



## Utilización del método de casos con fines didácticos. Aplicación en la Universidad Metropolitana

**JAIME BENÍTEZ ARREAZA**

Dirección de Relaciones Universidad-Empresas  
Universidad Metropolitana  
Distribuidor Universidad, Terrazas del Avila  
Caracas, Venezuela

### Resumen

Con el objeto de estudiar los aspectos más importantes relacionados con el Método de Casos y su aplicación docente, en este trabajo se analizan los objetivos y conceptos básicos del referido método, sus ventajas y limitaciones. Contiene una Guía General, de orientación práctica, sobre la elaboración de casos con fines didácticos, y su aplicación en el aula. Incluye una referencia a su utilización en la educación a distancia, y a su desarrollo en la Universidad Metropolitana.

El estudio de casos es usado por diversas universidades, por cuanto incentiva el razonamiento y la asociación de ideas, es motivante, crea un vínculo con la realidad, y por su carácter participativo fomenta el trabajo en equipo. En el modelo educativo de la Universidad Metropolitana se contempla hacer uso de las oportunidades de aprendizaje derivadas de experiencias reales, siendo el método de casos una de las formas para lograr dicho objetivo, de allí la importancia de estimular a los profesores y estudiantes en su aplicación.

**Palabras clave:** Casos, metodología, docencia, aplicación, motivación.

### Abstract

This paper analyzes the goals and basic notions of the case study method, its advantages and limitations with the purpose of identifying its most important features and the application they may have in education. It includes general practical guidelines on how to elaborate cases with educational purposes and their application in the classroom, as well as references to the use of the approach in distance learning and its development in Universidad Metropolitana.

The case study method is used by several universities as it stimulates reasoning and logical thinking, it is a good motivator, it creates a link with reality and increases participation in group work. Universidad Metropolitana's educational approach contemplates the use of learning opportunities taken from real experiences, so the case study method is one of the ways to reach this objective; therefore, it is important to motivate professors and students to use it.



**Key words:** Cases, methodology, educational, application, incentive.

### **Objetivos**

**En el modelo educativo de la Universidad Metropolitana se contempla hacer uso de las oportunidades de aprendizaje derivadas de experiencias reales.** El estudio de casos constituye una de las formas para lograr este propósito, ya que se vincula con el análisis de situaciones específicas basadas en la realidad, similares muchas veces a las que el estudiante encontrará en su futuro ejercicio profesional.

**El objetivo de este trabajo consiste en exponer los fundamentos de la metodología de casos y su utilización en la docencia, y considerar sus posibilidades de desarrollo en la UNIMET.**

### **Conceptos Básicos**

El Método de Casos consiste en analizar situaciones específicas, como ellas se presentan en la realidad, mediante la activa participación de estudiantes que piensan, reflexionan, exponen sus puntos de vista, discuten respecto a dichas situaciones.

Los estudiantes siguen la orientación metodológica del profesor, pero sin que éste intervenga como juez, ni exponga durante el desarrollo del caso soluciones al problema o problemas planteados. En la práctica, debe ser un moderador que guía la discusión.

Se ha definido al Método de Casos como un diálogo sistemático sobre situaciones reales, con fines de aprendizaje.

### **Ventajas y limitaciones**

#### **Ventajas**

En aquellas universidades donde se ha aplicado intensivamente el método de casos (como Harvard, entre otras) se ha señalado que las principales ventajas de este método es que incentiva el razonamiento y la asociación de ideas, por lo que contribuye al desarrollo del pensamiento lógico.

Es muy motivante para los alumnos, que sienten que forman parte de una interacción dinámica y no son meros oyentes de una exposición.

Ayuda al estudiante a familiarizarse con la realidad, al analizar y evaluar situaciones concretas.



Se crea un ambiente participativo, de discusión e intercambio de ideas, que fomenta el trabajo en equipo.

El esfuerzo de los alumnos, con la guía del profesor pero sin que éste presente anticipadamente soluciones, contribuye a desarrollar competencias que luego serán muy útiles en el desarrollo de su carrera.

### **Limitaciones**

El Método de Casos no sustituye la necesaria conceptualización de las materias. Cuando se intenta utilizar entre estudiantes que no tienen los conocimientos básicos necesarios sobre la asignatura en la cual se aplica, pierda gran parte de su efectividad. Puede producir un enfoque meramente empírico donde las discusiones se diluyen en aspectos no relevantes.

A pesar de que los estudiantes por lo general prefieren el estudio de casos a las clases magistrales tradicionales, e incluso a las que combinan exposiciones con la continua participación de los alumnos, muchas veces al separarnos de las metodologías tradicionales para incursionar en un proceso novedoso, al cual no están acostumbrados, puede originarse cierto grado de confusión. El hecho de que no haya una solución única y evidente a un problema planteado, puede crear dudas y aprehensiones. Como todo lo nuevo, es susceptible de producir expectativas favorables en algunos, y resistencia al cambio en otros.

Se requiere una cuidadosa elaboración de cada caso, sin omitir ningún elemento necesario para el análisis, pero evitando al mismo tiempo las informaciones no relevantes que confundan al estudiante.

Estas limitaciones pueden ser superadas mediante la incorporación de los contenidos conceptuales previos a los casos en la misma materia o en una asignatura con prelación. Cuando el contenido del caso lo amerite puede incorporarse un resumen de la teoría o de los conceptos necesarios para comprenderlo. El uso de textos o de guías como material de apoyo para dichos contenidos representa una valiosa ayuda, así como una cuidadosa elaboración de los casos y la preparación de los profesores para su aplicación. En este aspecto la UNIMET, a través del Decanato de Desarrollo Académico ha realizado un fructífero esfuerzo mediante cursos en los cuales han participado numerosos profesores.

### **Disponibilidad de casos**

En primer lugar, debemos mencionar que esta metodología puede aplicarse en diversas materias, prácticamente no hay áreas donde quede excluido. Sin embargo, ha alcanzado mayor desarrollo y se han obtenido los mejores resultados en el campo de la medicina, el derecho y la gerencia. En ingeniería y las ciencias

naturales también ha sido aplicado, aunque en data más reciente. En este trabajo nos enfocamos principalmente al área gerencial.

Cuando no se dispone de una base de casos propia, o de un número suficiente de ellos de acuerdo a lo previsto en una determinada materia, pueden utilizarse casos elaborados por alguna otra institución, e incluso podemos usar fuentes bibliográficas. Sin embargo, el uso de estas últimas tiene el inconveniente de que los casos pudieran no estar actualizados, referirse a otro país o a situaciones que no se vinculen directamente con los objetivos de la asignatura. Si un profesor está familiarizado con las técnicas que se aplican en el levantamiento de casos, y dispone de suficiente tiempo para elaborarlos, tendríamos una solución idónea. Aunque, esas condiciones ideales no son las más frecuentes, lo que hace necesario que otras personas realicen esa tarea. En consultas efectuadas ante la Universidad de Harvard sobre los medios que utilizaron para incentivar el uso de este método, en sus etapas iniciales, nos informaron que ese había sido uno de los principales problemas que afrontaron. Había la convicción que era conveniente aplicar el estudio de casos, pero no tenían en la Escuela de Negocios suficientes casos, por lo que establecieron mecanismos de estímulo a los profesores, tanto para elaborarlos como para utilizarlos, y la progresiva incorporación de esta metodología dentro de los respectivos planes de estudio. Se crearon grupos de profesores que se dedicaron al levantamiento de casos.

### **Elaboración de casos**

Escribir un caso es una tarea creativa, donde el autor puede desarrollar sus propias habilidades e iniciativas. Sin embargo, hay ciertas normas que pueden servir de guía, con el propósito de hacer del caso un instrumento útil, ordenado, capaz de ser utilizado en el aula no sólo por quien lo redacta sino también por otros profesores.

#### **Aspectos comunes a diferentes materias**

Independientemente de la asignatura a la que se refiere un caso, el acceso a la información base y el objetivo didáctico que se persigue son fundamentales. El redactor debe tener presente que el orden y la claridad de la presentación son indispensables. Orden no significa un esquema rígido, sino una concatenación lógica del contenido. Lo más importante es estimular el aprendizaje, más que el documento en sí mismo. Debe tomarse muy en cuenta la motivación que el caso despierte, para lo cual es imprescindible que sea fácil de comprender y estimulante en cuanto a las discusiones que genere.

Un aspecto interesante es el que se refiere a la extensión. Casos largos que contienen descripciones detalladas tienen éxito cuando se dispone de suficiente tiempo para su desarrollo en clase, como ocurre cuando toda una materia se cursa sólo mediante el análisis de casos, pero generalmente existen limitaciones de tiempo que imponen la necesidad de ser breves, como ocurre en nuestra Universidad.



Cuando se redacta un caso, sea cual fuera la materia a que se refiere, es conveniente tomar en cuenta la audiencia, las características del grupo que participará en su análisis y discusión. Este es uno de los problemas a que se enfrenta el redactor de casos dirigidos a engrosar una base general que puede ser usada en diferentes cursos. Disponer al menos de un perfil aproximado del tipo de estudiantes es sumamente útil para lograr este propósito. Esto no implica que casos que no hayan sido elaborados para un curso y un grupo de estudiantes en particular no puedan usarse; corresponderá al profesor la tarea de utilizarlos de acuerdo a sus objetivos didácticos, que pueden ser señalados por el autor en la Guía para los profesores, y las características del grupo, sin desvirtuar ni sesgar su contenido básico.

### **Elaboración de casos para el área gerencial**

El campo de la gerencia es muy amplio. Comprende diversos tipos de organizaciones, principalmente empresas, y en ellas aspectos como la planificación estratégica, el mercadeo, finanzas, producción, administración de recursos humanos, clima organizacional, etc.

Partimos de la situación en que el autor (que es en realidad un investigador) se ubica en una empresa, de la cual va a extraer un caso. En primer lugar, debe tener un conocimiento previo tanto del sector donde está ubicada la empresa, como de ésta en su conjunto. Luego se orienta hacia el tema específico que va a desarrollar. Como todo caso se basa en el conocimiento, deberá definir las fuentes para obtenerlo, las cuales podemos dividir las en tres grandes grupos: (a) Entrevistas, (b) Documentos, (c) Observación:

- a. Mediante entrevistas con funcionarios de la compañía puede obtenerse gran cantidad de informaciones, que no son accesibles por otro medio.
- b. La lectura del material que la empresa suministre es otra forma importante de obtener las informaciones, aunque puede verse limitada por razones de confidencialidad. El examen de documentos fuera de la firma, pero que puedan tener relación con la misma (por Ej. sobre la competencia) es también muy útil.
- c. Finalmente, la verificación de los fenómenos dentro de la compañía, la percepción del ambiente de trabajo y de los procesos le permite al investigador tener una vivencia real que contribuye a enriquecer su trabajo.

Estas fuentes de información se combinan, formando un proceso integral de información, análisis e interpretación.

Uno de los problemas que hay que resolver es cómo seleccionar y clasificar el conjunto de informaciones, a fin de eliminar aquellas que no se consideren indispensables, y de ordenar las que se estimen necesarias.



Una vez que el investigador tenga un conocimiento suficiente del caso procede a escribirlo.

Se han elaborado fichas que facilitan su redacción y manejo. No hay por supuesto un esquema único. Presentamos un modelo tentativo que podría utilizarse al elaborar un caso:

1. Identificación del caso (en relación con el área general donde se aplica. Por ej. Finanzas, Mercadeo, etc.).
2. Autor
3. Fecha de elaboración
4. Curso(s) en que podría aplicarse
5. Objetivos didácticos del caso
6. Identificación de la empresa.(Puede cambiarse por razones de confidencialidad exigida por la propia compañía).
7. Antecedentes de la compañía
8. Sector en que se encuentra
9. Organización
10. Información de la empresa (financiera, ventas, procesos básicos cuyo conocimiento sea necesario para analizar el caso) y de su entorno. De requerirlo la compañía, son admisibles ciertas modificaciones, siempre que no afecten el análisis.
11. Caracteres (Personas). Pueden cambiarse nombres, para evitar una identificación no deseada.
12. Situación a ser analizada
13. Preguntas relacionadas con el caso:
  - a. Separar hechos y opiniones
  - b. Definición del problema (s)
  - c. Causas del problema
  - d. Observaciones sobre el contenido
  - e. Posibles soluciones
  - f. Resumen

**Obsérvese que el numeral anterior (13) se refiere a preguntas, contenidas en el caso escrito para que sirvan de guía al profesor. No se incluyen las respuestas, para que sean los participantes quienes las contesten. Varios autores consideran que ni siquiera las preguntas deben aparecer en el material que se entrega a los alumnos, sino que deben reservarse para el profesor, quien por supuesto es libre de modificarlas o hacerle adiciones. Si se desea incluir las soluciones adoptadas por la empresa, o cualquier otra consideración a que se contrae dicha pregunta, éstas deberán estar aparte (en la Guía Didáctica para el profesor), y sólo se presentarán al grupo cuando haya terminado completamente el proceso de discusión. Recuérdese que puede haber más de una solución, y que no siempre la que se haya adoptado es la mejor.**



Al final del caso escrito se incluirá la Bibliografía.

Generalmente se elabora una Guía Didáctica, para uso solamente de los profesores. Dicha guía suele contener aspectos como los objetivos didácticos del caso tal como los percibe el autor, lo cual no significa que en su aplicación no puedan adaptarse a los propósitos de cada curso, siempre que no se desnaturalice o distorsione el contenido; cursos donde pueden aplicarse, resumen breve y las preguntas sugeridas. De ser procedente, se incluyen anexos con información cuantitativa y comentarios.

### **Recomendaciones para la redacción de un caso:**

1. Usar un vocabulario fácilmente comprensible
2. Presentar claramente los hechos y las opiniones
3. Respetar la confidencialidad, exigida muchas veces por las empresas. No sólo la identificación de la misma, también su marca, sus integrantes, sus informaciones privilegiadas. El autor debe tener claro lo que puede o no transcribir.
4. El inicio del caso es un aspecto de extrema importancia para lograr una adecuada motivación.
5. Varios especialistas se inclinan por escribir los casos en tiempo pasado, pues ello aumenta su vida útil. Su punto de vista es que si se redacta en tiempo presente las condiciones en que se basa cambiarán en breve, por lo que se hará obsoleto. Sin embargo, ésta no es una condición indispensable. Un caso actual, presentado como tal, aunque tenga una duración limitada, puede ser muy útil por el interés que despierta.
6. Exponer en forma concreta todo lo necesario para una fructífera discusión, y evitar extensiones inútiles que compliquen innecesariamente el caso. Recuerde que en la Universidad tenemos, en el desarrollo de los cursos, limitaciones de tiempo.
7. Tener siempre presente sus objetivos didácticos.

### **Utilización en el aula**

Se entrega el caso a los estudiantes.

Uno de los primeros aspectos que debemos decidir es si iniciamos el proceso de análisis del caso en forma individual, es decir de cada alumno por separado, o si desde el comienzo se constituyen grupos. Usualmente el número de estudiantes nos dará la pauta para resolver esta cuestión.

**Individual:** Cada participante responde alguna pregunta formulada por el profesor. Por ej. ¿Cuáles son los hechos más relevantes de la situación



planteada? ¿Cómo jerarquiza los problemas? ¿Cuáles considera que son sus principales causas? ¿Qué factores del entorno han afectado a la compañía, o a sus ventas, o a sus posibilidades de obtener financiamiento, o a la contratación de personal calificado, etc.? ¿Cuáles son sus predicciones respecto a su evolución futura? ¿Qué soluciones pudieran adoptarse ante los problemas planteados, o ante las oportunidades de negocio detectadas? Éstas son sólo algunas de las preguntas que pudieran formularse. El contenido del caso puede favorecer la aplicación del análisis DOFA, por Ej. por parte de los estudiantes, o de alguna otra matriz, como la del Boston Consulting Group. Los límites hasta donde se puede llegar en la dinámica de clases vienen dados principalmente por los objetivos didácticos, el alcance y profundidad que el profesor desee alcanzar, en concordancia con dichos objetivos, las características del grupo, el contenido del caso y el tiempo de que se disponga.

**Grupos:** Analizan previamente el caso un cierto número de alumnos (se recomienda entre 4 a 8 participantes), que buscan llegar a un consenso de cada grupo, el cual designa un relator. Cuando en un curso se estudian varios casos, deben rotarse los relatores. Varios autores se inclinan por rotar también la composición de los grupos.

El sistema grupal presenta la ventaja de que permite aprovechar mejor el tiempo, al limitar el número de expositores iniciales de allí que resulte una buena práctica en cursos numerosos. Por supuesto, esto no significa que los estudiantes que no actúen como relatores se abstengan de intervenir. Han debido haberlo hecho en su grupo, y tendrán la oportunidad de exponer cuando se lleve a cabo la discusión plenaria.

La desventaja radica en que puede haber carencia de aportes de algunos integrantes.

Una vez que el caso ha sido ampliamente discutido, y se haya llegado al final de la etapa oral, cada estudiante o cada grupo escribirá un ensayo (*paper*) sobre el caso, el cual debe contener las respuestas a las preguntas que se hayan formulado, las recomendaciones y el porqué de dichas recomendaciones, y sobre cualquier otro asunto de importancia que haya sido planteado por cualquiera de los participantes.

**Debemos insistir en que la conducta del profesor es de esencial importancia para el éxito del proceso de análisis y discusión. La mayoría de los profesores nos hemos acostumbrado a hacer exposiciones, y aun cuando nuestras clases sean ampliamente participativas, con preguntas y ejemplos a ser desarrollados por los estudiantes, el Método de Casos requiere que el facilitador actúe como un moderador, sin expresar criterios que sustituyan lo que debe ser expuesto por los alumnos, o que sesguen la discusión, ni mucho menos adelantar recomendaciones o soluciones. Debe estimular la participación de todo el curso.**



**Tanto en la forma individual como en la grupal cada participante debe sentirse libre de exponer sus puntos de vista, de manifestar acuerdo o rechazo respecto a otras opiniones.**

**Debe tenerse presente que el estudio de casos implica el aprendizaje colaborativo (interacción profesor-estudiante, cooperación de los participantes) en ambientes distribuidos (utilización de diferentes recursos de aprendizaje).**

### **Algunos problemas prácticos en la discusión de casos**

Hay varias dificultades que pueden presentarse al analizar un caso en el aula, que el instructor deberá superar para lograr la necesaria eficiencia en la aplicación del método. Mencionaremos algunas de ellas, y sus posibles soluciones:

1. Estudiantes poco inclinados a participar en la discusión. Deben ser estimulados con preguntas directas.
2. Estudiantes que intervienen continuamente, exponiendo criterios repetitivos o no pertinentes. Esta situación requiere de un hábil manejo por parte del instructor, que sin coartar la participación individual canalice la discusión hacia los objetivos del caso. Puede ser necesario que manifieste claramente que ya se ha expresado determinado concepto y que se requieren nuevos aportes.
3. Los estudiantes no detectan aspectos importantes del caso. El instructor tratará indirectamente de canalizar la discusión hacia esos aspectos. Si a pesar de ello el curso no identifica la situación, el profesor deberá, en última instancia, indicarla.
4. Los participantes se apartan de un razonamiento lógico, lo cual los conduce a reflexiones improcedentes. Esto origina la necesidad de replantear la discusión en aquellos asuntos donde se produzca la desviación, sin adelantar conclusiones.
5. Los alumnos confunden hechos con opiniones, lo cual puede originar una distorsión en el análisis objetivo del caso. El instructor deberá enfatizar la importancia de separar ambos aspectos, y contribuir a que sean los participantes quienes lo hagan.
6. Excesivas discrepancias o excesivo consenso: Estas dos condiciones extremas pueden presentarse en las discusiones de casos. Cuando hay varios criterios muy divergentes el instructor puede agruparlos, buscando aspectos coincidentes para concentrar la discusión. Si por el contrario los estudiantes asumen puntos de vista uniforme, es decir sin que existan criterios opuestos, el profesor puede reconocer que en efecto la situación planteada conduce a dicho consenso, o de no ser así, debe asumir un enfoque contrario al prevaleciente en el aula para mantener la discusión.
7. Los estudiantes se sienten confundidos ante la posibilidad de que el problema o problemas planteados en el caso pueda tener más de una solución. Como

se señaló anteriormente, esto puede llevar a que desestimen el método, por no conducir a soluciones definitivas. El profesor deberá dejar claro que en la práctica profesional es frecuente que un problema tenga respuestas diferentes, y que lo que se persigue con la aplicación del método de casos no es llegar a una solución única, sino estimular la capacidad de razonamiento y de enfrentar situaciones.

### **Utilización en la educación a distancia**

El Método de Casos puede aplicarse en los procesos de enseñanza-aprendizaje a distancia.

Dentro de dichos procesos, se hace referencia específicamente a la educación virtual, por ser ese el medio no presencial de mayor interés dentro del modelo educativo de la Universidad Metropolitana.

La facilidad de comunicarse por la red, que permite una interacción entre todos los participantes en forma sincrónica o asincrónica, favorecen la aplicación del método. Cada caso se elabora de acuerdo a los procedimientos usuales, vistos anteriormente, y se transcribe para el uso de los estudiantes. La discusión del caso se hace por escrito, con la participación del profesor y los alumnos, mediante preguntas, respuestas, exposición de criterios, y en general la confrontación de diversas opiniones. La constitución de grupos y la intervención individual dentro de cada uno de ellos es perfectamente factible.

Se ha señalado que el hecho de no ser presencial pudiera afectar el necesario dinamismo en el intercambio de opiniones y la formulación de argumentos. Pienso que un buen diseño del proceso virtual y la habilidad del instructor, pueden superar este problema.

Por otra parte, no debemos desestimar ciertas ventajas que la comunicación escrita trae consigo, como la superación de las inhibiciones de algunas personas cuando tienen que expresarse oralmente en grupo, y de que las exposiciones escritas se hacen en forma más cuidadosa lo cual suele contribuir a un mejor desarrollo del pensamiento lógico. También hay que considerar ciertas ventajas que en general tiene la educación virtual, como la posibilidad de acceder en cualquier momento al sistema, y desde cualquier lugar donde se disponga del medio electrónico, de llevar un record inmediato ordenado de todo el proceso, de la facilidad recíproca de comunicación entre profesores y estudiantes, de eliminar el traslado físico y la necesidad de estar en un aula en un determinado horario, etc.

Los atributos de la educación virtual no significa que necesariamente debamos valorarla por encima de la presencial en cuanto a la aplicación del Método de Casos. Este método se ha desarrollado tradicionalmente sobre la base presencial, y sólo ha sido de cierto tiempo para acá cuando ha comenzado aplicarse en forma

virtual. Muchos especialistas orientan el estudio de casos hacia discusiones en el aula. Aun cuando existen aspectos comunes entre la elaboración de casos para una u otra forma de aprendizaje, suele ser necesario hacer algunos ajustes cuando la intención es utilizarlos en la modalidad no presencial, para lo cual muchos investigadores no están familiarizados. Finalmente, como se señaló antes, hay diferencias muy importantes en su aplicación, en todo el proceso de discusión, de interacción, de respuestas que requieren de un diseño adecuado y una alta capacitación de los instructores.

### **Desarrollo en la Universidad Metropolitana**

En encuesta que realizamos entre profesores de la UNIMET se observó que un número relativamente importante ha utilizado esta metodología en sus clases, y algunos otros, que no la han aplicado, contemplan la posibilidad de hacerlo. Como no hay materias que se dictan exclusivamente mediante casos, el uso de los estudios de casos ha sido complementario a las clases tradicionales. Hay sin duda disposición para hacerlo, superando las dificultades que se originan en la carencia de casos suficientes, el que todavía hay profesores que no conocen la técnica de elaboración y uso, pues muchos no han podido asistir a los cursos, y a las limitaciones de tiempo, sobre todo considerando la orientación y contenido de los pensa. La UNIMET cuenta internamente con los recursos para incentivar el desarrollo del Método de Casos, sin que esto signifique una presión sobre los costos.

La Dirección de Relaciones Educativas Universidad Empresas facilita los contactos con compañías donde pueden elaborarse casos.

Debe continuarse con el proceso de estímulo e implementación, dirigido a crear una actitud cada vez más favorable para llevar a cabo esta interesante tarea.

### **El Modelo Educativo AcAd y el Método de Casos**

El Método de Casos no sólo es perfectamente compatible con el Modelo Educativo de Aprendizaje Colaborativo en Ambientes Distribuidos, sino que también forma parte integral de dicho Modelo. En efecto, el hecho de centrarse en el alumno, de existir una interacción entre los miembros del grupo, del uso de espacios compartidos y de una comunicación continua, esto es, de un modo de interactuar y de una forma de trabajar en equipo, que constituyen algunas de las cualidades básicas del Modelo AcAd, favorecen la aplicación del estudio de casos. Dentro de sus herramientas tecnológicas figuran los foros virtuales que apoyan al Método de Casos. Por supuesto, también en actividades presenciales desarrolladas sobre la base del referido Modelo el estudio de casos es aplicable.

En ambas formas, se requiere de la adecuada capacitación de los profesores, la inducción a los estudiantes y el apoyo de la Institución.

*Ejemplo de un Caso de Estudio, con propósitos didácticos:*

Este caso se presenta, con fines ilustrativos, en forma muy estructurada, de acuerdo a la Guía contenida en el texto anterior. Generalmente los casos se redactan en forma tal que los elementos que lo integren estén mezclados, sin una organización tan definida, con lo cual puede procurarse que sean los alumnos quienes los ordenen. La forma que utilizamos en este caso puede ser usada preferentemente en las primeras etapas en que se aplique el método, cuando los participantes no están familiarizados con el mismo.

Varios aspectos relacionados con la empresa han sido modificados, por razones de confidencialidad y debido a ciertas adaptaciones al actualizarse el caso, pero se mantiene la esencia de la situación real.

1. Identificación del Caso: Estudio de una empresa manufacturera, productora de uniformes para trabajadores.
2. Autor: Jaime Benítez Arreaza.
3. Fecha de actualización: Febrero de 2002.
4. Cursos en que puede aplicarse: Gerencia de Empresas, Mercadotecnia.
5. Objetivos Didácticos: Estudio y discusión en el aula de las situaciones planteadas en dicha empresa, con el propósito de que los participantes las analicen, definan los problemas y sus causas, y propongan soluciones, aplicando los conocimientos referentes a las materias que se relacionan con el caso.
6. Identificación de la empresa: Confecciones Integradas de Uniformes SA (Coninfor).
7. Antecedentes: Establecida en 1982, en Caracas. Originalmente una microempresa, ha crecido hasta alcanzar un tamaño mediano. Tiene 35 trabajadores. Desde su origen ha sido una empresa familiar.
8. Sector: Manufacturero, en la industria de la confección.
9. Organización: No tiene un organigrama formal. Es una sociedad anónima, con una Junta Directiva de cinco miembros, todos integrantes de una misma familia. La empresa tiene un Presidente y dos Gerentes, uno de Producción y otro de Administración. Los trabajadores del área de producción, que son los más numerosos (30), reportan a un funcionario que desempeña las funciones de un subgerente, y los de administración al contador. Sin embargo, todos tienen acceso a sus respectivos gerentes y al Presidente de la compañía.
10. Información de la empresa y el mercado:
  - a. Producto. Uniformes para trabajadores confeccionados con tela Oxford (50% de algodón, 50% poliéster). Se procura combinar resistencia y durabilidad con una buena apariencia. Produce tres tipos de uniformes.
  - b. Mercado Meta: Organizacional (industrial). Está compuesto por empresas que utilizan uniformes para sus trabajadores en siete de las principales ciudades del territorio nacional. No exporta.
  - c. Posición en el mercado: Tercera entre 10 empresas. La compañía líder la duplica en ventas, la más pequeña es una microempresa. Se estima que tiene una participación en el mercado del orden del 20%.

- d. Distribución: Directa a las empresas compradoras en el eje Caracas-Valencia. (Utiliza su propio medio de transporte). Tiene una fuerza de ventas de cinco personas contratadas, con sueldo base más comisión, que se ocupan de esta zona y que también interactúan con los intermediarios en el resto de las ciudades donde se coloca el producto, donde la comercialización se hace a través de mayoristas. Algunos clientes negocian directamente con el Presidente.
  - e. Promoción: Esfuerzos personalizados con contactos directos entre los directivos y los vendedores con las empresas. Se aplica una política de incentivos a los mayoristas (descuentos por volumen, entrega adicional de uniformes) en las zonas no cubiertas por sus propios vendedores. También se hacen descuentos a las compañías que adquieren cantidades importantes. La empresa no hace publicidad.
  - f. Ventas: Bs. 386 MM el último año (2001). Esta cifra refleja una disminución de las ventas del 7% respecto al año anterior. Se había establecido una meta de crecimiento anual del 10%. Entre el año 2000 y el 1999 se había registrado un aumento del 2% en las ventas. (Variaciones a precios corrientes).
  - g. Utilidades netas en el ejercicio Bs. 1,7 MM (1,9 MM en 2000).
  - h. Capital Pagado y reservas Bs. 120 MM.
  - i. Activos Totales Bs.146 MM; Pasivo Bs. 26 MM. La totalidad del pasivo es a corto plazo; representada principalmente en deudas a proveedores, y un pequeño saldo de la hipoteca del edificio que vence en el año.  
La relación Activo Circulante a Pasivo Circulante fue al cierre del último ejercicio de 2,4.
  - j. La compañía está ubicada en una zona industrial del área metropolitana de Caracas, ocupando un edificio propio. La hipoteca que pesa sobre el mismo tiene un saldo pequeño, y quedará liberada en los próximos meses cuando dicho saldo sea cancelado.
  - k. El equipo utilizado para las operaciones de confección, originalmente arrendado con opción de compra (*leasing*), es ahora propiedad de la compañía. Aunque parte de las máquinas utilizadas tienen algunos años de uso, están en buenas condiciones de conservación y todavía no pueden considerarse como obsoletas. El resto de la maquinaria es más moderno. La planificación operativa y la contabilidad cuentan con el apoyo de un sistema electrónico actualizado.
  - l. La casi totalidad de las acciones de la compañía son propiedad del Sr. Manuel Girón o de su familia. Un porcentaje minoritario pertenece a algunos funcionarios de la empresa, a los cuales se traspasaron como bono de productividad. Esta política de incentivos fue sustituida por pagos en dinero.
11. Caracteres (Personas): El principal accionista y Presidente de la empresa es el Sr. Manuel Girón. Es el fundador de la compañía, y todo el tiempo se ha mantenido al frente de la misma. A sus 63 años conserva una gran energía, que combinada con su experiencia de más de 30 años hacen de él un

trabajador competente e infatigable. Como jefe es exigente pero comprensivo, y accesible aun para el más modesto de sus empleados. Su educación formal es limitada, pues ni siquiera completó sus estudios de secundaria. Debido a la estrecha situación económica de la familia tuvo que dedicarse de lleno al trabajo que le ofreció en una empresa de confección un amigo de su padre, quien poco antes había fallecido. Allí trabajó por quince años, adquiriendo valiosos conocimientos prácticos. Hombre austero y con una buena reputación, pudo obtener un préstamo que unido a sus ahorros le permitieron fundar una microempresa. El crecimiento del negocio le llevó a convertirla en una sociedad anónima algo más grande, hasta alcanzar la dimensión actual.

Poco inclinado a contraer deudas, sólo lo ha hecho para adquirir el inmueble donde funciona la compañía, el leasing y para el pago a proveedores, dentro de los límites usuales en el ramo.

Dos de sus hijos trabajan en la compañía: su hijo mayor, Francisco, quien es un técnico superior, es el Gerente de Producción. Su hija menor, María, graduada como Licenciada en Administración y cursante de un Postgrado en Gerencia de Empresas, desempeña el cargo de Gerente de Administración.

12. Situación a ser analizada. Se efectuó una reunión entre el Presidente y los dos Gerentes para considerar la situación y las perspectivas de la compañía a la luz de los resultados.

El Gerente de Producción, Francisco Girón, se refirió a los productos de la compañía, manifestando que podía garantizar que las cualidades de los mismos no han variado, que los controles de calidad son estrictos y que se mantiene un stock adecuado de los modelos que tradicionalmente han vendido, para atender los pedidos con prontitud.

La Gerente de Administración, María Girón, expresó: “He podido observar que se dispone de las informaciones que ocasionalmente suministran los vendedores, pero no se han hecho consultas directamente a los clientes, salvo quizás en conversaciones informales, y tampoco se han contactado empresas que usan uniformes para sus trabajadores, pero que no son clientes de la compañía”.

El Presidente, Manuel Girón, corroboró que muchas veces los vendedores no reciben información: “Están pendientes de otras cosas, y no toman la iniciativa de preguntar ... Los clientes tienen que atender sus propios asuntos y poco les interesa dar detalles sobre el producto y sobre otros proveedores, si no se les solicita la información...Sin embargo, hay excepciones y algunos vendedores sí se preocupan por obtenerlas, al menos de manera informal”. Luego añadió: “La empresa ha sido tradicionalmente exitosa, sólo en los dos últimos años ha habido algunas dificultades... además, hacer esas consultas que propone María ¿no sería muy costoso y tomaría mucho tiempo?”

Este punto de vista fue compartido por Francisco: “Con lo ocupado que estamos en la fábrica no nos queda tiempo para averiguar lo que piensan los clientes, ni lo que hacen los demás... Tengo la certeza de que nuestros productos son de excelente calidad; el hecho de no recibir quejas lo confirman”.

María insistió en la necesidad de obtener informaciones objetivas. “¿Cómo llegar a lo que necesitamos conocer sobre los productos y los competidores? ... ¿Cómo estimar la incidencia de la recesión?... No es un gasto de tiempo y dinero, sino una verdadera inversión”.

Después de discutir el asunto, se tomó la decisión de distribuir un cuestionario entre los clientes actuales y diferir el estudio sobre otras empresas que utilizan uniformes.

En términos generales, las consultas a clientes actuales dieron como resultado que en su mayoría consideran los productos de la compañía como buenos o muy buenos, sólo unos pocos lo calificaron de regular. Más de la mitad de los clientes tienen otro proveedor. Entre este grupo, varios señalaron que el precio de los uniformes era más alto que el de la competencia, dentro de los mismos niveles de calidad. Prácticamente todos los clientes están satisfechos con el ritmo de entrega de los pedidos. Igualmente manifestaron tener confianza en los vendedores de la compañía; sin embargo, varios manifestaron que no han recibido información sobre si se piensa hacer cambios en los modelos de los uniformes, dentro de los patrones aplicables para las industrias, como ha ocurrido con otros proveedores. Respecto a la posible incidencia de la recesión económica en la compra de uniformes, se obtuvieron respuestas muy variadas, y en algunos casos ambiguas, posiblemente por ser muchas empresas reacias a admitir una reducción de sus propias ventas y actividades. Algunos clientes señalaron una reducción moderada del número de trabajadores, otros una relativa estabilidad, y una pequeña porción de los consultados expresó que había habido un aumento. Se puso en evidencia que la reposición se hace de acuerdo a planes definidos, y que en algunos casos está establecida en los contratos colectivos.

### **Para uso del profesor**

El profesor, de acuerdo a sus objetivos didácticos, podrá utilizar el Caso anterior para hacer preguntas sobre el problema básico expuesto en el mismo, y otros problemas relacionados con la empresa. Estimar las causas de dichos problemas y sus posibles soluciones. Se requiere que los estudiantes separen claramente los hechos de las opiniones, y que expresen qué informaciones de las recolectadas por la empresa dan pie a diferentes interpretaciones, y qué recomendación harían respecto a informaciones adicionales. Igualmente si ven algunas oportunidades para la empresa, y cómo podrían explotarse. El contenido del Caso permite incursionar en aspectos como el clima organizacional y los criterios predominantes según la formación y la edad de los caracteres.



Podría usarse para tratar algunos asuntos básicos de la investigación de mercados.

Como ejemplo de algunas preguntas podríamos tener las siguientes:

1. ¿En qué consiste, a su juicio, el principal problema de la empresa?
2. ¿Qué otros problemas se observan?
3. ¿Cómo redactaría Ud. un cuestionario para consultar a los clientes (Inv. de Mercados)
4. ¿Cómo redactaría Ud. un cuestionario para consultar a empresas que usan el producto, pero que actualmente no son clientes de la compañía (Inv. de Mercados)
5. ¿Qué tipo de investigación de mercado haría? ¿Qué métodos utilizaría? etc. (Inv. de Mercados)
6. ¿Qué información adicional considera que hace falta, para analizar la situación de la empresa?
7. ¿Cómo trataría de resolver el principal problema de la empresa?
8. ¿Cómo enfrentaría los otros problemas?
9. ¿Observa que, aparte de los problemas, se presentan oportunidades para la empresa?
10. ¿Cuáles oportunidades? ¿Cómo alcanzarlas?
11. En su opinión, ¿cuál es el clima organizacional de la compañía? ¿Cómo lo evalúa?
12. ¿Qué otras informaciones sobre la empresa podrían incluirse?

### **Referencias bibliográficas**

BARNES, Christensen & Hansen. Teaching and the Case Method. Harvard Business School Press. 3rd Ed. (1994).

FREEMAN-HERREID, Clyde. Case Method Teaching. University of Buffalo. State University of New York, (2002).

LINDER, Jane. Writing Cases, Tips and Pointers. Harvard Business School, (1994), (Monografía).

LLANO Cifuentes, Carlos. La Enseñanza de la Dirección y el Método de Casos. Ed. Ipade, México, 1ª. Ed. (1998).

MERRIAM, Sharan. Qualitative Research and Case Study. Applications in Education. Jossey-Bass Publishers, San Francisco CA, (1998).

SHAPIRO Benson P. Hints for Case Teaching. Harvard Business School, (1984), (Monografía).

Universidad de los Andes, Bogotá: Facultad de Administración (Monografías).

BAILEY, Joseph. Evaluación del Método de Casos por un Grupo de Estudiantes, (1993).

TOMAS B. Kasulis. El Arte de Hacer Preguntas, (1993).

OBLIASTI, Enrique. Cómo Escribir un Caso, (1992).

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

LOMELÍN, José y Julio Paladino: Manual para el Uso del Método de Casos, (1993).

LOMELÍN, José y Julio Paladino: Guía para la Elaboración de Casos.

LOMELÍN, José y Julio Paladino: Control de Calidad de los Casos.

World Association for Case Method Research and Application  
<http://www.agecon.uga.edu/-wacra.htm>

Case Studies in Science  
<http://Wings.buffalo.edu/libraries/projects/cases/case.html>

North American Case Research Association (NACRA)  
<Http://nacra.net>