultan de la lectura del texto.

2. Realizar un análisis de las estrategias seguidas por la compañía, realizando una comparación con la competencia: ¿Está de acuerdo con las estrategias seguidas?, ¿Las estrategias de su compañía son mejores que las de la competencia? ¿Qué les diferencia de la competencia?
3. En el contexto del mercado interno e internacional ¿Cuáles son las oportunidades y los factores positivos que visualizan en FARMACIAS R.I.P. S.A. y cuáles los riesgos y factores negativos a los cuales están expuestos? ¿Cómo procedería para enfrentar los factores negativos y que recomendaría para consolidar los factores positivos?
4. ¿Cuáles serían las recomendaciones que usted sugeriría a la Gerencia General de FARMACIAS R.I.P. S.A.?
5. ¿Cuáles serían las propuestas estratégicas que usted haría para resolver los múltiples problemas observados a lo largo del texto y situar a la empresa en los primeros 5 lugares en el mercado nacional?
6. ¿Cuál sería el ordenamiento que haría de las propuestas estratégicas planteadas por usted?
7. ¿Qué rol le asigna al personal en las tareas futuras de la compañía? Qué rol asigna al personal directivo ¿similar al suyo?, ¿distinto?, ¿Cuál es la diferenciación, si es que ésta existe, en la compañía? La estructura en la cual están funcionando ¿es la adecuada?, Si no lo es, ¿en qué estaría fallando, o que correcciones introduciría para que funcione mejor?

## **CASO No. 3:**

### **Heladería la Paila Dorada**

(Caso elaborado para teatralizar con actores profesionales o para trabajar en Roll-playing con los participantes de cursos, seminarios, talleres sean estos de gestión de talentos humanos, marketing, técnicas de venta, política y estrategias, procesos, etc.)

#### **1. Algo de historia.**

Mónica Enríquez Z., hija de Jorge el arquitecto, nieta de don Gumercindo Zaldumbide Bustos y de doña Amalia Rocafuerte León, estudiante de octavo nivel de administración de una universidad local, veía con desesperación como el negocio de sus abuelos se deterioraba inexorablemente con el tiempo.

Era tal su preocupación que comenzó a reconstruir la historia de la familia y de la Heladería la Paila Dorada, aquí la información que recogió:

Su abuelo Gumercindo en el año 1940 hereda de sus padres la Heladería la Paila Dorada, en la que desde niño había trabajado con sus abuelos. Los recuerdos familiares sitúan a la Paila Dorada funcionando ya en 1870, en el sector de la Iglesia de San Francisco, luego se trasladaron hacia la calle Benalcázar, en donde el tatarabuelo adquirió una casa para vivir con su familia y tener su heladería. En el año 1940, se hace cargo de la heladería para seguir con el negocio y poder sostener a sus padres ya muy enfermos y a su propia familia que componía con su mujer. Su abuelo se preocupó de mejorar

su presentación y de dar siempre una excelente atención a la innumerable clientela de esos años, constituyéndose en el sitio predilecto de las familias que llegaban con sus hijos y nietos a disfrutar de la gran variedad de sabores de helados de paila.

El abuelo Gumercindo y Amalia, formaban una familia compuesta por 4 hijos hombres y una mujer. La hija se casó y se fue a vivir al exterior con su marido, sólo venía esporádicamente al país para visitar a su familia, pero estaba definitivamente radicada en el exterior. Los hijos por insistencia de su abuelo siguieron carreras universitarias tres en ingeniería y su padre arquitectura, todos se graduaron, pero ninguno hizo ningún intento por trabajar en su profesión. Todos, a medida que se iban graduando, se casaban y se quedaban a vivir en la casa del abuelo, dedicados a trabajar en la heladería. Los ingresos de la heladería tenían que sostener a los abuelos y las cuatro familias de sus hijos con todos sus nietos.

## **1. Percepción de Mónica**

Mónica con sus insuficientes conocimientos de administración se daba cuenta que el negocio cada vez iba de mal en peor: la apariencia del local era de pobreza, se percibía que cuando la manejaba su abuelo era de grandeza, quedaban reminiscencias de inicios y mediados del siglo 20 en los espejos, lámparas, adornos, en el mesón bellamente labrado, en las sillas y mesas de inicios del siglo veinte, etc. En sus buenos tiempos se decía que el local se llenaba de lo más granado de la sociedad quiteña para tomar helados, chocolate caliente, el aromático café, y las riquísimas quesadillas. En algunas oportunidades que debía quedarse en el negocio porque su padre se lo pedía, vio llegar gente muy conocida en el mundo de los negocios, en la política, o como profesionales destacados y de éxito que llegaba con sus nietos a tomar helados y les decía “aquí venía yo con mis padres y abuelos los días domingos

o festivos y me encontraba con mis amigos para tomar helados. Era el mejor día de la semana, son mis mejores recuerdos de este lugar”. Disfrutaban de los helados más que sus nietos, pero siempre decían “que lástima como se van perdiendo estos antiguos, queridos y elegantes sitios que habían en mi Quito del pasado”. Más de alguno preguntaba por sus abuelos y le encargaban saludar. Tenían los mejores recuerdos de ellos.

Mónica, en su inquietud y deseos de ayudar y luego de mucho pensarlo se decide y atreve a hablar con su padre y mantiene el siguiente diálogo:

**Mónica:** Papá, ¿puedo hablar contigo un momento?

**Padre:** Por supuesto hijita, pasa.

**Mónica:** Papá, este. **duda un momento, pero luego de una larga pausa, dice....** ¿Papá, no te parece que la Heladería está cada día peor? Al entrar a otras heladerías de la ciudad, éstas se ven elegantes, limpias, iluminadas, decoradas con mucho gusto. ¿Por que tú, que eres arquitecto, no haces un diseño bonito y con los tíos y primos la transformamos en una Heladería del siglo XXI, para toda la gente que viene a conocer el Quito Antiguo, y para aquellos que durante muchos años vivieron en el sector y que tienen un lindo recuerdo de los abuelos y de la heladería y que a veces nos visitan?

**Padre:** Sorprendido pero luego con una cara de muy pocos amigos, contesta. Primero eso no es de tu incumbencia. Nosotros con tus abuelos manejamos esto como mejor nos parece. Tú dedícate a estudiar y no pierdas el tiempo en cosas que no te corresponden. Se acabó la conversación.

**Mónica:** Pero papá..... sólo basta ver cuántos helados se venden al día, y como esto afecta a la familia. Con mis primos y primas comentamos que cada día tenemos menos, no es que pidamos mucho, pero a veces sentimos algo de vergüenza de invitar amigos y amigas, porque no tenemos nada que mostrar y menos que ofrecer.

**Padre:** ¡Queeee.....!, ¿me estas llamando la atención, que no te doy lo que la reina quisiera tener? Bastante hacemos por ti, el hecho de tenerte en la universidad es un sacrificio para todos, y me vienes a echar en cara que no te damos lo suficiente. ¿Que te has creído?, ¿crees que con el séptimo semestre de administración que recién estas cursando me vas a venir a dar clases de negocios?

**Mónica:** Papá, entiéndeme, no es eso. Pero yo creo, con lo muy poco que he aprendido, que a lo mejor si todos hacemos fuerza, podemos sacar la heladería adelante y quizás nos permita vivir mejor. Sólo se trata de tomar decisiones correctas para mejorar el negocio, generar más ingresos y mejorar la calidad de vida de toda la familia. Así como está funcionando no nos dará ni para comer.

**Padre: ahora muy enojado, se aprecia la ira en su cara.** Insolente. No tengo por qué seguir escuchando tonteras, a mí nadie me da clase de cómo manejar una heladería, menos aún cuando desde mi niñez he estado trabajando en ella. No te quiero oír hablando más de esto.

Mónica, muy triste y dolida por la forma en que su padre la había tratado, no lograba contener sus lágrimas. Pero aun así sentía que ella tenía razón y que quizás no había sabido como plantárselo a su padre. Fue donde su madre y le contó lo sucedido y quería saber qué le recomendaba su madre para convencer a su padre de hacer algo y rápido. La respuesta de su madre la sorprendió porque fue de absoluto e irrestricto apoyo a su padre, recomendándole que no se metiera en aquello que no le habían pedido. Estaba claro, no tenía opciones. Pero también tenía muy claro, que no podía darse por vencida, más aun cuando vio la actitud sumisa y de derrota de su madre. Se propuso buscar una solución y no sabía por dónde.

En una de sus clases de la Universidad, y después de mucho pensarlo se decide preguntar directamente a su profesor sobre que haría él en una

situación similar, la respuesta del profesor fue inmediata: Habla con tu abuelo y cuéntale lo que tú piensas. Tal posibilidad no se le había pasado por la mente. La imagen de su abuelo al cual adoraba, era de un anciano muy enfermo y cansado porque toda su vida había trabajado y tenía más de 80 años, pero como su profesor le había dicho, no tienes nada que perder contándole lo que tú piensas. Hazlo, le había dicho, y a lo mejor te llevas una sorpresa.

## **2. Mónica visita a su abuelo para hablar de negocios.**

**Facilitador:** Mónica luego de mucho pensarlo se decide visitar a su abuelo, que estaba en una pieza en el segundo piso con una gran ventana para mirar el paso de los transeúntes, su único entretenimiento desde hace mucho tiempo. Su abuelo yace prácticamente postrado en un sofá, muriéndose de a poquito. Pareciera que nada de este mundo fuera de su interés, sólo parece esperar apaciblemente que llegue el día y su hora, cuando el Gran Arquitecto del Universo lo llame a su lado.

**Mónica:** Abuelo, ¿puedo hablar contigo un ratito?

**Facilitador:** El abuelo, que está medio dormitando, se sorprende al escuchar la voz de su nieta, se le ilumina la cara y en sus ojos se transparenta la felicidad de tener la visita de su nieta, y cosa extraordinaria muestra gran agilidad para incorporarse y saludarle.....

**Abuelo:** Claro mi niña, no sabes lo feliz que me hace tu visita. Pero antes que nada, cuéntame ¿cómo te va en la universidad y qué haces?

**Mónica:** Me va muy bien abuelo y estoy fascinada con mi carrera. Creo que no me equivoqué en la carrera que escogí, estoy feliz porque creo que puedo hacer muchas cosas buenas en la vida.

**Abuelo:** Mi niña, no sabes cuánto me alegra escucharte hablar así, con tanta ilusión y sueños de futuro. Sabes, yo era como tú cuando niño, quería comerme el mundo, pero tuve la gran limitación de no poder estudiar y tener que trabajar desde muy joven para sostener a toda una familia junto a mis padres. ¡Que bonito escucharte Moniquita, me alegro de verte tan feliz! Dime, ¿de qué querías hablarme?

**Mónica:** Abuelo, quiero hablarte de la heladería, pero quiero que me prometas que no te enojarás y que no le dirás nada a mis papás. ¿Me lo prometes abuelo.... me lo prometes?

**Abuelo:** ....te escucho hijita, te escucho Moniquita. Y te prometo que no me enojaré y tampoco se lo diré a tus padres. Cuéntame.

**Mónica:** Abuelo te contaré muy resumido el sueño que desde niña he tenido con respecto a la heladería y que ahora con lo poco que aun sé de administrar un negocio creo que podría ser un gran negocio. Mientras hablaba Mónica era notorio y evidente la actitud que había asumido el Abuelo, de la actitud moribunda, pasiva y de descanso en la que estaba sumido, se había puesto alerta, le brillaban los ojos, le temblaba la barbilla, estaba excitado, emocionado y estaba con todas las antenas puestas para escuchar todo lo que su nieta quisiera decir. (Mónica nunca lo había visto así y comenzó a preocuparse de que su abuelo tuviera un infarto).

**Mónica:** Abuelo por favor tranquilízate, me da miedo que pueda pasarte algo por las tonteras que vengo a decirte.

**Abuelo:** muy serio, pensativo, pero muy enérgico le dice..... sigue con lo que me estabas diciendo, a mí no me pasará nada, al contrario, me siento mejor que nunca. No temas, sigue.....

**Mónica:** Abuelo, como decía la heladería puede ser un gran negocio, con mis pocos estudios y sin ninguna experiencia y sólo de observar y comparar con lo que ocurre en el sector norte de Quito, veo que tu heladería cada vez vende menos, se deteriora y cada día está más fea. Abuelo de seguir así está condenado a desaparecer y eso me duele porque creo que es un patrimonio de la familia y quizás de la ciudad y no tiene por qué desaparecer de esta manera. Por el contrario, creo que debemos recuperarla y hacer que supere el siglo XXI, abuelo. ¿Qué crees tú, abuelo?

**Abuelo:** Moniquita, cuéntame primero tu sueño y ya luego te digo lo que pienso.

**Mónica:** De veras quieres escuchar mi sueño, abuelo.

**Abuelo:** Sí mi niña, sí mi niña. Por supuesto que quiero escucharlo, pero déjame llamar a tu abuela..... **se levanta y sale en su búsqueda, regresando con ella de la mano**..... Amalia escucha lo que dirá Moniquita, y esto no debe salir de estas cuatro paredes, así se lo prometí a mi niña.

**Mónica:** Gracias abuelo, gracias abuelita Amalia. Abuelos, saben cuando yo era muy niña tuve un sueño más o menos así: veía la heladería linda, con mucho sol y luces, grandes espejos, lámparas de lágrimas de vidrio que reproducían brillos del sol, muchos, muchos tipos de helados con mucha fruta y cremas de colores, que se acompañaban de deliciosos pasteles de fruta con chocolate, los olores del chocolate caliente y el café recién pasado se confunden con los mejores aromas de la tierra, las quesadillas se ven apetitosas. En el local se veía mucha, muchísima gente que entraba y salía, las veía felices disfrutando con los niños de los helados que entregábamos. A usted abuela y a usted abuelo, los veía atendiendo a las familias que llegaban y que se acercaban a saludarlos, se notaba que los querían. A mis papás y a mis tíos y tías los veía a todos haciendo algo, ayudando en todo. Con mis primos

me veía también ayudando a limpiar y que siempre el piso de la heladería estuviera brillando como un espejo..... abuelos les estoy aburriendo.

**Abuelo:** No hijita, ¿cómo se te ha de ocurrir semejante cosa? Sigue, sigue... me encanta escuchar.

**Mónica:** Cuando entré a la Universidad, y hace tan sólo seis meses atrás, nuevamente volví a tener ese sueño de niña, pero ahora veía el letrero de la Heladería La Paila Dorada en toda la ciudad y en los valles. Veía cómo en todas partes la gente entraba a los locales de la heladería, que estaban muy bien decorados, muy brillantes, y toda la familia ayudando en las distintas tareas, con sus uniformes elegantes, todos sonrientes, nos veíamos todos felices, y ustedes abuelos descansando. Cuando despertaba de ese bello sueño, siempre me preguntaba ¿es posible hacerlo realidad? Y, saben abuelos, siempre pensé que si era posible, que sólo dependía de todos nosotros. Pero tuve una gran desilusión y pena cuando intenté conversar con papá y luego con mamá, no me dieron ninguna oportunidad para hablar y escuchar lo poco o mucho que tenía que decir. Por eso mi duda abuelos, ¿creen que es posible hacer realidad este bello sueño, o debo dejarlo como tal, un bello sueño?, abuelos ¿es que no somos capaces de levantar este negocio a lo que un día fue pero en versión moderna?, ¿Debemos conformarnos con lo poco o nada que tenemos y no perseguir sueños? ¿Qué piensan ustedes, abuelos?

El abuelo, se queda cabizbajo y pensativo un largo, largo tiempo, éste se hacía interminable, observando, con una mirada de mucha tristeza, a su nieta, sin verla y sin sacar una sola palabra, se notaba que estaba ensimismado en sus pensamientos guardados por mucho tiempo en el más recóndito del corazón. Pero su mirada comienza a cambiar, su nieta lo había conmovido, lo había conectado con el ahora, le había hecho recuperar la fe que creyó definitivamente perdida hace muchos años cuando tuvo que aceptar que de sus hijos no podía esperar nada, ni siquiera para ellos mismos, era su tristeza

infinita. Su nieta Mónica le daba la primera muestra de la fuerza de la nueva generación... meditaba sobre la respuesta que debía dar a esa nieta que le daba nueva vida, nueva esperanza, que lo proyectaba al futuro. Por lo menos su hijo le había entregado algo bueno e importante, y por lo que le había contado su nieta sus otros nietos tenían la misma fuerza. Los genes no podían fallar....el abuelo se toma su tiempo, respira profundamente y le dice a su nieta:

**Abuelo:** Mi niña, Moniquita, no puedes imaginar cuánta alegría has traído a mi corazón y al de tu abuela, no puedes imaginar cuánto esperé que algún día alguno de mis hijos me dijera lo que tú hoy me has contado y pedido. Me has hecho muy feliz y sólo basta ver la mirada de tu abuela para saber lo que también piensa y siente ella. Tu sueño es nuestro sueño..... pero lo habíamos perdido para siempre..... eso creíamos... no había motivos para luchar..... nuestro ciclo estaba terminado..... la responsabilidad ya no era nuestra, era de nuestros hijos..... pero ¿Qué equivocados estábamos?..... Ahora te pregunto ¿Tú crees que eso lo podamos hacer realidad? ¿Cómo?, ¿Qué debemos hacer?, ¿Has pensado en algo?

**Mónica:** Abuelo creo que es posible y te digo como creo yo que se puede hacer:

1. Este es un negocio que tiene tradición en Quito, es reconocido por todos los que tienen más de treinta años y que alguna vez vivieron en este sector. Los recuerdos gratos de su niñez lo asocian con esta heladería, y cuando pueden venir al centro pasan por la heladería aun en las condiciones de deterioro en que se encuentra. Abuelo el profe me dice..... que la gente que vuelve lo hace buscando sus raíces, su identidad, su pasado.... y yo creo que es así, sólo basta verlos y escucharlos cuando cuentan sus historias y travesuras en esta heladería.
2. La elaboración del helado tiene fórmulas que vienen con la tradición del Quito de antaño (siglo XIX), que no se reemplaza con saborizantes ni

colorantes, esa tradición es nuestra, el secreto de ella está en nuestras manos.

3. Esta tradición y este recuerdo grato de nuestros antiguos clientes debemos rescatarlo abriendo una o varias sucursales en distintas partes de la ciudad. Para ello creo que los sueños que en algún momento tuve sobre los productos que se pueden vender sólo se trata de reproducirlos como en el sueño.

**Abuelo:** Eso esta muy bien Moniquita, pero ahora debemos pisar la tierra, dejó de ser un sueño, ahora tenemos que pensar rápidamente cuales serían los pasos que tendríamos que dar para que esto sea realidad. Y pienso que lo primero que debo hacer es levantarme de este sofá y tomar nuevamente las riendas del negocio, porque con esos cuatro vagos administrando no llegaremos muy lejos.

**Mónica:** Pero abuelo tú debieras descansar..... estás enfermo..... yo de ganas vine a contarte..... y,....

**Abuelo:** Pamplinas, ya he descansado demasiado, y estaba enfermo de estar tirado en ese sofá, pero ahora debemos ponernos a trabajar. Tomaré todas las medidas de inmediato, tú trabajarás junto a mí como mi asesora. Tengo algunos ahorros guardados que se pueden utilizar, y si hay que hipotecar la casa, lo hacemos, ¿estás de acuerdo abuela? Si no lo estás gano por mayoría. Y si los demás nietos están dispuestos a ayudar, bienvenidos. Todos aportarán con trabajo y se les reconocerán sus esfuerzos.

**Mónica:** Pero abuelo, tú no debieras agitarte, y ponerte tan nervioso, me da miedo que te pase algo.....

**Abuelo:** Calla niña mía, no hacer nada me está matando. Ahora hay que pensar como hacemos para que las cosas salgan bien..... ¿Qué me recomiendas que hagamos? Sabes, lo primero que haremos convocaremos a

una reunión de toda la familia para comunicar lo que haremos y recoger sugerencias de todos, además pediré a todos que hagan propuestas específicas para sacar el negocio adelante. Y te nombraré mi asesora....como le llaman ustedes.....asesora comercial....o,

**Mónica:** Pero abuelo, eso me acarreará problemas con el papá, ¿no hay otra manera de hacerlo?

**Abuelo:** Está dicho, nadie tiene nada que decir, la única propuesta que he escuchado en más de veinte años es la suya mi niña, la única posibilidad de salir es hacer realidad su sueño, el único problema, el único es ¿Cómo lo hacemos? ¿Por dónde empezamos? ¿Cómo direccionamos a la familia en este sentido? Moniquita, tienes confianza con tu profesor, el que te dijo que hablaras conmigo, pídele consejos a él. En la Universidad debes conocer más gente que a lo mejor nos puede ayudar. Mi niña, conociendo el negocio no es mucho lo que necesitamos, y los fondos están y si faltaran hipotecamos la casa. Yo me preocuparé de toda la relación familiar, tú te ocupas desde ya de preparar todo lo que tendríamos que hacer y del cómo hacer.

**Mónica:** Abuelo, yo no tengo toda la formación para hacer lo que me pides, y me da miedo equivocarme.

**Abuelo:** Mónica tu me trajiste un sueño y con ello reviviste en mi una ilusión, creo que eres capaz de eso y mucho más. Vamos a la tarea, hay mucho por hacer, no hay tiempo.

**Abuela:** Moniquita, **con mirada profunda y luego de un largo silencio y con una voz muy pausada, como eligiendo cada palabra agrega:** mi niña luego de escucharte con mucha atención, y con la experiencia que me dan los largos años vividos junto a mi familia en el que no veía futuro, tus palabras me han traído la esperanza de que el futuro existe, desde hoy mi vida no será la misma, tu me has traído la magia de un sueño con un futuro. Eso me da mucha, mucha alegría..... y, ¿sabes por qué?... la familia, toda la familia, tus

padres, tíos, primos, tienen un nuevo horizonte. Moniquita, luego de escucharte, ver en tus ojos la pasión con la emoción que ponías a tus palabras, no me quedó ninguna duda, tú eres la esperanza de la familia, creo absolutamente que esa esperanza ahora está depositada en ti, saldrás adelante con lo que te propongas. Moniquita, estaremos junto a ti apoyándote en todo. Adelante, tú eres el futuro.

**Mónica:** Gracias abuelos por la confianza y por creer en mí. No los defraudaré. Sí me da miedo equivocarme y fallarles, pero haré todo lo que pueda para salir adelante. Ahora debo ponerme a trabajar en lo que debemos hacer.

**Abuelo:** Adelante mi niña.... lo que haya que hacer se hará, cuenta con ello. Para el negocio ponte de acuerdo con tu padre en la redecoración y arreglos para que se vea tan elegante como lo fue en su tiempo. Yo me preocuparé del financiamiento y de la producción. Elabora tu propuesta de trabajo y la analizamos. Gracias mi niña, ahora tengo todo el tiempo del mundo para trabajar.

Mónica se despide de los abuelos, preocupada de cómo recibirán la noticia su padre y sus tíos, cómo deberá enfrentar esa situación y los problemas que le pueden acarrear, contenta por el futuro que debe enfrentar, contenta porque cree posible realizar el sueño pero tiene terror al fracaso, contenta porque hay una posibilidad de sacar a la familia y sus primos adelante trabajando todos. Pero ahora ¿por dónde comenzar? ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacer?, ¿Con quién hacer?

¿Qué recomendaríamos y como ayudaríamos a Mónica en el problema de su heladería?

**Nota:** El caso es absolutamente real. Se han cambiado los nombres de los personajes y de empresa, pero cualquier coincidencia, es sólo eso: una coincidencia. Lo importante es preguntarse ¿Esto se da en mi organización?, ¿Qué debo hacer?, ¿Cuál sería mi recomendación?

## Caso No. 4:

### Gerente de Sucursal QuitusBank: VILMA BURR

En la sucursal del QuitusBank, el lema interno era:  
“**primero el cliente, después el cliente y finalmente es el cliente**”.

**Facilitador:** Veamos que ocurría una mañana cualquiera del mes de octubre del siglo 21 en un banco de la comarca quiteña. La Sra. Carmen Amable, ejecutiva de la compañía Formidable, que desde hacía sólo cuatro meses venía operando con el QuitusBank, había recomendado la apertura de la cuenta en dicho Banco porque el trato con el personal siempre había sido muy cordial en el manejo de la cuenta de la compañía Suprema C.L. de la cual era Gerente, además tenían su cuenta personal en ese Banco. Estas dos últimas cuentas venían operando por más de quince años. Ese día, llegó al Banco a las 9:20 horas, iba muy preocupada para conversar con Eugenia la Oficial de Crédito (llamaremos Eugenia O.C.) de las cuentas, produciéndose el siguiente diálogo:

**Sra. Amable:** Eugenia, muy buenos días.

**Eugenia, O.C.:** Buenos días, Sra. Amable. ¿Qué se le ofrece? ¿En qué le puedo atender?

**Sra. Amable:** Estoy terriblemente preocupada por tu llamado en el que me indicas que tengo plazo hasta las 10.00 horas de hoy para depositar 2.000 dólares. En caso de no hacerlo me van a protestar los cheques girados para este día. ¿Qué pasa? ¿Esto nunca me había sucedido con las cuentas que por muchos años llevo en el banco?

**Facilitador:** (Se trataba de un día lunes, el día viernes de la semana anterior había sido feriado)

**Eugenia O.C.:** Lamentablemente, así es, tengo instrucciones de que debe hacer el depósito indicado, porque en caso contrario se le protestará los cheques girados por su empresa. Se trata de una cuenta nueva y no tiene autorización para sobregirarse.

**Sra. Amable:** Pero, Eugenia, a usted le consta y vengo con el depósito que hicimos el día jueves a las 12.30 horas, por 8.000 dólares, además se trata de un Cheque de Gerencia de un Banco Local. Es decir, existen los fondos y no veo por qué me puedan protestar.

**Facilitador:** *Eugenia, Oficial de Cuenta, se mostraba muy incómoda con la situación, no disimulaba su contrariedad de tener que dar cuenta de algo con lo que ella evidentemente no estaba en lo absoluto de acuerdo.*

**Eugenia O.C.:** Señora, la razón es que aún no transcurren las 48 horas. Es decir a las 12.30 horas de hoy recién usted puede disponer de los fondos. Por ello tengo la instrucción de indicarle que si no deposita hasta las 10.00 horas se procederá al protesto de los cheques por ustedes girados que suman 2.000 dólares.

**Sra. Amable:** Pero Eugenia, ¿usted se da cuenta de lo que me está diciendo? No tengo lo 2.000 dólares para depositar, pero hay 8.000 dólares efectivizados porque el día jueves en la tarde Uds. ya sabían y seguramente tienen registrado que el cheque tiene fondos y está disponible en la cuenta de la empresa. Además es un cheque de Gerencia. No entiendo cómo no pueda girar sobre fondos que seguramente ya han estado disponibles en el Banco desde el mismo día jueves pasado, porque ese día fueron a Cámara de Compensación. Incluso preguntó ¿No es posible ¡sobregirar! sobre los fondos depositados?

**Eugenia, O.C.:** No tengo autorización para ello. Lo lamento señora, pero yo sólo obedezco las instrucciones que tengo. Cualquier cosa usted debe hablarla directamente con la Gerente de la Agencia. Ella es la única que puede autorizar cualquier operación.

**Sra. Amable:** ¿Cómo se llama la Gerente de la Agencia?

**Eugenia, O.C.:** Es la señorita Vilma Burr. Con ella debe hablar..... pero, señora, le recomiendo que tenga calma para hablar con la Gerente porque tiene un carácter muy difícil y complicado

**Sra. Amable:** ¿Dónde esta su oficina?, ¡va a tener que escucharme!

**Facilitador:** Eugenia le indica la ubicación exacta de la oficina de su jefe, hacia donde encamina sus pasos. En la antesala de la Gerencia había cuatro personas esperando poder hablar con la Gerente. Al mirar hacia su despacho no estaba atendiendo a nadie, estaba al teléfono muy animada de la conversación que sostenía con alguien. Pasaban los minutos..... a las 9.50 horas aparece en la antesala el ayudante de la Sra. Amable y le indica que trae los 2.000 dólares en billetes, procediendo de inmediato a hacer la boleta de depósito y lo manda a la caja para hacer el depósito, indicándole que luego vaya y se lo muestre a Eugenia, Oficial de Cuenta, que estaba muy inquieta. Seguían pasando los minutos y la Gerente de la Agencia seguía hablando por teléfono. Las personas-clientes que hacían antesala habían aumentado a 10 y había malestar en ellos y este es el diálogo que se escucha entre los que esperaban:

**Cliente Washington:** Si no tuviera necesidades, ya me habría largado de aquí. Vea, lleva más de media hora hablando por teléfono y no muestra la más mínima intención de atendernos. Además de tener que esperar a que nos atienda cuando se le dé en gana.....cuando lo hace, es tan desagradable que uno se arrepiente de haber venido. La ejecutiva que había hace algunos meses

era un encanto, muchas veces me negó sobregiros pero lo hacía de tal manera que uno sabía que no era posible..... pero ésta, es una mujer muy resentida, sólo hay que mirarle la cara para darse cuenta.

**Cliente Doña Frígida:** A mí me ha tocado dos veces hablar con ella. La verdad es que me ha atendido rápidamente, es una mujer fría, calculadora, con la cual hay que cuidarse. Claro yo tengo una buena cuenta y la he manejado bien, y ella eso lo sabe, pero ni aun así muestra algún rasgo de amabilidad. Creo que nadie le ha sacado en su vida una media sonrisa y fuera de las cosas normales que uno pueda solicitar al banco, con ella no se puede ni pensar en hacer negocios. Para eso tengo otro banco con el cual hago negocios frecuentemente. Muchas veces he pensado ¿qué hago aquí?, pero le confieso que estoy en el Banco porque el Gerente General me merece confianza, es una persona respetable y un buen profesional. No sé cómo tiene a semejante bruja atendiendo público.

**Cliente Jefferson:** Ustedes no conocen nada de aquí. Yo tengo mi negocio a una cuadra y tengo la cuenta sólo por su cercanía porque si no fuera así ya me habría cerrado la cuenta. Algunas veces por apuros económicos he tenido que pedir préstamos no muy grandes, pero no pueden imaginar el suplicio que eso significa, y cuando hay que enfrentar a esa mujer, parece que gozara intentando humillar. Lo malo que otros funcionarios tratan de imitarle y están adoptando la misma actitud y comportamiento, el ambiente de este banco ya no es el mismo que se respiraba antes que viniera esta mujer. Además, a mí me molesta mucho porque en los préstamos nos cobran la tasa de interés máxima de referencia y además nos cobran comisiones por todo, al final el costo financiero que uno paga está por sobre el 22-24 %, y no se puede reclamar de exceso porque nos hacen firmar la aceptación de las comisiones. Pero eso lo hacen todos los bancos. Sólo hay que aguantar y resulta que necesitamos el crédito para operar con rapidez en nuestros negocios.

**Facilitador:** La Gerente de la Sucursal termina su llamado y se levanta hacia al antesala....

**Gerente Vilma Burr:** Pase el siguiente. (antes no había nadie)

**Cliente Washington:** Pasa a la oficina.

**Facilitador:** Luego de 3-4 minutos sale el Cliente Washington.

**Cliente Washington:** dirigiéndose a los que esperan les dice: “Señores creo que les irá muy mal. La dama está de mal humor, no me dejó ni explicarle lo que iba a solicitar, mientras yo hablaba ella manipulaba su computadora y me cortó mi explicación diciéndome que no tengo posibilidades de crédito”..... Intenté preguntar ¿por qué? pero....

**Gerente Vilma Burr:** Esas son las políticas del Banco.

**Cliente Washington:** ¿Cuál es la política del Banco, si se puede saber?

**Gerente Vilma Burr:** Son políticas internas y no tengo por qué dársela a conocer.....

**Facilitador:** La Gerente se levanta de su asiento y dirigiéndose a los clientes en la antesala

¿Qué pase el siguiente?

**Facilitador:** El tratamiento que da a los clientes que sigue atendiendo al parecer no se diferencia del tratamiento que dio al primero, porque la cara con la que salen de la oficina es de rabia contenida e impotencia de no poder decir nada de lo que quisieran decirle.

**Sra. Amable:** Buenos días, señora.

**Gerente Vilma Burr:** sin contestar el saludo dice ¿Qué se le ofrece?

**Sra. Amable:** La Oficial de Crédito de la cuenta de mi compañía, me ha llamado hace aproximadamente una hora, para indicarme que debo depositar 2.000 dólares antes del las 10 de la mañana, porque de no hacerlo protestarán todos los cheques girados por nosotros.

**Gerente Vilma Burr:** **Mirando unas listas...** ¿Cuál es su empresa?

**Sra. Amable:** Formidable C.L.

**Gerente Vilma Burr:** **Si mirar, señala.....** Así es, si no deposita se le protestarán los cheques.

**Sra. Amable:** Pero no puede ser, hemos depositado el día jueves pasado 8.000 lo que debe constar en su computadora, y ese cheque ya está efectivizado. Además se trata de un cheque de gerencia de un banco local.

**Gerente Vilma Burr:** **Sin mirar, con la vista fija en cualquier cosa de su escritorio, dice:** los cheques de gerencia no son confiables. Señora, la política del banco es que deposita o protestamos. Las 48 horas se cumplen a las 12.30 horas y son tan sólo las 10:20 horas. Yo obedezco las instrucciones que se me dan.

**Sra. Amable:** Pero insisto..... (No le deja continuar)

**Gerente Vilma Burr:** **Sin levantar la vista.....nunca ofreció asiento al cliente.....señala:** Señora tengo mucho que hacer, no puedo seguir atendiéndole. Tengo gente esperando.

**Sra. Amable:** Insisto en que se me escuche, soy cliente de muchos años y..... (le corta)

**Gerente Vilma Burr:** Señora no puedo seguir atendiéndole, ya le indiqué la política. No moleste.

**Sra. Amable:** Sra. Burr, Usted además de grosera es mal educada, y deja en muy mala posición a su Banco. Pero esto no quedará así. Cerraré todas las cuentas que tenemos en el Banco (tres), con un reclamo a la Gerencia General indicando el motivo del cierre de las cuentas y el comportamiento que su pseudo ejecutiva ha tenido no sólo conmigo sino con los clientes que me antecedieron. Su mala educación, actitud grosera y prepotente, y su resentimiento que se le sale por todos los poros, no le da la competencia para estar en el cargo que le han mal asignado, y menos puede estar al frente de un público. Lo lamento por el Banco y por el personal de esta oficina que lucen igual cara avinagrada que usted Hasta luego señora Burr y le juro que se va a acordar de mí.

**Gerente Vilma Burr:** Señora lo que haga me tiene sin cuidado. Yo soy la Gerente aquí y sé qué clientes tengo que cuidar, lo demás sólo me causan molestias. Mi función no es preocuparme de todos los clientes. Cierre sus cuentas, es su problema, no es el mío. Y respecto del personal ellos sólo siguen mis instrucciones, no las suyas. Le ruego que salga porque debo atender otros clientes.

**Facilitador:** La Sra. Amable se dirige hacia donde Eugenia su Oficial de Cuentas.

**Sra. Amable:** Eugenia lo lamento pero he tenido un altercado con su Gerente. Cerraré las cuentas ahora mismo. Necesito los formularios para ello. Luego reclamaré a la Gerencia General.

**Eugenia, O.C.:** No sabe cuanto lo lamento señora. Ustedes son nuestros clientes por más de quince años, pero también es cierto, nuestra Gerente ha cometido muchos errores y nos deja muy mal. Yo y todos mis compañeros estamos cansados de la prepotencia y mal trato que nos da. Para ella todos somos incompetentes y vagos, la única que vale es ella. Nuestros clientes nos reclaman todos los días. Qué bueno que usted reclame a la Gerencia General porque nosotros no podemos hacerlo, nos puede costar nuestro puesto. Lo lamento, señora, pero creo que tiene toda la razón si lo hace. Ha sido un gusto conocerla, porque en todos estos años ustedes han sido muy cumplidos y amables conmigo y mis compañeros. Gracias.

**Facilitador:** La Sra. Amable, regresa a su oficina y envía una carta a la Gerencia General del Banco y le adjunta copia de la carta en que comunica el cierre de sus cuentas, dos de ellas con más de 15 años en el Banco (una personal y la otra de empresa), y la de la nueva empresa con sólo cuatro meses de funcionamiento. Explica los motivos del cierre de las cuentas: mal trato de la Gerente de la Sucursal Sra. Burr, el deterioro en la atención de clientes en el último tiempo por la actitud de la Gerente y por la actitud de ciertos funcionarios que imitaban la actitud y comportamiento de la Sra. Burr. El ambiente de la Sucursal era hostil y desagradable.

El Gerente General da contestación a la carta de la Sra. Amable, lamenta profundamente lo ocurrido, y señala que ha ordenado una investigación y seguimiento de lo que estaría ocurriendo en la Agencia para tomar las medidas que corrijan la situación que a su juicio es anómala y preocupante. Finaliza su comunicación informando cuáles son las políticas del Banco con sus clientes, más aún si tienen tanto tiempo con el Banco, invitando a la Sra. Amable y a las empresas para que abran sus cuentas en otra sucursal por el momento, hasta no aclarar absolutamente lo ocurrido en la Agencia. Sus disculpas parecen sinceras y preocupadas por lo ocurrido.

**“Primero el cliente, después el cliente y finalmente es el cliente”.**

**Nota:** El caso es absolutamente real. Se han cambiado los nombres de los personajes y de la institución bancaria, pero cualquier coincidencia, es sólo eso: una coincidencia. Lo importante es preguntarse ¿Esto ocurre en mi organización?, ¿Qué hacer?, ¿En qué estamos fallando?

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La primera hipótesis de trabajo planteada en la investigación queda ampliamente demostrada cuando los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables hacen el requerimiento de casos nacionales para su formación profesional, estructurada en la unidad de la teoría y la práctica, trabajando en el estudio de casos con empresas y organizaciones nacionales, permitiéndoles adquirir las competencias para proyectarlas productiva y competitivamente, resultando además en una propuesta que le diferencia de las demás universidades.

Respecto a la segunda hipótesis, los desafíos de la globalización, de los desarrollos de las nuevas economías, empresas y negocios, imponen la necesidad de desarrollar, hacer crecer y explotar las riquezas nacionales con talentos humanos calificados y competentes. La ley de Educación Superior y el CONESUP (ver anexo 3) en particular, apuestan por la formación de los jóvenes, profundizando en el conocimiento y la investigación de la realidad nacional, recuperando identidades, contextualizando las nuevas teorías científicas y tecnológicas que nos llegan para adaptarlas a nuestros contextos específicos.

Luego emprender en la formulación, estudio, análisis y desarrollo de casos, con la contribución de los propios estudiantes, para entregar propuestas de solución desde lo local sobre empresas y organizaciones nacionales que deben proyectarse globalmente, permite fortalecer la formación profesional de los jóvenes con una metodología nacional impuesta desde lo nacional.

La investigación realizada con los estudiantes (141 estudiantes responden encuesta), la información obtenida con ejecutivos de empresa y docentes, las experiencias en los postgrados y la situación en las facultades de administración, muestran que el sistema de casos como método de enseñanza – aprendizaje en la formación de los administradores resulta una necesidad, quizás urgente, para proyectar a las organizaciones - públicas y privadas – nacionales en la nueva dinámica de un mundo interdependiente e interrelacionado.

### **Resultados de encuesta a los estudiantes**

Los resultados de la encuesta corroboran las hipótesis y los objetivos planteados en el estudio, revelando hechos importantes del pensamiento de los estudiantes que deben ser seriamente considerados por las facultades de administración:

- La constatación que hacen de la necesidad de casos nacionales para analizar y conocer la realidad de las empresas y proyectar estrategias empresariales interna e internacionalmente hacia nuevos mercados;
- La posibilidad cierta de desarrollar procesos de creación, innovación, reconversión y emprendimiento de las empresas nacionales proyectando su desarrollo y crecimiento competitivamente en los mercados internacionales;

- La necesidad de contar con profesionales competentes y calificados, conocedores de la realidad de la empresa nacional y del instrumental que manejan las grandes empresas internacionales para proyectarse con las empresas internacionalmente desde el Ecuador.

La constatación de lo anterior se hace rescatando los aspectos más relevantes de los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes que indican lo siguiente:

- El 79% de los estudiantes (110/141) señala haber trabajado con el sistema de casos, frente al 21% (31/141) que indica no haberlo hecho.
- Respecto al origen de los casos el 71% señala a Estados Unidos, 32% señalan casos de origen latinoamericano (Monterrey, INCAE, otros), 21% refiere a casos ecuatorianos, y un 14% desconoce su origen.
- Las materias que utilizan casos, los estudiantes identifican: Administración (39%); Política de Empresas (32%); Producción, Organización, Liderazgo, Planificación Estratégica, Dirección Estratégica (entre 21 y 29%); otras materias (entre 3,5% y 14%) (entre 10 y 20 estudiantes). Curiosamente un 18% de los estudiantes encuestados, indicaron no saber si habían utilizado casos de estudio.
- Las áreas en que a juicio de los estudiantes más trabajos se hacen y tratan más problemas específicos serían Administración (57%) y Marketing (50%), siguiendo luego materias de producción, talento humano y otros. La información resulta importante para focalizar estudios de casos de la realidad nacional hacia esos temas y de esta manera dotar a los docentes del material de trabajo que resulta necesario.
- Los problemas tipo que son tratados en las materias son: planes estratégicos; talento humano; estrategias de marketing de grandes corporaciones; formas de negociación latinoamericana; entre otros.

- Respecto al nivel de preferencia de los estudiantes por casos nacionales o extranjeros, el 58% se inclina por los casos ecuatorianos, el 21% por casos internacionales y 21 % por casos nacionales e internacionales.
- El 100% de los encuestados consideró necesario conectar las teorías que se estudian con casos prácticos, para: facilitar la comprensión de las materias en estudio; comprender y familiarizarse con las prácticas de las empresas; desarrollar propuestas prácticas.
- Respecto a la amplitud de análisis de casos la encuesta revela que los estudiantes (71%) perciben un análisis parcial de problemas específicos de las materias de estudio y que no se relacionan con las otras áreas de la empresa; el 18% observan un análisis mas general y contextualizado; y existe un 16% de estudiantes que no sabe o no se acuerda.
- En relación con el estudio de casos nacionales, sólo un 18% han estudiado casos de empresas ecuatorianas, el 71% no lo ha hecho y un 11% no sabe o no se acuerda.
- Los casos nacionales estudiados dicen relación con: Ética empresarial; Clínica de Salud; Problemas de Marketing de PRONACA; POLILANA; Coca Cola; Alegro PCS; Proyecto Malecón 2000 Guayaquil.
- Respecto a trabajar con casos ecuatorianos, el 100% de los estudiantes encuestados señaló la necesidad de hacerlo en razón de: conocer la empresa real ecuatoriana, con defectos y virtudes; constatar la validez de sus estudios en la práctica; poner en práctica los conceptos teóricos adquiridos; posicionar empresa nacional en mercados internacionales; sacar provecho de los tratados; aplicar conocimientos en empresas que trabajan actualmente.
- Es importante señalar la consideración que hace un 30% de los estudiantes de incorporar a sus estudios los casos internacionales para: proyectarse y entender la globalización y el funcionamiento de

las empresas internacionales; identificar y entender el alcance de sus estrategias en los mercados internacionales.

- El 90% de estudiantes señala que las materias que requieren de casos nacionales son: Finanzas, Marketing, Administración, Producción, Política de Empresas, Planificación Estratégica, Liderazgo.
- El nivel de conocimiento o información de la empresa ecuatoriana, el 59% de estudiantes no conoce ni tiene información, el 10% conoce porque trabajan o están relacionados con empresa, el 21% tienen información parcial por revistas y periódicos.

### **Resultados de experiencia en postgrados**

Los efectos de la aplicación de casos nacionales en postgrados (aproximadamente 1000 participantes) realizado en los últimos años, muestra información reveladora acerca del resultado de la aplicación de casos, como se indica a continuación.

Gran impacto causaron los Casos Proyecto País (IAEN, Universidad Central, Universidad Católica) sobre educación, salud, pobreza y en lo económico, político y social. Se manifestaba la satisfacción por la experiencia vivida, trabajando sobre temas que no imaginaban podían ser abordados tan fácilmente desde su formación profesional, generando soluciones viables y válidas. Rescatan de ello, experiencias: trabajo en equipo; importancia de la comunicación; miradas distintas sobre problemas y soluciones; descubrimiento de capacidades; orgullo de la construcción de propuestas para el país; posibilidad de aplicar experiencia y metodología aprendida en sus organizaciones.

En relación con los casos de empresas nacionales más del 90% de los participantes valoran su existencia, el conocimiento que entrega sobre las empresas, naturaleza de los negocios, estructuras de financiamientos que tienen, uso de los recursos, climas organizacionales, estrategias aplicadas a nivel local entre otras observaciones.

Los participantes en el diplomado en Alta Gerencia Petrolera (Universidad Central de Ecuador) trabajaron en los casos de Negociación del TLC y en el de Negociación Petrolera, despertaron gran interés y participación, con aportes y contribuciones importantes de los alumnos. Eran, además, los primeros casos ecuatorianos que estudiaban.

En relación con la experiencia de los Ejecutivos Bancarios con un caso específico, todos (seis) mostraron interés y preocupación por lo que estaba ocurriendo según el caso, algunos de ellos tomaron medidas directamente, otros lo hicieron a través de mandos medios. Se puede señalar con certeza que a ninguno dejó indiferente el caso, pues se trataba de una empresa real que podía ser de cualquiera de ellos. La experiencia demuestra la validez de los casos, más aun si éstos son nacionales, permite reconocerse y reconocer a su institución en ellos, y permite adoptar medidas adecuadas en el contexto en el que están ocurriendo los hechos.

### **Resultados experiencia con docentes**

La encuesta fue un fracaso, todos por distintas razones se excusaron de contestar la encuesta y dar respuestas verbales. Con los pocos a los que tuve acceso, sus respuestas fueron lacónicas, decepcionantes y no aportan casi nada a la investigación y llaman a la reflexión acerca de la calidad de la formación profesional de docentes y de lo que entregan a sus estudiantes.

## **Efectos de encuesta estudiantil en la academia**

Los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes revelan la necesidad de replantearse la academia en la formación de administradores, generando los espacios en las distintas áreas de estudios de la administración para la discusión y análisis de casos de empresas ecuatorianas. Ello obliga a los docentes a buscar, estudiar, analizar y desarrollar propuestas teóricas (entendido como el conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación o como las hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o, a una parte muy importante de la misma) en línea con la realidad de la empresa nacional, situándose como jugador local, que debe enfrentar la fuerza y quizás la agresividad de las empresas internacionales, evitando - sea por comodidad o desconocimiento - ver los problemas desde las otras realidades para ver como se aplican aquí, este enfoque no contribuye al desarrollo y crecimiento de nuestras empresas. El proceso debemos revertirlo, debemos situarnos a nivel local para proyectarnos internacionalmente, y el mandato es definitivo porque es el pedido del 100% de los estudiantes encuestados.

## **Resultados muestran oportunidades de diferenciación**

Las Facultades de Ciencias Administrativas y Contables existentes en el país cuentan con programas de estudios similares. La diferenciación que pueda haber entre ellas estará dada por las competencias desarrolladas durante la formación profesional en las carreras, lo cual estará marcada por algo común a todas ellas como:

- Organización, planificación y control de las facultades en una concepción de calidad y excelencia.
- Calidad de los equipos docentes: profesión, títulos de pregrado y postgrado, experiencia profesional, experiencia académica, capacidad de establecer interrelaciones, capacitación, entre otros;
- Cumplimiento de los contenidos de los programas de estudios;
- Infraestructura académica y plataforma tecnológica;
- Actualización e incorporación de nuevos contenidos (actuales) y de referencias bibliográficas de materias;
- Investigación y Desarrollo en las áreas profesionales impulsados por las facultades;

La diferenciación real entre las facultades de administración estará, a mi juicio, fuertemente diferenciada por la fuerza que se imprima a la formulación, estudio, análisis y solución de casos nacionales, desarrollando toda la capacidad crítica que debemos hacer a la empresa nacional condición indispensable para proyectarlas internacionalmente. Ello, sin duda, requiere de la responsabilidad, participación y compromiso de los estudiantes en su formación profesional, actuando en tareas como:

- Fortalecer investigación de empresas ecuatorianas, de sus realidades y esfuerzos que hacen para sobrevivir;
- Elaborar la información para la presentación preliminar de propuestas de casos de estudios de las empresas investigadas;
- Proponer soluciones alternativas a problemas variados detectados en las empresas estudiadas.

Los factores de diferenciación son variados. La formación profesional rigurosa en lo teórico complementada con el sistema de casos, que forma, capacita y desarrolla las habilidades y destrezas de los futuros profesionales, les permitirá entrar con mucha fuerza en el mundo laboral. El proceso de estudiar, elaborar, analizar, hacer propuestas y tomar decisiones, desarrollan

toda la capacidad de observación y análisis de la empresa ecuatoriana, desarrollando la capacidad de focalizar sus problemas y soluciones con una visión holística, haciendo uso de todo el instrumental teórico entregado en las cátedras, desarrollando además la capacidad de trabajar en equipo con objetivos claros y definidos; en suma se fortalecen profesional y humanamente.

Los resultados de la encuesta muestran claridad en el pensamiento de los estudiantes de los últimos niveles, esto es, la necesidad de contar con casos reales, de implementar su formación teórica con casos, aprender a conocer e interpretar la realidad de empresas nacionales, conocer de sus problemas y de sus alternativas de solución, del cómo implementar y ejecutar las decisiones adoptadas, de cómo hacer el seguimiento a través de indicadores de gestión de la empresas. El esfuerzo realizado, tiene su compensación en las competencias que se van adquiriendo, se dota de habilidades y destrezas que teóricamente no es posible obtener, entregando a los futuros profesionales un fuerte factor de diferenciación con las otras universidades. La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables así lo viene demostrando, el posicionamiento de los egresados de la Facultad en la empresa ecuatoriana así lo refleja. De lo que se trata ahora es de profundizar e irradiar un proceso que se viene dando por casi 30 años en todas las áreas de la facultad focalizando el esfuerzo en las empresas nacionales.

La oferta universitaria de carreras en el área de Administración no tiene realmente propuestas diferenciadoras entre ellas, en lo que dice relación con estructuras programáticas y contenidos de programas. Existe una suerte de uniformidad en los programas de formación profesional.

La diferenciación se da en términos de la experiencia, formación y capacitación de los equipos académicos, esto es de la calidad de los equipos y de la intensidad y grado de cumplimiento que se da a los contenidos de programas. Esto es difícil de medir y comprobar. Sin embargo, de la experiencia en los procesos de selección de personal para las empresas

surgen los problemas de niveles de preparación y formación que tienen los aspirantes a los diferentes cargos a los que se llama a concursar. En los llamados por el periódico para seleccionar personal algunas empresas señalan sus preferencias formativas de los candidatos, estableciendo una clara y abierta discriminación entre las universidades.

La empresa ecuatoriana, en un contexto económico, político y social extremadamente frágil y difícil a la vez, situación que ha sido ampliamente expuesta en el Capítulo II, no facilita el funcionamiento adecuado de las organizaciones productoras de bienes y servicios. Estas deben superar muchos obstáculos para posicionarse en el mercado interno y no ser arrasadas por las compañías internacionales, y las dificultades son aún mayores para posicionarse internacionalmente.

Las empresas ecuatorianas que son competitivas internamente han sido competitivas internacionalmente y están generando utilidades y riquezas para el país. Estas empresas tienen algo en común y esto es liderazgo empresarial, equipo de profesionales calificados y competentes que han permitido plantear modelos estratégicos innovadores, desarrollo continuo de la calidad en los procesos, partiendo por la capacitación continua del talento humano y del fortalecimiento del trabajo en equipo.

Potenciar las ventajas comparativas del país, va necesariamente aparejado con lograr ventajas competitivas, para lo cual existe exigencias y urgencias básicas como lograr calidad en todos los procesos, ingresar en el club de la sociedad de la información y el conocimiento, en el círculo virtuoso de las empresas de éxito. Lograr la calidad parte por conocer cuál es la realidad de la empresa ecuatoriana, cuáles son las debilidades y problemas que le afectan como de las amenazas a las que se ven expuestas, para desde allí poder proyectar su futuro en base a sus fortalezas y de acuerdo con las debilidades de los otros.

Las condiciones de cambio en la sociedad actual, la presencia de la globalización en todas las actividades humanas, la negociaciones y tratados que se formalizan entre los países, la proyección de la empresas a nivel global, los pactos, alianzas, joint-venture, franquicias, asociaciones que se producen entre la empresas en el ámbito nacional e internacional, las nuevas relaciones y formas de negociación que se establecen, las nuevas exigencias en la demanda profesional requiriendo nuevas competencias y habilidades y destrezas para lograr ingresar con competencias en la globalización, los desarrollos del conocimiento a través de reformulaciones teóricas de toda el área de administración y finanzas, los nuevos instrumentos y herramientas de gestión empresarial, hacen necesario reformular los estudios de las facultades de administración en línea con el proyecto país que se quiera construir.

La sociedad del conocimiento impone la tarea de tener el dominio teórico básico de los contenidos programáticos pero también deben desarrollar las capacidades, adquirir las experiencias para desenvolverse con solvencia en ambientes altamente competitivos, desarrollando la empresa nacional con altos niveles de competitividad y calidad.

### **Utilización de casos en las universidades**

En la investigación realizada en las Facultades de Administración, se establece que el uso de casos en la formación profesional es escasa, y lo que se hace está referido a casos o problemas de las empresas americanas, no existe referente nacional de casos de empresas ecuatorianas, excepción hecha de la Facultad de Administración de la PUCE que desde hace treinta años viene investigando sistemáticamente a las empresas y desarrollando pequeños casos que revelan aspectos importantes de su administración en todas sus áreas funcionales. Esto le da a la PUCE una notable diferenciación porque sus egresados que han pasado por el sistema de casos tienen una

visión de la empresa real, con todas sus fortalezas y debilidades, pero también con todas las potencialidades para proyectarse hacia el futuro.

Se comprobó el uso de casos en contadas materias y de manera muy esporádica en las universidades, pero referidos a situaciones y empresas internacionales, básicamente norteamericanas. NO hay referencias de casos ecuatorianos, excepto en la PUCE.

Los casos referidos por contados docentes, son de grandes empresas con una gran trayectoria en los Estados Unidos y en el ámbito mundial (las clásicas son Coca Cola, Xerox, IBM, General Motors, entre otras), empresas que además están referidas en textos de estudios de amplia difusión. Se trata de empresas que han tenido la capacidad de desarrollar experiencias empresariales de manera continua y en la que los modelos de gestión han sido aplicados, mejorados, y siempre actualizados. Casos cuyas empresas cuentan con una gran cantidad de recursos económicos para investigar directa o indirectamente a través de las universidades y para formar bases de datos de las empresas.

### **Casos en la perspectiva de la Educación Superior**

La Ley de Educación Superior establece las condiciones para cumplir con las normas, valores, principios y los compromisos con la sociedad sobre la docencia, investigación y desarrollo del país, en la búsqueda de la verdad, el desarrollo de las culturas universal y ancestral ecuatoriana, vinculados a la colectividad, tarea que coherente y consistentemente se cumple en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables a través de la investigación y desarrollo de casos de empresas nacionales, de su estudio, análisis y discusión. Se está dando respuesta con pertinencia a los requerimientos de formación integral del ser humano y del desarrollo del país, produciendo

propuestas y planteamientos que buscan las mejores soluciones a los problemas nacionales, en este caso de sus empresas generadoras de empleo y bienestar social (ver anexo del capítulo).

Con el modelo de trabajo a los que se somete a los estudiantes de los últimos niveles para la investigación y elaboración de casos, se está cumpliendo con la educación superior que en general está ligada a los modos de producción de conocimientos, que involucra procesos de generación, difusión, transformación y aplicación práctica de los mismos.

En una era productora de una gran cantidad de información, los centros de educación superior tienen la enorme tarea y responsabilidad de procesar dicha información y generar el conocimiento que la sociedad está requiriendo para mejorar la calidad de vida y el bienestar de su población. Para ello es necesario situarse en la transición de la sociedad entre la era industrial y la era del conocimiento e información, es decir, la Universidad de la razón científica, la del descubrimiento y de la investigación propio del industrialismo y la de aquella universidad de la razón instrumental, la del cálculo, la empresarial de la información que viene emergiendo desde finales del siglo XX, como respuesta a los procesos de globalización del mundo y a la necesidad del crecimiento económico (CONESUP, 2004:12-14).

Tener claridad sobre el futuro de la universidad ecuatoriana y de cada una de sus facultades es importante, sobre todo sosteniendo, defendiendo y exigiendo el cumplimiento de los postulados y principios que la Ley de Educación Superior incorpora en sus artículos 1 y 2, pero teniendo muy presente la situación de cambio e incertidumbre que se vive, en los que la formación universitaria debe ir variando en la medida que los contextos también varían, desarrollando la capacidad y flexibilidad de adaptarse a los cambios, en base a los diagnósticos certeros que se deben tener de la realidad.

Identificar las interrelaciones de la universidad con el medio –en este caso con el medio empresarial- es una tarea que debe asumirse permanentemente, visualizándose desde la perspectiva de la noción dinámica de la realidad, en una hélice de tres aspas que representan las relaciones **universidad – gobierno – industria**, en la idea de que la universidad en la relación son las que incuban y forman empresas de contenido tecnológico, establecen parques tecnológicos, aplican el conocimiento y participan en proyectos de desarrollo, en el emprendimiento y formulación de planes de negocios, en la reconversión de la industria y de los servicios y en su proyección internacional (ver anexo o CONESUP,2004:12-14).

Se trata de acceder a la globalización con la fuerza del manejo y gestión del conocimiento. Las empresas deben abrirse a las universidades para la investigación, formación y capacitación del talento humano, el gobierno debe generar la infraestructura básica que permita la satisfacción plena de la demanda de profesionales por la sociedad. Agrega el CONESUP que debe crearse un aspa adicional, los sectores sociales, que son los partícipes creativos de la nueva sociedad. La creación, difusión y aplicación del conocimiento es, además, una tarea de todos.

El desarrollo en el ámbito de la gestión de empresas vive profundos cambios, en la era actual y futura las empresas tienden a desmaterializarse, las organizaciones se aplanan, se hacen más flexibles para enfrentar las condiciones de incertidumbre y cambio y del mercado, se desarrolla y fortalece el trabajo en equipo, el empowerment, la más amplia participación en las decisiones, se hace más pluralista, descentralizada. Todo ello implica el manejo de nuevos conceptos, técnicas y procedimientos en el campo de la gestión de empresas. Ello implica una mayor vinculación a los centros de estudios e investigación superior para la obtención del conocimiento y la información y para satisfacer la demanda de talentos humanos creativos, innovadores, emprendedores.

La creación de casos en las distintas áreas de estudios de las universidades (ciencias humanas, leyes, ingeniería civil, de sistema e industrial, economía, psicología, medicina, administración, entre otras), es una tarea que debe cumplirse para el desarrollo y fortalecimiento de los futuros profesionales y fundamentalmente por los beneficios que ello significa para el país y sus organizaciones.

Los profesionales con una sólida formación deben poseer:

- Amplia percepción de la realidad nacional, conocimientos técnicos y científicos avanzados;
- Capacidad, habilidad y destrezas para entregar soluciones viables a los graves problemas del país y de sus organizaciones;
- Calificación y competencia para contribuir a la gran tarea del desarrollo y crecimiento del país, creando, innovando, reconvirtiendo y emprendiendo en la generación de nuevas empresas y negocios, ampliando la base de trabajo productivo, en beneficio de la población desempleada del país y como freno a la migración ;
- Formación para enfrentar los retos del cambio científico, tecnológico y social desarrollando nuevas capacidades, aptitudes y profesiones, generando el nuevo conocimiento y estimulando la creatividad e innovación en los jóvenes.
- Compromiso con la nación para contribuir a la creación y aplicación de los nuevos conocimientos acordes con un proyecto nacional a mediano y largo plazo de desarrollo y crecimiento del país a escala humana y con un sentido de equidad.

## **Metodología y modelo de casos**

El Capítulo V contiene, entrega y explica ampliamente una propuesta de guía metodológica que es útil para orientar en la elaboración y análisis de casos, resultando en una plantilla que se ha venido perfeccionando en el tiempo y a la cual se le han introducido herramientas que enriquezcan la información de las empresas y los análisis que de ellas se hacen. Junto a la guía metodológica se han incorporado cuatro casos, dos de los cuales son más complejos, a los cuales se puede aplicar guía de trabajo incorporada.

### **¿Qué ganan los estudiantes con el estudio de casos?**

La experiencia y la encuesta realizada indican que han ganado:

- Experiencia y capacidad de observación y análisis de la empresa real,
- Capacidad de innovar, crear y desarrollar propuestas para sacar adelante a las empresas,
- Capacidad de formular estrategias que permitan el desarrollo potencial de las mismas,
- Seguridad en el uso y manejo de todo el instrumental teórico y práctico que han recibido a lo largo de su carrera,
- Capacidad para valorar el potencial que tiene ese instrumental para tomar decisiones,
- Posicionamientos importantes en las estructuras de mando de las más importantes empresas ecuatorianas, reconocidos por su capacidad y solvencia profesional.

## **¿Qué gana la Facultad de Administración y la PUCE?**

- Prestigio por los profesionales entregados a la sociedad, por los valores y principios entregados para el ejercicio profesional,
- Respeto y consideración de las empresas nacionales e internacionales,
- Interés de los estudiantes que eligen esta Facultad como primera prioridad.

Todo esto es sin duda producto del esfuerzo del equipo académico, es producto de la libertad para ejercer la cátedra y poder desarrollar modelos que permitan ir hacia los mejoramientos de la formación profesional de los estudiantes, es producto de la activa participación de los estudiantes en la propuesta investigativa de las empresas. La articulación estudiantes – docentes - empresas objetos de casos, es una unidad poderosa para los nuevos desarrollos que la sociedad está exigiendo de las universidades, que será el arma de mayor potencia para el desarrollo futuro de la sociedad.

## **¿Qué esperan los estudiantes?**

La investigación desarrollada muestra la aspiración estudiantil de:

- Primero, a que se generalice el estudio de casos en las distintas materias de la carrera (finanzas, políticas, administración, marketing, entre otras);
- Segundo, que los casos de estudio sean referidos preferentemente a casos de empresas ecuatorianas. Ello, sin descartar la necesidad manifestada de recurrir a casos internacionales para recoger experiencias, modelos, sistemas y factores claves de éxito que

posibiliten su aplicación y adaptación a las empresas nacionales para su proyección en el ámbito internacional.

El trabajo realizado entrega elementos importantes para la docencia universitaria en el nivel de pregrado y post grado, que surge de la experiencia y ejercicio de aplicación de casos con los estudiantes de pregrado de la Universidad de Concepción - Chile, PUCE, Universidad de las Américas, entre otras y en postgrados del Instituto de Altos Estudios Nacionales, PUCE, Universidad Central del Ecuador – Facultad de Geología y Minas, y en la capacitación a más de 10.000 profesionales en el Ecuador través del Grupo PEER, y en seminarios dictados en Venezuela, Colombia, Chile, Argentina, Perú, Bolivia, Panamá, Miami.

### **Aportes del sistema de casos en la actualidad**

El trabajo realizado permite entregar aportes importantes para la docencia universitaria, como los que se indican a continuación:

- Metodología para elaborar casos ecuatorianos
- Metodología para el Análisis de Casos
- Metodología para las propuestas estratégicas
- Modelos de Casos Ecuatorianos: se entregan cuatro modelos de casos para el análisis y discusión (se encuentran en preparación 40 casos).
- Herramientas de Análisis para el estudio de Casos: Financieras; Planificación Estratégica; Cuadro de Mando Integral y Balanced Score Card; Administración de la Calidad; Análisis de Porter; entre otros temas.

## Los casos una forma de respuesta al cambio

La transición a la nueva sociedad que hoy vivimos, nos pone frente a la cultura del ciberespacio, la que nos exige nuevas formas de entender y aprender de la realidad, un aprendizaje en que las redes de acceso y el poder virtual son las nuevas herramientas que nos entregan las tecnologías para desenvolvemos en la vida diaria de los negocios.

Frente a esta realidad surge la pregunta ¿Qué hacen las Facultades de Administración? la respuesta es, muy poco. Se sigue una tendencia curricular carente de perspectiva de futuro, muy poco creadora, muy poco dinámica, que alienta muy poco a la innovación y creación para sobrevivir en el nuevo mundo. Como ya ha sido señalado surgen muchas interrogantes en relación con la formación de las futuras generaciones de profesionales en el área empresarial, si no se adoptan las medidas adecuadas para formar los definidores del futuro como señala Johansen.

Para ello debemos partir reconociendo y reconociéndonos en nuestra propia realidad, rescatando identidades, rescatando historia, rescatando valores, para de ésta, quizás la única forma, poder proyectar al país, empresas, familias y de cada uno hacia el futuro que se decida.

Los antecedentes aquí entregados permiten señalar de manera bastante simple los resultados obtenidos a la fecha en lo que dice relación con los casos nacionales:

- Existe una base de datos de alrededor de 1500 empresas investigadas y posibles de procesar para seguir generando casos de estudios para las Facultades de Administración.
- Existe un libro publicado producto del trabajo de investigación realizado primero en la materia de Seminario de Dirección luego en la

Materia de Política de Empresas. El libro publicado es “Política de Empresas. Casos de Estudio de Empresas Ecuatorianas”.

- Se encuentra en preparación un texto de casos con 40 casos de empresas ecuatorianas que abarcarán diferentes áreas de la administración y finanzas, posibles de utilizar en materias como: Administración; Finanzas y Contabilidad; Procesos; Talento Humano; Administración y Planificación Estratégica; Negociación internacional; Liderazgo; Marketing; Desarrollo Económico; Reconversión Industrial; entre otras materias.
- A través del sistema de casos he desarrollado experiencias importantes en la Maestría de Seguridad y Desarrollo y en los Diplomados de Alta Gerencia que imparte el IAEN sobre: Proyecto País (económico, político, social y cultural); Proyecto País Educación; Proyecto País Pobreza; y, Proyecto País Salud.
- Se encuentra en preparación dos casos especiales sobre:
  - El proceso de negociación del TLC. Cómo NO debe hacerse.
  - El negocio del Petróleo.
- Se han formado aproximadamente 50 generaciones de Ingenieros Comerciales graduados en la PUCE, formados con los casos ecuatorianos, esto significa alrededor de 2000 profesionales.
- La PUCE es la única Universidad del país que ha sido capaz de formular una propuesta de casos ecuatorianos, lo que le da una clara diferenciación respecto al resto de universidades y centros de estudios.

Finalmente, y con relación al Rendimiento Académico, se puede señalar que el nivel de preparación de los profesionales de la PUCE graduados en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, está claramente diferenciado de los profesionales de otras universidades.

- Están identificados con la realidad del país, conocen de las grandes debilidades y potencialidades que tiene la empresa ecuatoriana, están

preparados para formular propuestas estratégicas válidas en la concepción de un mundo globalizado en el que los TLC serán la norma de funcionamiento del comercio internacional.

- Están académicamente preparados para enfrentar los problemas de las empresas y dar soluciones óptimas, como están preparados para desarrollarse en la docencia universitaria en las áreas de administración con una gran capacidad de observación y análisis, por la capacidad y nivel de exigencias que han debido soportar a través del desarrollo en el estudio y análisis de casos.
- Constituyen los referentes de la formación que como Ingenieros Comerciales deben tener, esto es, una visión integral de la empresa, de sus problemas y de sus soluciones. Están formados para ser los ejecutivos integrales de las empresas, que es lo que el Ecuador necesita para proyectarse internacionalmente.
- Quizás lo más importante que he realizado es haber roto el paradigma de que los estudiantes no eran capaces de formular investigaciones y menos realizarlas para contar con la información básica para la formulación de casos ecuatorianos. Ellos han demostrado que con los estímulos y exigencias apropiadas es posible hacer esto y mucho más. Los textos de casos son producto del enorme esfuerzo desplegado por ellos, el aporte de cada generación ha permitido constituir una base de datos que ha servido para estructurar algunos casos con la información existente, y esto lo saben, y sienten sano orgullo, así lo han manifestado antiguos y muy jóvenes egresados.

## Recomendaciones

La propuesta de intervención dice relación con la necesidad de contar con material ecuatoriano, teórico y práctico, para lograr la formación y calificación del talento humano ecuatoriano para emprender con creatividad el desarrollo de la empresa ecuatoriana. Para ello se requiere de:

- Enfoque de investigación para la elaboración de casos tipos para el análisis sistémico de las empresas.
- Enfoque de casos elaborados para la reconversión y cambio de las empresas ecuatorianas.
- Enfoque de análisis para la discusión de los problemas y búsqueda de soluciones alternativas, situados en el plano local, nacional y de la globalización para, así, asegurar y fortalecer las empresas a través del emprendimiento, creatividad e innovación del talento humano trabajando en equipo.

Se trata de tener documentos que permitan capacitar a profesores y estudiantes en la investigación, estudio y análisis de empresas nacionales, aceptando las grandes dificultades para obtener información real y confiable, orientando hacia los problemas más comunes y aquellos muy especiales, que permitan conocer con cierto nivel de profundidad la realidad en la que se desenvuelven, aceptando además que el contexto está en permanente cambio.

Los enfoques (y no modelos estáticos) deben permitir construir, reconstruir y contar con casos referidos a cualquier tipo de empresa, que traten los problemas generales y específicos, corporativos, de unidades estratégicas de negocios y en las áreas funcionales. También deben identificar los logros que tienen algunas empresas, los factores que permiten tales logros, las posibilidades de aplicar en empresas similares o de generalizarlo hacia otras empresas (con las naturales precauciones de sus diferencias), rescatando así

procedimientos, técnicas, procesos, etc. que se generan en muchas empresas y que pueden irradiarse adecuadamente hacia otras organizaciones.

El enfoque de análisis debe permitir que los estudiantes y profesionales adquieran las competencias necesarias para enfocar sistemáticamente los problemas de las empresas, rescaten sus potencialidades, y contribuyan con propuestas creativas e innovadoras al mejoramiento continuo de las organizaciones.

Los enfoques de trabajo beneficiarán a:

- Estudiantes (administración, contabilidad, economía, derecho etc.) en su formación, trabajando con la empresa real ecuatoriana, reconociéndose en ella, aprendiendo de sus errores y de sus logros, desarrollando sus competencias haciendo propuestas creativas e innovadoras.
- Profesores – facilitadores del área de administración y finanzas -, que aprovechando su amplia experiencia y conocimiento de la teoría y de la empresa, puedan manejar con mayor solvencia la aplicación del conocimiento a los procesos de toma de decisiones de la empresa real.
- Profesionales, ejecutivos, personal operativo, emprendedores, etc. que deben enfrentar a diario pequeños o complejos problemas en sus organizaciones, los cuales requieren de tomar las decisiones más adecuadas para resolver los problemas, desarrollando las acciones necesarias y oportunas para tener éxito.
- Finalmente, beneficiará a las empresas y sus ejecutivos a través de la capacitación y extensión universitaria, discutiendo temas teóricos desde la visión práctica de la empresas, beneficiándose de las experiencias que todos estén aportando, contribuyendo en el diálogo permanente por el mejoramiento de la calidad de los procesos como de la gestión adecuada del talento humano que es en definitiva la generadora real de riqueza.

El paso siguiente quizás sea el desarrollar propuestas teóricas propias en las que los componentes sociales y humanos tengan un alto factor de consideración en la construcción de una sociedad, en la que todos, empresarios, trabajadores, sector público, ONG, estudiantes, caminen juntos privilegiando la vida y el bienestar de todos.

### **Recomendación respecto al estudio y análisis de casos**

Los estudios de casos están concebidos para que los estudiantes desarrollen la capacidad de creación, innovación, e inventiva en la búsqueda de soluciones a los problemas de las empresas, que dependerá de la percepción de la persona o del grupo de trabajo, planteándose distintas alternativas de solución, según sea el enfoque que cada grupo pueda dar.

Es importante advertir a quienes estudien los casos, que éstos tienen más de una solución, que dependerá de quienes intervengan en su análisis, del grado de complejidad que confieran a los antecedentes entregados, el contexto en que estén situados los participantes, de los conceptos y formación que tengan, de la comprensión de la o las causas como del o los efectos, es decir, desentrañar las multicausas y multiefectos, que serían los nuevos paradigmas de esta época.

El análisis requiere de la capacidad reflexiva y de análisis de los participantes en la toma de decisiones, atendiendo así a la formación integral de los estudiantes, complementando y fortaleciendo sus conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera. Entregar soluciones a los casos no es una buena práctica porque además de resultar en una inhabilitación de los casos para uso futuro, predispone soluciones sin mayor creatividad y de lo que se trata es precisamente de potenciar la capacidad creativa e innovadora de cada estudiante, forzar a soluciones no previstas, romper los paradigmas.

La propuesta en general está relacionada con la necesidad de contar con material nacional, teórico y práctico, para lograr la formación y calificación del talento humano ecuatoriano para emprender con creatividad e innovación en el desarrollo de las empresas nacionales. Para ello se requiere de:

- Enfoque de estudio e investigación de empresas (públicas y privadas) para la elaboración de casos tipos para el análisis sistémico de las empresas nacionales.
- Enfoque de casos elaborados para la modernización, reconversión, cambio y cierre de las empresas ecuatorianas.
- Enfoque de casos referidos a las áreas funcionales, como por ejemplo los que se indican a continuación:
  - Área Finanzas: casos estructurados para entender la dinámica interna de funcionamiento del sistema financiero local en el manejo y colocación de recursos financieros y de los requerimiento para acceder a ello. Esto sin perjuicio que además se recurra a casos internacionales para entender el mundo financiero internacional.
  - Área de Marketing: desarrollar propuestas de casos con empresas que realizan fuertes inversiones en marketing y que tienen un relativo éxito en el mercado. Temas como precios, productos, mezcla, distribución, atención y servicio a clientes son necesarios y deberán contar con casos nacionales.
  - Área de Personal: existen distintas áreas dentro del tema que dan lugar a casos posibles en el medio local como: proceso de tercerización, sistema de remuneraciones, vida laboral, trabajo en equipo, etc.
  - Área de procesos: es un área en la que existe muy poca experiencia y que necesita de mucho apoyo para su desarrollo pero es vital para la calidad de los productos que se sitúen en los mercados mundiales.

- Enfoque de análisis para la discusión de los problemas y búsqueda de soluciones alternativas, situados en el plano local, nacional y de la globalización para asegurar y fortalecer las empresas a través del emprendimiento, creatividad e innovación del talento humano trabajando en equipo.
- Enfoque de pensamiento estratégico, para formar, capacitar y direccionar a los estrategas del futuro, aquellos con capacidad de visualizar los nuevos escenarios, desarrollando propuestas innovadoras para proyectar al país en el desarrollo y crecimiento con competitividad. Ello supone un gran esfuerzo de repensar las organizaciones para participar con solvencia en un mundo globalizado.
- En el ámbito de las universidades y centros de estudio ecuatorianos se debe asumir la responsabilidad y el compromiso académico para preparar documentos para la capacitación a profesores y estudiantes en la investigación, estudio y análisis de empresas nacionales, aceptando las grandes dificultades para obtener información real y confiable, orientando hacia los problemas más comunes y aquellos muy especiales, que permitan conocer con cierto nivel de profundidad la realidad en la que se desenvuelven, aceptando además que el contexto está en permanente cambio.

## **Reflexión final**

El proceso seguido en esta investigación cumple con las condiciones de la teoría del conocimiento, estudia la realidad objetiva para hacer una generalización del conocimiento obtenido de las encuestas aplicadas a los estudiantes, las experiencias recogidas y expuestas en relación con aquellos que han participado en el estudio y análisis de casos como son los cursantes de los distintos post grados referidos, las importantes experiencias

identificadas con los ejecutivos bancarios, y la limitación que constituye la participación de los docentes como parte importante del quehacer académico.

### **Los casos resultan ser una propuesta diferenciadora**

Todo muestra que la formación profesional de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, estructurada debidamente, en la unidad de la práctica y la teoría a través del estudio de casos reales, permitirá el proceso de estudio y asimilación teórico – práctica de empresas y organizaciones reales, vigentes, funcionando, consolidando y fortaleciendo la formación profesional de los futuros ejecutivos porque estarán en condiciones de realizar aplicaciones prácticas de sus conocimientos en las empresas locales, para proyectarlas productiva y competitivamente. Sin duda, se trata de una propuesta diferenciadora frente a la demás universidades nacionales, así se percibe y comprueba en la información obtenida de los diferentes referentes consultados. Cumpliendo además con las exigencias que están señaladas en los artículo uno y dos de la Ley de Educación Superior en todo lo relativo a docencia, investigación y contribución al desarrollo del país.

### **Los casos facilitan el acceso a la nueva sociedad**

Por otra parte, los grandes desafíos que enfrenta Ecuador en la nueva sociedad que se está gestando, la sociedad de la información y del conocimiento que traen aparejado todo el fenómeno de globalización, de los nuevos negocios, las nuevas empresas, de los aportes teóricos que se nos presenta a diario en la red, y que fuera brevemente expuesto en el Capítulo II, complementado con la débil posición del Ecuador en la carrera de la competitividad internacional, en los problemas de la vulnerabilidad y seguridad, como las reservas que se tienen respecto a la estabilidad macroeconómica, a

la gobernabilidad y a los problemas que se vislumbran con los acuerdos y tratados de comercio, hacen pensar en la precariedad del Ecuador en el ámbito internacional.

Luego, el desarrollo y crecimiento del país y la explotación de sus riquezas, están y estará aún más condicionado a la calidad de la formación profesional de los jóvenes, en todos los niveles de la educación, y particularmente en la educación superior. La realidad de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables manifestada por los estudiantes a través de la encuesta aclara cualquier duda, es necesario profundizar en el conocimiento de la empresa nacional y de su contexto – la realidad nacional - reconociéndose con defectos y virtudes en al ámbito internacional y desde allí aventurarse a la formulación de propuestas teóricas que rescaten y contextualicen las nuevas teorías científicas y tecnológicas que nos llegan, adaptándolas a contextos específicos.

### **El desafío: Los emprendimientos de la Facultad de Administración**

La propuesta formulada en este trabajo de emprender en todas las áreas de la facultad en la formulación, estudio, análisis y desarrollo de casos de empresas ecuatorianas, con el apoyo, contribución y compromiso de los propios estudiantes es la gran tarea de todos los que hacemos universidad. Desarrollar las competencias y capacidades profesionales para entregar propuestas de solución desde lo local hacia lo nacional e internacional, sobre empresas y organizaciones nacionales, es prepararse para enfrentar sin temor la globalización, permite consolidar, fortalecer y proyectar la formación profesional de los jóvenes, con una metodología que se viene desarrollando e imponiendo desde lo nacional. Es el gran desafío, que ya cuenta con experiencias que se deben pulir y difundir. Se cuenta con metodologías probadas, se tiene la valiosa percepción de los probables usuarios de los casos nacionales.

## **ANEXO 3**

### **EDUCACIÓN SUPERIOR, ROL Y COMPROMISO**

El análisis de la educación en el Ecuador es importante entender para cualquier proyección que se quiera hacer del país, y para tal objeto existe hoy un importante documento que resume exactamente lo que interesa para este trabajo. El informe al que se hace referencia es el “INFORME SOBRE EL ESTADO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR 2003 – 2004” elaborado por el Consejo Nacional de Educación Superior del Ecuador (CONESUP) y editado por la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP.2004., documento que se toma como base para el análisis que sigue.

#### **La ley de Educación Superior y el aporte de casos**

Es importante para el análisis posterior de la propuesta del sistema de casos para la formación de los futuros Ingenieros Comerciales, tener conocimiento de lo que señala la Constitución y la Ley de Educación Superior respecto a lo que se espera de de las instituciones de educación superior.

#### **Constitución y Ley de Educación Superior**

De acuerdo con la Constitución y consagrado por la Ley de Educación Superior en sus Art. 1 y Art.2 (CONESUP, 2004:12-13) dejan expresa constancia de las normas, valores, principios y los compromisos con la sociedad sobre la docencia, investigación y desarrollo del país, a los cuales deben regirse los Institutos Tecnológicos, Universidades y Escuelas de Postgrado, cuando en el Art.1 señala expresamente que:

El “Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano tienen como misión la búsqueda de la verdad, el desarrollo de las culturas universal y ancestral ecuatoriana, de la ciencia y la tecnología, mediante la docencia, la investigación y la vinculación con la colectividad”.

Agregando a continuación que,

“Será su deber fundamental la actualización y adecuación constantes de las actividades docentes e investigativas, para responder con pertinencia a los requerimientos del desarrollo del país.”

Como parte del Art.2 se tiene que:

Las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior,

“Dirigen su actividad a la formación integral del ser humano para contribuir al desarrollo del país y al logro de la justicia social, al fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto pluricultural del país....”

Agregando que,

“Les corresponde producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país; propiciar el diálogo entre las culturas nacionales y de éstas con la cultura universal, la difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana, la formación profesional, técnica y científica y la contribución para lograr una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad.”

La educación superior en general está ligada a los modos de producción de conocimientos, que involucra procesos de generación, difusión, transformación y aplicación práctica de los mismos.

En una era productora de una gran cantidad de información, los centros de educación superior tienen la enorme tarea y responsabilidad de procesar dicha información y generar el conocimiento que la sociedad está requiriendo para mejorar la calidad de vida de su población. Para ello es necesario situarse en la transición de la sociedad entre la era industrial y la era del conocimiento e información, es decir, entre la Universidad de la razón científica, la del descubrimiento y de la investigación propia del industrialismo y la de aquella universidad que como lo señala el informe del CONESUP (200412-14) es la:

“Universidad de la razón instrumental, la del cálculo, la empresarial de la información que viene emergiendo desde finales del siglo XX, como respuesta a los procesos de globalización del mundo y a la necesidad del crecimiento económico”

La base fundamental de la Universidad hoy se asienta en la revolución informática o de la mente, la revolución biomolecular o de la vida y la revolución cuántica o de la materia, las cuales se retroalimentan en un proceso circular de crecimiento, dando las bases de los que debe ser la sociedad del futuro.

Tener claridad sobre el futuro de la universidad ecuatoriana y de cada una de sus facultades es importante, sobre todo sosteniendo, defendiendo y exigiendo el cumplimiento de los postulados y principios que la Ley de Educación Superior incorpora en sus artículos 1 y 2, pero teniendo muy presente la situación de cambio e incertidumbre que se vive, en los que la formación universitaria debe ir variando en la medida que los contextos también varían, desarrollando la capacidad y flexibilidad de adaptarse a los cambios, en base a los diagnósticos certeros que se deben tener de la realidad.

Identificar las interrelaciones de la universidad con el medio es una tarea que debe asumirse permanentemente, estas interrelaciones a juicio del CONESUP y tomando como referencia a Etzkowitz y Leydersdorff (CONESUP,2004:12-14) se puede visualizar desde la perspectiva de la noción dinámica de la realidad, en una hélice de tres aspas que representan las relaciones **universidad – gobierno – industria**, en la idea de que la universidad en la relación son las que incuban y forman empresas de contenido tecnológico, establecen parques tecnológicos, aplican el conocimiento y participan en proyectos de desarrollo, en la formulación de planes de negocios, en la reconversión de la industria y de los servicios.

Se trata de acceder a la globalización con la fuerza del manejo y gestión del conocimiento. Las empresas debe abrirse a la universidades para la investigación, formación y capacitación del talento humano, el gobierno debe generar las infraestructuras básicas que permitan la satisfacción plena de la demanda de profesionales por la sociedad. Agrega el CONESUP que debe crearse un aspa adicional, los sectores sociales, que son los partícipes creativos de la nueva sociedad. La creación, difusión y aplicación del conocimiento es, además, una tarea de todos.

### **Misión y Objetivos de la Educación Superior**

En línea con la Constitución y la Ley de Educación Superior, el sistema educacional debe asegurar la formación integral de los futuros profesionales, con sólidos fundamentos éticos y morales, conscientes de su identidad nacional, pluricultural y pluriétnica, comprometidos con el cambio social, con la defensa de los derechos humanos, la justicia social, la democracia, la libertad, que busca la verdad, la inteligencia de la unidad orgánica de conocimiento, que se proyecta hacia toda la sociedad.

El profesional debe poseer:

- Una amplia percepción de la realidad nacional, conocimientos técnicos y científicos avanzados;
- La capacidad, habilidad y las destrezas para entregar soluciones viables a los graves problemas del país;
- La calificación y competencia para contribuir a la gran tarea del desarrollo y crecimiento del país, creando, innovando, reconvirtiendo y emprendiendo en la generación de las nuevas empresas, ampliando la base de trabajo productivo;
- La formación que les permita enfrentar el reto del cambio científico, tecnológico y social desarrollando nuevas capacidades, aptitudes y profesiones, generando el nuevo conocimiento y estimulando la creatividad e innovación en los jóvenes.

### **Oferta Educativa de la Educación Superior**

La Educación Superior – Universidad e Institutos Superiores - deben presentar una oferta educativa proyectada al futuro que cumpla ciertas condiciones como:

- **Flexible**

Atenta a las necesidades que plantea la demanda social y a los cambios que se van produciendo en el entorno.

- **Variada**

Satisfacer las nuevas necesidades de la sociedad, ofertar nuevas carreras y especializaciones.

- **Moderna**

Incorporar todos los avances científicos, tecnológicos y de la experiencia humana, la cultura y valores, las nuevas normas y códigos de excelencia académica. Debe contribuir a la creación y aplicación de los nuevos conocimientos acordes con un proyecto nacional a mediano y largo plazo de desarrollo y crecimiento del país a escala humana y con un sentido de equidad.

## **Tareas y compromisos de la Educación Superior**

La Ley de Educación Superior deja establecidos los compromisos que debe asumir la universidad ecuatoriana y que se indican a continuación:

- **Difundir y compartir el conocimiento**

Difundir el progreso técnico y los aportes de las investigaciones realizadas hacia el sistema productivo y hacia la sociedad en general. La extensión universitaria es el medio de vinculación natural para interrelacionar a la institución educativa con el entorno en sus múltiples facetas social, artístico, cultural, científico, tecnológico, productivo.

Compartir con la sociedad la información y conocimiento científico y tecnológico de avanzada, a través de la cátedra, investigación, difusión, publicaciones, incorporando las nuevas tendencias de la sociedad en torno a la consolidación y profundización de las normas democráticas de convivencia, del ejercicio de la tolerancia y del respeto hacia la diversidad (étnica, cultural, social, ideológica, religiosa, de sexo, etc.), como de los avances en la generación

propuestas de equidad en las oportunidades para todos, de superación de la marginalidad y la pobreza, de las formas de asegurar y desarrollar una convivencia armoniosas con las naciones.

- **Propuesta de Educación Moderna**

Desarrollar una propuesta de educación moderna en la que estén presente principios de solidaridad y equidad entendiendo que debe cumplir un rol de contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos, al ejercicio de una democracia mas participativa y exigente de la responsabilidad y derechos de los ciudadanos, a la participación en igualdad de derechos y obligaciones en el contexto de las relaciones internacionales preservando la dignidad y el mutuo respeto de los pueblos, naciones y estados, incorporación a un mundo globalizado exigiendo el respeto a las asimetrías existentes producto de la inequidad en el reparto de la riqueza mundial, y finalmente, rescatar las fuentes históricas, culturales y el conocimiento ancestral de los pueblos que cada día adquiere mayor valor científico.

- **Incorporación a la Globalización**

Contribuir con aportes teóricos y prácticos a los procesos de apertura que resultan inevitables y se diría que hoy día casi necesarios, que producirán transformaciones profundas en todos los frentes de la sociedad (políticos, económicos, sociales, culturales, etc.), para los cuales la sociedad debe prepararse para entrar a las negociaciones con propuestas que tengan gran claridad respecto de lo que el país se propone y espera conseguir. El proyecto país es el mismo para todos, concentra las aspiraciones de todo un pueblo, no es negociable en los principios básicos que se formulen, es la herramienta que permitirá afrontar el desarrollo futuro con la capacidad de adecuar, transformar y crear la nueva tecnología que el país requiere.

- **Productividad y competitividad nacional**

La educación superior está muy atada al futuro, debe contribuir con el conocimiento y la información para que ello sea posible. Debe hacer uso de las ventajas en el uso de las tecnologías con fuerte base científica que inciden en los procesos de producción, creación de nuevos materiales, calidad de la fuerza laboral a través del rescate del talento humano, mejoramiento de procesos, para alcanzar altos índices de productividad y competitividad. La inteligencia portadora y creadora de conocimiento se manifiesta como factor decisivo en la producción y, de modo general, en la economía contemporánea.

La educación superior es un instrumento del desarrollo proporcionando técnicos, profesionales, tecnólogos y científicos con capacidad para crear, apropiar, adaptar, reconvertir e innovar tecnológicamente, por ello la formación debe responder a las nuevas condiciones del desarrollo económico y social. El desarrollo equitativo y sustentable exigen el manejo tecnológico adecuado – en la economía red - para adaptar a las condiciones ambientales naturales como sociales, con alternativas determinadas que permitan satisfacer urgentes demandas de salud, alimentación, vivienda, educación, telecomunicaciones, protección ambiental.

- **Asumir las nuevas tendencias en la industria**

El desarrollo en el ámbito de la gestión de empresas vive profundos cambios, en la era actual y futura las empresas tienden a desmaterializarse, las organizaciones se aplanan, se hacen más flexibles para enfrentar las condiciones de incertidumbre y cambio y del mercado, se desarrolla y fortalece el trabajo en equipo, el empowerment, la más amplia participación en las decisiones, se hace más pluralista, descentralizada. Todo ello implica el manejo de nuevos conceptos científicos y tecnológicos en el campo de la

gestión empresa. Implica una mayor vinculación a los centros de estudios e investigación superior para la obtención del conocimiento y la información y para satisfacer la demanda de talentos humanos creativos, innovadores, emprendedores.

- **Fortalecer los valores**

La equidad en la educación implica el derecho a una educación de calidad, factor esencial en la nueva sociedad, para una ciudadanía moderna, y para ello la educación debe ser democrática, esto es, asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación, debe ser equitativa y pluralista, ofrecer pluralidad de opciones institucionales, profesionales, técnicas, investigativas según el proyecto de desarrollo nacional. La Educación Superior es un servicio público que desarrolla el conocimiento científico tecnológico, forma Talentos Humanos para el desarrollo y fortalecimiento de la sociedad, disemina los avances cognoscitivos, divulga la cultura, fortalece la convivencia social democrática. Es función y responsabilidad del Estado Moderno y debe realizarse con calidad, eficiencia y equidad social.

### **Objetivos Nacionales de la Educación Superior**

- **Profundizar y consolidar valores**

Entre los grandes objetivos nacionales, se debe considerar la formación de profesionales integrales, de excelencia profesional y humana, con valores y principios, éticos, formados con sentido crítico y calificados científica y tecnológicamente, que asuman el compromiso y contribuyan al desarrollo nacional en libertad,

democracia, justicia, equidad y solidaridad, caracterizados por su creatividad, innovadores y emprendedores.

- **Oferta y Demanda**

La formación de profesionales debe equilibrar la ecuación de oferta educacional con la demanda que la sociedad hace, incorporando las nuevas necesidades que la sociedad va creando por la presencia de nuevas empresas y actividades como aquellas que se crean en el ámbito de la apertura comercial hacia el mundo y del desarrollo económico y social del país.

La investigación científica y tecnológica debe estar entre los objetivos prioritarios para tender a la transformación productiva de la sociedad, que conduzca hacia el desarrollo nacional con equidad y autosustentable. La Educación Superior debe integrar el proceso científico tecnológico a nuevas carreras y profesiones, que pueden concretarse interdisciplinariamente con los nuevos conocimientos y prácticas profesionales que surgen en los sectores productivos y de servicios, especialmente en estos últimos. La respuesta de la Educación Superior a las necesidades de formación técnica - profesional, demanda un sistema diversificado de instituciones (diferenciación horizontal) tanto por la oferta a la sociedad, como por el tipo de relación con el Estado (pública, privada), como por las regulaciones que garanticen la calidad y eficacia de la educación superior.

- **Excelencia Académica**

Mejorar la excelencia académica y definir el perfil de los profesores, implica requisitos de admisión, selección, escalafón y ascensos, retiros. Revalorización de la profesión docente. Herramienta más decisiva, valiosa y trascendente para lograr los objetivos de desarrollo con calidad humana.

La revalorización de la profesión docente debe concebirse en tres dimensiones de recuperación histórica, de reforma y de modernización, que requiere de actores de altísima calidad sapiente, cultural y fuerte base de valores, para lo cual hay que implementar programas diferenciados de recalificación, de sinceramiento y desarrollo vocacionales, de fortalecimiento o especializaciones en áreas particulares, o de capacitación general.

El sistema docente está en crisis globalmente en temas como: incorporación a la carrera, formación pedagógica, desprofesionalización docente, nivel y calidad de las propias universidades o facultades que imparten pedagogía, falencias del conjunto del sistema educacional, sus efectos en la profesión docente, o la determinante condición socioeconómica del magisterio. Se debe despertar el interés juvenil y generar el espacio para su preparación para la docencia.

## BIBLIOGRAFIA

1. Ballve, A.M. (2002).Cuadro de Mando. Gestión 2000. España.
2. Bateman, T., Snell, S. (2001). Administration. McGraw Hill. México.
3. Blanchard, K. (2004). A todo Vapor. Editorial Norma. Colombia.
4. Brealey, R.A., Myers, S.C. (2001). Principios de Finanzas Corporativas. 5ª. Edición. Mc Graw Hill. Madrid. España.
5. Borja, R. (1997). Enciclopedia de la Política. Fondo de Cultura Económica. México.
6. Brown, S. (1995). 13 errores fatales en que incurren los gerentes y como evitarlos. Editorial Norma. Colombia.
7. Buffa, E.S. 1975.Administración y Dirección Técnica de la Producción. Editorial Limusa. México.
8. Cañadas, M. (1994).Reflotación y Reingeniería de Empresas. Gestión 2000. Barcelona.
9. Castell, M. (2001).La Galaxia Internet. Edit. Plaza y Janés. España.
10. Cerda G., H. (1993). Los Elementos de la Investigación. Edit. El Búho Ltda. Bogotá. Pág.71.
11. Coger, J.L. (1995). Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Oficio y Arte de la Gerencia. Volumen I y II. Editorial Norma. Colombia.
12. Covey, S.R. (1993). Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz. Editorial Paidós Mexicana S.A. México.D.F.
13. Crosby, P. (1996). Los Principios Absolutos del Liderazgo. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
14. Davenport, T.O. (2000).Capital Humano. Gestión 2000. España.
15. David, F.R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. 5ª. Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.
16. De la Iglesia Jesús, (1998).Coordinador. El Orden Económico Mundial. Editorial Síntesis. Madrid.
17. De Souza Silva, J., J. Cheaz, J. Santamaría, M.A. Mato y A. León. (2001). La dimensión de estrategia en la construcción de la sostenibilidad

- institucional. Serie Innovación para la Innovación Institucional. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".
18. Donnelly, J., Gibson, J., y Ivancevich J. (1994). Dirección y Administración de Empresas. 8ª. Edición. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
  19. Doryan G., E. (1999) Economía y Reconversión Industrial. INCAE. Ecuador.
  20. Drucker, P.F. (2004). La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma. Colombia.
  21. Drucker, P.F. (1996). Su visión sobre: La Administración. La organización basada en la información. La economía. La sociedad. Editorial Norma. Colombia.
  22. Drucker, P.F. (1995). La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Librería - Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.
  23. Drucker, P.F. (1991). La Gerencia en Tiempos Difíciles. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.
  24. Drucker P.F. (2002). Gerencia para el futuro. Editorial Norma. Colombia. 1994.
  25. Fraga, R., Herrera, C. (2002). Investigación Educativa. Klendarios. Quito.
  26. Gibson, R. y Varios Autores. (1997). Preparando el Futuro. Edición Gestión 2000. Barcelona.
  27. Echeverría Bolívar. La Modernidad de lo Barroco. Ediciones Era. México. 2000.
  28. Emery, D., Finnerty, J.D., Store, J.D. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. Prentice Hall. México.
  29. Fabozzi F., Modigliani, F. (2000). Mercados e Instituciones Financieras. Prentice Hall. México.
  30. Ferrus, L., Sarto J.L. (1999). Evaluación de Inversiones y Financiación. Gestión 2000. Barcelona.
  31. FONDAD. (1991). Hacia una Hegemonía en Crisis. Fondad. Quito. Ecuador.
  32. Gates, Bill. (1999). Los Negocios en la era digital. Edit. Plaza y Janés. España.
  33. Goldratt E.M. y J. Cox. (2000). La Meta. Ediciones Castillo. México.
  34. Goldratt E.M. (1995). No fue la suerte. Ediciones Castillo. México.

35. Gibson, R. y varios. (1997). Preparando el Futuro. Gestión 2000. España.
36. Gutiérrez, A. (1998). Teoría del Conocimiento y Epistemología. Editora Andina. Quito. Ecuador.
37. Hill, Ch., J. Gareth R. (1996). Administración Estratégica. Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.
38. Hellriegel, D., Slocum, J.W., (1998). Administración. International Thomson Editores. México.
39. Huse, E.F., Bodwitch, J.L. (1981). El comportamiento humano en la organización. Ediciones Deusto S.A. Bilbao. España.
40. Johansen, O. (1996). El Administrador Como un Definidor. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile. Colección Estrategia. Serie Dirección de Empresas. Publicación Editorial Gestión Ltda. Santiago. Chile.
41. Kaku, M. (1998). Visiones. Editorial Debate, S.A. Madrid. España.
42. Kaplan, R.S., (2001). Norton David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Barcelona.
43. Kaplan, R.S., Cooper, R. (1999). Coste y Efecto. Gestión 2000. Barcelona.
44. Katzenbach, J.R. (1998). Equipos de Alta Gerencia. Grupo Editorial Norma. Colombia.
45. Knopf, A., 1992. Liberation Management: Necessary Disorganization for de Nanosecond Nineties, Nueva York. Pág.12
46. Koontz, H., Weihrich, H. (1998). Administración una perspectiva Global. Mc Graw Hill. México.
47. Larrea, C., Sánchez, J. (2003). Ecuador Debate. Albazul Offset. Quito. Ecuador.
48. Lima, S.M.V., A.M., Gomes de Castro, O. Mengo, M. Medina, A. Maestrey, V. Trujillo y O. Alfaro. (2001). La dimensión de entrono en la construcción de la sostenibilidad institucional. Serie Innovación para la Innovación Institucional. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".
49. Londoño Jaramillo Patti. Modelos Económicos y Deuda Externa de América Latina. Universidad Externado de Colombia. Bogotá. 1991.
50. Lussier, R.N., Achua, C. (2002) Liderazgo. Thomson Learning. México.

51. Mahon, H. (1991).Excelencia: Una forma de vida. Javier Vergara Editor. Argentina.
52. Manganelli, R.L., Klein M.M. (1994).Cómo Hacer Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia.
53. Marin y Ketelhom. (1998). Inversiones Estratégicas. Un Enfoque multidimensional. Libro Libre. Costa Rica.
54. Martin J.D., Petty W.J. (2000). La Gestión Basada en el Valor. Gestión 2000.Barcelona. España.
55. Martínez, M.J. Coordina Varios Autores. (1999). Lo que se aprende en los mejores MBA. Gestión 2000. Barcelona.
56. Medina, J. (1999). Política de Empresas. Casos de Estudio de Empresas Ecuatorianas. Centro de Reproducción Digital XEROX. PUCE. Quito. Ecuador.
57. Ministerio de Economía y Finanzas. Agenda para la Reactivación Económica. Abril 16, 2002. (1) Incluyendo la deuda pública y privada. La primera alcanzó 13.240 millones de dólares en 1998.
58. Mintzberg, H., Brian Q., J.; Voyer, J.(1997). El Proceso Estratégico. Prentice Hall. México.
59. McNichols, T.J. (1978). Política Empresarial con Análisis de Casos. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana S.A. Bogotá. Colombia. 1978.
60. Méndez, C. (1988). Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias contables, económicas y administrativas. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
61. Morin, E. (2003).Los Siete Saberes. Edit. Santillana. Ecuador.
62. Morin, E. (1993). Terre-Patrie. Paris, Editions du Seuil.
63. Ohmae, K. (1985). La Mente del Estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios. Libros de McGraw-Hill de México. 1985.
64. Ontiveros, E. (2001).La Economía en la Red. Edit. Taurus es Digital. España.
65. PNUD. Informe Desarrollo Humano 1995 – 2001. Mundi-Prensa Libros. Barcelona.

66. Perrotin, R, Heusschen, P. (1997). Optimizando las Compras. Gestión 2.000. Barcelona.
67. Porter, M.E. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Javier Vergara Editor. Buenos Aires. Argentina.
68. Porter, M. (2000). Estrategia Competitiva. Edit. CECOSA. México.
69. Rayburn, L.Gayle. (1999).Contabilidad y Administración de Costos. Mc Graw Hill. México.
70. Rifkin, J. (2000). La Era del Acceso. Edit. Paidos. España.
71. Rothschild; W.E. (1987). Como ganar (y conservar) la ventaja competitiva en los negocios. McGraw - Hill. Colombia.
72. Romero, M. (2003:7).Dolarización: se acumulan dudas. Ecuador Debate, No.59. Quito.
73. Rye, D. E. (1997). El Juego Empresarial. Mc Graw Hill. México.
74. Sakaiya, T. (1994). Historia del Futuro. Editorial Andrés Bello. Chile.
75. Salazar, L., de Souza Silva, J., J. Cheaz, y S. Torres. (2001). La dimensión de participación en la construcción de la sostenibilidad institucional. Serie Innovación para la Innovación Institucional. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".
76. Sánchez V., V.H. (1996). Investigación Científica en Educación. SNALME-MEC. 1996. Quito.
77. Senlle, A. (2000). Como Tomar Decisiones y Solucionar Problemas. Gestión 2000. Barcelona.
78. Senlle, A. (1997). Técnicas de Reuniones. ISO 9000 en la Práctica. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
79. Shimizu, T. (2003).Ecuador Debate. Albazul Offset. Quito. Ecuador.
80. Stoner, J.A.F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (1996) Administración. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
81. Sveiby, K.E. (2000). La nueva riqueza de las empresas. Gestión 2000. Barcelona. 2000.
82. Tawfik, L., Chauvel, A.M. (1996) Administración de la Producción. Mc Graw Hill. México.

83. Thurrow, L. C. (1996). El Futuro del Capitalismo. Javier Vergara Editor S.A. Argentina.
84. Toffler, A. (1985). La Empresa Flexible. Editorial Plaza & Janes S.A. Barcelona. España.
85. Ugarteche, Oscar. (1997). América Latina en la Economía Global. Nueva Sociedad. Venezuela.
86. Urriola, R. (1988). Compilador. Políticas de Industrialización en América Latina. ILDIS Ceplaes. Quito. Ecuador.
87. Ury, W. (1998). Supere el No. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
88. Villoro, L. (1997). El Poder y el Valor. Fondo de Cultura Económica. México.
89. Weizsacker, E., Lovins L. H., Lovins A.B. (1997). Factor 4. Informe al Club de Roma. Galaxia Gutenberg. Barcelona.
90. Wilder, C. (1991). Como vender sus ideas, productos y servicios. Editorial Paraninfo S.A. España.
91. World Economic Forum. (2002). The Global Competitiveness Report 2001-2002. New York: Oxford University Press,

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Índices de Competitividad.....	109
Cuadro N° 2. Ranking de Competitividad Global del Ecuador.....	111
Cuadro N° 3. Indicador de Vulnerabilidad .....	113
Cuadro N° 4. Composición de estudiantes encuestados.....	126
Cuadro N° 5. Relación alumnos encuestados.....	127
Cuadro N° 6. Estudiantes encuestados.....	152
Cuadro N° 7. Utilización de casos de apoyo a teorías.....	152
Cuadro N° 8. Origen de los casos utilizados.....	153
Cuadro N° 9. Resultado Encuesta sobre Uso de Casos por Materia.....	155
Cuadro N° 10. Áreas de Estudio de Problemas Específicos.....	157
Cuadro N° 11. Tipo de Problemas Específicos Tratados con Casos.....	158
Cuadro N° 12. Preferencia por casos nacionales o extranjeros.....	159
Cuadro N° 13. Análisis de casos integrales.....	160
Cuadro N° 14. Estudio de Casos de empresas ecuatorianas.....	161
Cuadro N° 15. Necesidad de casos ecuatorianos.....	161
Cuadro N° 16. Conocimiento de empresa ecuatoriana.....	164
Cuadro N° 17. Inquietudes de ejecutivos bancarios.....	172
Cuadro N° 18. Núcleo Básico Común de Licenciaturas.....	179
Cuadro N° 19. Núcleo de Concentración de Licenciaturas.....	180

## ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta sobre la aplicación del Sistema de Casos en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Quito.....	140
ANEXO 2: Encuesta sobre la aplicación del Sistema de Casos en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Quito.....	145
ANEXO 3: EDUCACIÓN SUPERIOR, ROL Y COMPROMISO.....	393

---