

# Implementación de Nueva Guía de Casos Prácticos de Gerenciamiento Estratégico

Gigena, Elías / Martínez, Daniel / Morchio, Raúl / Ruffinatti, Adrián / Srur, Leandro

*Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba*

## **Abstract**

*El objetivo del paper es reseñar las características del proceso (como así también de los resultados obtenidos) de generación de una nueva Guía de Casos Prácticos para la cátedra de Gerenciamiento Estratégico, perteneciente al 5º año de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Información de la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional. La nueva guía permitió unificar los trabajos prácticos que se efectuaban en los diferentes cursos de la asignatura y actualizar los contenidos con casos de empresas reales de la industria tecnológica.*

## **Palabras Clave**

Gerenciamiento, Negocios, Tecnología, Estrategia, Management, Emprendimientos, Entrepreneurship, Casos, Sistemas, TIC, Industria, Software.

## **Introducción**

### Motivación

La cátedra de Gerenciamiento Estratégico de 5º año de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Información de la Facultad Regional Córdoba, Universidad Tecnológica Nacional, hasta el año 2004 inclusive no contaba con trabajos prácticos unificados en sus diferentes cursos (mañana, tarde y noche). Era necesario poder unificar y homogeneizar los casos prácticos que se dictaban.

Así, en el año 2005, el plantel docente de la asignatura consideró que era importante poder generar una nueva Guía de Casos Prácticos que unificara los distintos trabajos prácticos que se realizaban en cada uno de los cursos de la materia.

A su vez, la nueva Guía de Casos Prácticos debía estar enfocada en la selección de casos de empresas reales dedicadas preferentemente a la industria de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

## **Elementos del Trabajo y metodología**

### Propuesta

La propuesta, surgida del consenso de los docentes integrantes de la cátedra, consistió en desarrollar una nueva Guía de Casos Prácticos, que se convirtiera en el material base para la ejecución de las clases prácticas de la asignatura.

A su vez, ésta nueva guía debía estar completamente alineada con los objetivos generales y específicos de la asignatura, la metodología de enseñanza y el Trabajo Práctico Integrador, aspectos que se detallan a continuación.

### Objetivo General de la Asignatura

El objetivo general de la asignatura Gerenciamiento Estratégico, según su Programa Analítico [1], es: “Brindar al futuro profesional de la Ingeniería en Sistemas de Información, un acabado conocimiento de los principios de la Estrategia, y sus principales herramientas, de manera de que la adopte como la principal aliada para su crecimiento profesional”.

### Objetivos Específicos de la Asignatura

A nivel de objetivos específicos, el desarrollo de la asignatura está orientada a que el alumno alcance los siguientes resultados [1]:

- A nivel de conocimientos: pueda comprender y asimilar con facilidad la base conceptual de la planificación estratégica, conozca las distintas herramientas que le brinda la planificación estratégica para poder

desarrollarse y triunfar profesionalmente como Ingeniero en Sistemas de Información, y cuente con una detallada interpretación de las técnicas y habilidades analíticas necesarias para identificar y explorar estrategias en forma exitosa.

- A nivel de habilidades: adquiera la capacidad y una cierta gimnasia para analizar, desde una perspectiva estratégica, las distintas situaciones que se le presentan en su vida profesional y, en virtud de su visión global y estratégica, cuente con la capacidad de liderar grupos y conducirlos en el desarrollo e implementación de soluciones exitosas.
- A nivel de actitudes: a la hora de tomar decisiones, adhiera a la importancia de pensar estratégicamente, ya sea en temas empresariales como personales y, a partir de un profundo e íntimo convencimiento, asuma el compromiso personal de evaluar éticamente las estrategias a seguir, y a desarrollarlas con absoluta conciencia de su responsabilidad social ante las consecuencias que las mismas puedan ocasionar.

#### Metodología de Enseñanza y Aprendizaje

En cuanto a la metodología de enseñanza y aprendizaje, según su Programa Analítico [1], el aprendizaje de los contenidos de esta asignatura está basado en la participación activa de los alumnos, en su calidad de “cuasi profesionales”.

Se busca analizar y discutir cada tema entre todos los alumnos, tratando de generar un intercambio rico en opiniones (por la cantidad y fundamentalmente, por la calidad), en donde la opinión de cada uno, sirva o bien para enriquecer a las de los demás o para actuar como “disparador” para que el resto se obligue a fundamentar mejor su desacuerdo con la misma.

Esta modalidad de aprendizaje se realiza bajo la concepción claramente explicitada

el primer día de clases, de que en el desarrollo de la asignatura, alumnos y profesores conforman un grupo cuyo objetivo es el aprendizaje, profundización e investigación de los contenidos de esta asignatura.

Y que, por lo tanto, el mayor o menor logro de estos objetivos es una responsabilidad compartida entre los participantes y los profesores, y el mismo será alcanzado plenamente en la medida que se logre una sinergia en el grupo, que permita que en cada integrante se despierte “una cierta secreta potencialidad de ser mucho más cuando se interrelaciona con los restantes integrantes” (Ortega y Gasset).

Es en este estado de sinergia, que se logran los resultados deseados para la asignatura, ya que no sólo se aprende por los contenidos explícitos de la asignatura, sino mediante y a través de las opiniones de los distintos participantes de la “clase-reunión”, (alumnos, profesores y ayudantes) en una suerte de “polinización cruzada” [3], en donde cada uno impacta en la formación del otro a través de sus opiniones.

Será fundamental, entonces, la actitud que asuma cada integrante del grupo, antes y durante las reuniones.

Una herramienta fundamental para generar el intercambio de opiniones, son los “casos de discusión”. Estos son informes de lo sucedido en una empresa (puede ser una persona) con suficiente nivel de detalle y relacionado con los conceptos que se están estudiando, de manera de generar reflexiones y opiniones entre los participantes del análisis del mismo.

Estos casos pueden referirse a situaciones reales que sufrieron determinadas empresas, o pueden tratarse de situaciones imaginarias. Lo importante es su capacidad de generar opiniones y reflexiones entre los participantes.

Para cada unidad se han elegido uno o varios casos que permiten analizar a fondo los temas que la componen.

Además se les pide a los alumnos que desarrollen un Trabajo Práctico Integrador, el cual puede tratar sobre una empresa real

o ficticia, donde se puedan aplicar los contenidos de la asignatura. Se pretende que en cada grupo de alumnos se repitan estas reuniones, y esta modalidad de aprendizaje, al tener que resumir distintas opiniones en un solo informe.

La presentación se realiza en una primera instancia a la mitad del período de clases, y una definitiva en las últimas semanas de clases.

Esta modalidad de aprendizaje constituye una parte muy significativa de los objetivos de la asignatura, porque no solo persigue la consolidación de determinados conocimientos, sino que además, y muy fundamentalmente porque pone el acento sobre aspectos que hacen a la formación de directivos, tratando de colaborar de esta manera en el desarrollo de aquellos atributos que se reconocen como fundamentales para desempeñarse en cargos de responsabilidad en los niveles superiores de una organización.

#### Trabajo Práctico Integrador

La regularidad de la materia se obtiene con tres evaluaciones: dos teóricas (dos exámenes parciales) y una práctica (un Trabajo Práctico Integrador), aprobadas.

El Trabajo Práctico Integrador se basa sobre una empresa ficticia inventada por los alumnos o una real elegida por ellos. Se aplican los contenidos teóricos de la materia, en informes que resumen determinados momentos de avance de la misma.

En el primer informe, que se presenta antes del Primer Examen Parcial, se analizan y emplean los conceptos estudiados en las Unidades 1 y 2, y en el segundo informe, que se presenta antes del Segundo Examen Parcial, se analizan y emplean los conceptos estudiados en las unidades 3, 4 y 5.

#### Desarrollo de la Guía de Casos Prácticos

Alineado al objetivo general de la asignatura como así también a sus respectivos objetivos específicos, el plantel docente de la cátedra de Gerenciamiento

Estratégico desarrolló una Guía de Casos Prácticos [2] bajo las siguientes premisas:

- Búsqueda de casos prácticos de empresas relacionadas con la industria de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), objeto principal de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Información.

A partir de solicitudes de alumnos y del feedback recibido en las encuestas anuales, se incluyeron casos de reconocidas empresas internacionales del sector.

Se consideraron a las empresas más reconocidas del sector, muchas de las cuales son consideradas dentro de las 10 marcas más valiosas del mundo (según Gartner 2012) como Google, Ebay, Microsoft y Oracle.

En la última versión de la Guía, podemos encontrar los siguientes casos:

- 3M
- Amazon
- AT&T
- Cisco
- Dell
- eBay
- Google
- IBM
- Indra
- Intel
- Microsoft
- Oracle
- Toshiba
- Yahoo

- Búsqueda adicional de casos, considerando también empresas de cualquier otra industria que, sin embargo tuvieran un impacto de negocios a nivel de las TIC.

- Selección de casos prácticos tanto reducidos (a fin de que permitan ser analizados en una única clase, para un tema en particular, por los distintos grupos de alumnos de cada curso), como así también de casos más extensos (que atraviesen distintos conceptos, incluso de

distintas unidades y a lo largo de varias clases consecutivas o alternadas). Cabe aclarar que los mini-casos resultan ser muy prácticos para analizar en clase temas concretos, específicos; que pueden ser leídos, comprendidos, asimilados y discutidos rápidamente por los alumnos en sus respectivos grupos para luego avanzar hacia el debate final del caso en clase. Por otra parte, entre los casos extensos, se incluyeron los de:

- Amazon
- IBM
- Clasificación de los casos prácticos por cada unidad de la materia:
  - Unidad 1: Concepto de Estrategia
    - Cisco: Su ventaja competitiva
    - eBay: Su modelo de negocio
    - Google: Modelo revolucionario
    - Indra: Su expansión
    - Yahoo: Evolución estratégica
  - Unidad 2: Análisis Industrial y Competitivo
    - La Industria de la Telefonía Móvil (Nokia, Motorola, Ericsson)
    - La Tecnología de la Información y las Cinco Fuerzas Competitivas
  - Unidad 3: Análisis de la Situación de la Empresa y Unidad 4: Estrategias y Ventajas Competitivas
    - Dell y un modelo de negocio innovador
  - Unidad 5: La Estrategia en el Ambiente Global
    - AT&T: Alianzas estratégicas
    - Microsoft: Estrategia múltiples
    - Toshiba: Alianzas estratégicas
  - Unidad 6: Estrategias en Acción
    - 3M: Diversificación
    - Intel: Diversificación
  - Unidad 7: Estrategia Funcional y Opción Estratégica: Selección de Estrategias
    - Oracle: Nuevo enfoque
  - Unidad 8: Implementación de Estrategias: Organización para la Acción, Evaluación y Control

- Amazon: Modelo E-Commerce
- IBM: Servicios Globales

- Alinear la organización de los casos prácticos al desarrollo teórico de la materia.
- Los casos deben permitir la discusión / debate de los distintos contenidos en cada clase, luego de ser analizados por cada grupo. Muchos de los casos, a efectos de potenciar el debate posterior durante la clase, incluyen distintas preguntas que interpelan a cada alumno y a cada grupo a buscar soluciones creativas y no convencionales, estimulando la participación y promoviendo el intercambio de opiniones.
- Los casos, luego del desarrollo de los mismos durante la clase, pueden ser ampliados por los alumnos con investigación propia en la Web a partir de información actualizada, más allá de las últimas novedades al respecto que son ofrecidas por el docente.
- Los casos también deben ser útiles para la posterior realización del Trabajo Práctico Integrador de la materia.
- Los casos, al tratarse de empresas del mundo real, mejoran la percepción y conocimiento por parte de los alumnos de la industria TIC en general, en la cual se desempeñarán como profesionales una vez graduados.
- Actualización en cada año con nuevos casos, con las novedades muchas veces producidas en el devenir de las empresas analizadas a lo largo del tiempo.

Así, se fue actualizando año tras año la Guía de Casos Prácticos, incorporándose casos prácticos de diversas empresas internacionales relacionadas con la industria de las TIC.

## Resultados

La nueva Guía de Casos Prácticos impactó positivamente en el desarrollo de las distintas clases prácticas de la asignatura, puesto que permitió unificar los trabajos prácticos que se llevaban a cabo en los distintos cursos (mañana, tarde y noche), como así también favoreció una mejor estructuración de cada clase y una aplicación práctica de la industria para entender los distintos enfoques estratégicos de las empresas líderes del mercado.

### Resultados de Encuestas

A continuación, podemos ver los siguientes datos de encuestas realizadas a los alumnos sobre por el Departamento de Ingeniería en Sistemas de Información de la misma institución [4].

En cuanto al Desarrollo General de la materia, los resultados han sido más que favorables en éstos últimos años. Como puede observarse en la Tabla 1, el puntaje promedio (en escala de 1 a 10) establecido por los alumnos fue de 8,23; con tendencia creciente llegando a un puntaje máximo de 8,66 en la edición de la materia en 2011.

Desarrollo General de la materia		
Año	Puntaje Promedio	Cantidad de Encuestados
2008	8,15	39
2009	8,01	78
2010	7,86	58
2011	8,66	49
2012	8,36	48
2013	8,31	21
Total	8,23	293

Tabla 1 - Desarrollo General de la Materia

En la Tabla 2 puede apreciarse la Contribución de los Prácticos, con un puntaje promedio de 8,10 puntos con un desempeño creciente llegando a un valor máximo de 8,64 en la última edición de 2013.

Contribución Prácticos		
Año	Puntaje Promedio	Cantidad de Encuestados
2008	7,81	39
2009	8,02	78
2010	7,61	58
2011	8,23	49
2012	8,28	48
2013	8,64	21
Total	8,10	293

Tabla 2 - Contribución de los Prácticos

Esto también se visualiza con más claridad en la Figura 1:

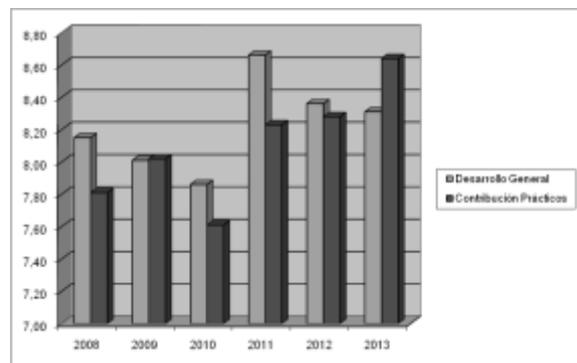


Figura 1 - Desarrollo General de la Materia y Contribución de los Prácticos

Esto refleja el hecho de que en el año 2011 se efectuó una nueva actualización importante de la Guía de Casos Prácticos, implementándose con éxito durante los años 2012 y 2013, observándose una marcada mejoría en la performance de los prácticos.

Además, hay que tener en cuenta que, al ser la materia muy teórica, comparada con Matemáticas o Programaciones, es muy difícil dar clases de prácticos y por ende el desempeño de los últimos 2 años en particular, podría considerarse excelente.

Por otra parte, en la Tabla 3, puede verse la Importancia que los alumnos le dan a la materia dentro de la carrera:

<b>Importancia que le dan los alumnos a la materia en la carrera</b>				
Año	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Sin Importancia
2008	10	23	5	1
2009	35	31	7	0
2010	7	35	13	1
2011	9	34	5	0
2012	5	32	6	1
2013	2	15	2	1
Total	68	170	38	4

Tabla 3 - Importancia que le dan los alumnos a la materia en la carrera

En la Figura 2, puede verse que el 85% de los alumnos que llenaron las encuestas la consideran "Importante" o "Muy importante", sólo un 1% la considera "Sin Importancia":

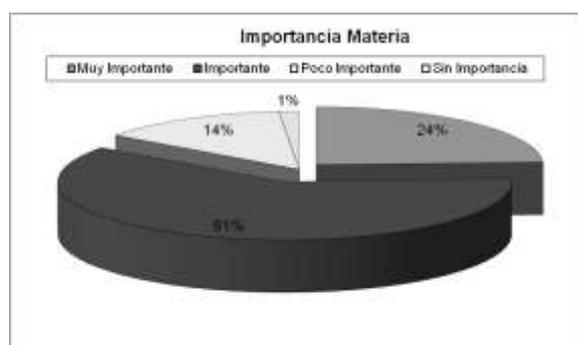


Figura 2 - Importancia que le dan los alumnos a la materia en la carrera

Respecto a la Bibliografía de la Materia, como puede verse en la Tabla 4, el puntaje promedio fue de 8,39 en los últimos años:

<b>Bibliografía de la Materia</b>		
Año	Puntaje Promedio	Cantidad de Encuestados
2008	8,31	39
2009	8,39	78
2010	8,01	58
2011	8,66	49
2012	8,42	48
2013	8,57	21
Total	8,39	293

Tabla 4 - Bibliografía de la Materia

Si se observa por otra parte la Metodología de dar las clases, en la Tabla 5, el puntaje promedio fue de 8,16 en los últimos años:

<b>Metodología de dar las clases</b>		
Año	Puntaje Promedio	Cantidad de Encuestados
2008	8,15	39
2009	8,12	78
2010	7,50	58
2011	8,31	49
2012	8,41	48
2013	8,44	21
Total	8,16	293

Tabla 5 - Metodología de dar las clases

En la Figura 3, puede verse el desempeño creciente en bibliografía y metodología; gracias a la última actualización importante de la Guía de Casos Prácticos realizada en el año 2011:

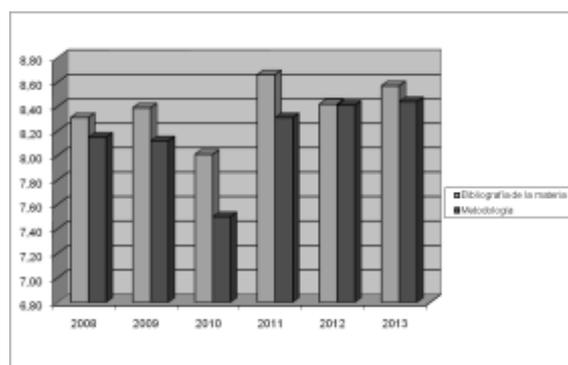


Figura 3 - Desempeño Creciente

En el 2012 se comenzaron a dar los prácticos con la nueva guía con casos de la industria de IT.

Además, a partir del 2011 se fortaleció el Trabajo Práctico Integrador y se empezaron a dar clases mixtas teóricas / prácticas que muestran la mejora en la percepción de los alumnos.

Respecto a la Evaluación Docente, el puntaje promedio en los últimos años en cuanto a la Claridad de los Temas ha sido de 8,51 puntos, como puede apreciarse en la Tabla 6:

Claridad en los temas		
Año	Puntaje Promedio	Cantidad de Encuestados
2008	8,59	39
2009	8,39	78
2010	8,14	58
2011	8,68	49
2012	8,63	48
2013	8,62	21
Total	8,51	293

Tabla 6 - Claridad en los Temas

Y en cuanto al Conocimiento de los Temas, el puntaje promedio en los últimos años en fue de 8,62 puntos, como puede apreciarse en la Tabla 7:

Conocimiento de los temas		
Año	Puntaje Promedio	Cantidad de Encuestados
2008	8,56	39
2009	8,55	78
2010	8,36	58
2011	8,75	49
2012	8,78	48
2013	8,71	21
Total	8,62	293

Tabla 7 - Conocimiento de los Temas

Estos valores pueden verse en la Figura 4:

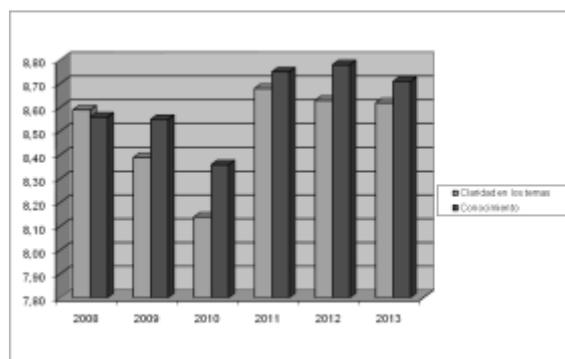


Figura 4 - Evaluación Docente

En definitiva, el cambio de material bibliográfico ayudó a mejorar la percepción de claridad de los docentes en el dictado de clases.

Además, hay regularidad y buen feedback de los alumnos con respecto al conocimiento de los docentes a cargo de

cursos y sus Jefes de Trabajos Prácticos (JTP).

### Discusión

La Guía de Casos Prácticos es una herramienta fundamental para el desarrollo de las clases prácticas de la asignatura.

Resultaría enriquecedor poder intercambiar distintos casos entre materias similares de diferentes carreras o incluso dentro de las distintas facultades regionales de la Universidad Tecnológica Nacional [5].

### Conclusión

La redacción de la nueva Guía de Casos Prácticos de Gerenciamiento Estratégico resultó ser clave para la comprensión de los distintos contenidos como así su exposición, debate, discusión y retroalimentación en cada una de las clases prácticas de la materia.

### Agradecimientos

Agradecemos a la Dirección del Departamento de Ingeniería en Sistemas de Información de la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional por brindar un permanente y constante apoyo al desarrollo de la materia.

### Referencias

- [1] Programa Analítico de la cátedra de Gerenciamiento Estratégico, 5° Año de Ingeniería en Sistemas de Información, Facultad Regional Córdoba, Universidad Tecnológica Nacional
- [2] Guía de Casos Prácticos de la cátedra de Gerenciamiento Estratégico, 5° Año de Ingeniería en Sistemas de Información, Facultad Regional Córdoba, Universidad Tecnológica Nacional
- [3] "Técnicas de aprendizaje colaborativo", Elizabeth F. Barkley; K. Patricia Cross; Claire Howell Mayor - (2007) - Ediciones Morata, S.L., Madrid, España
- [4] Resultados de Encuestas a Alumnos, Departamento de Ingeniería en Sistemas de Información, Facultad Regional Córdoba, Universidad Tecnológica Nacional.
- [5] "Metodología participativa en la enseñanza universitaria", Fernando López Noguero - (2005) - Narcea Ediciones - España

**Datos de Contacto:**

*Elías Gigena. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba, Departamento de Ingeniería en Sistemas de Información. Email: egigena@egasociados.com.ar*

*Daniel Martínez. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba, Departamento de Ingeniería en Sistemas de Información. Email: danielsehn@yahoo.com*

*Raúl Morchio. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba, Departamento de*

*Ingeniería en Sistemas de Información. Email: raulmorchio@gmail.com*

*Adrián Ruffinatti. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba, Departamento de Ingeniería en Sistemas de Información. Email: ruffinatti@gmail.com*

*Leandro Srur. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba, Departamento de Ingeniería en Sistemas de Información. Email: lsrur@corebi.com.ar*