

318502
12
271



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1986 - 1991

"PROPUESTA DE INCORPORACION DEL METODO
DEL CASO EN EL PLAN DE ESTUDIOS DE LA
CARRERA DE ADMINISTRACION EN LA
UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
GABRIELA IVONNE LARENAS RUIZ

ASESOR DE TESIS:
LIC. FERNANDO OLVERA HERNANDEZ

MEXICO, D. F.

1993

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Página N°

INTRODUCCION

i

CAPITULOS:

1. LA EDUCACION SUPERIOR	1
1.1 Concepto de Educación	1
1.2 Los Sistemas Educativos	1
1.2.1 Los Sistemas Educativos y la Sociedad	4
1.3 La Educación Superior	5
1.4 Funciones de la Educación Superior	6
1.5 Eficiencia de un Sistema de Educación Superior	7
1.6 La Educación Superior en México	8
2. LA UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL	14
2.1 Misión y Principios	14
2.2 Fines y Medios de la Universidad Intercontinental	15
2.3 Estructura Universitaria	16

3. PLAN DE ESTUDIOS EN LA CARRERA DE ADMINISTRACION	19
3.1 Objetivos	19
3.2 Plan de Estudios	21
3.2.1 Mecánica y Estructura	21
4. EL METODO DEL CASO	28
4.1 Antecedentes	29
4.2 Objetivo	30
4.3 Importancia	31
4.4 Aplicación	32
5. ESTUDIO EXPLORATORIO	34
5.1 Objetivos del Estudio	34
5.2 Hipótesis	35
5.3 Metodología para el Estudio Exploratorio en Empresas Privadas	35
5.3.1 Muestra de Ejecutivos	35
5.3.2 Criterios de Selección de Empresas	36
5.3.3 Cuestionario	38
5.3.4 Presentación e Interpretación de los Resultados	41

5.4	Metodología para el Estudio Exploratorio en las Universidades	
	Privadas	45
5.4.1	Muestra	45
5.4.2	Entrevista	45
5.4.3	Análisis e Interpretación de Resultados	48
6.	PROPUESTA DE INCORPORACION DEL METODO DEL CASO	57
6.1	Materia Seleccionada	57
6.2	Caso que se Sugiere	57
6.2.1	Escaleras Prefabricadas (Caso de Mercadotecnia)	58
6.2.1.1	Introducción	58
6.2.1.2	Planteamiento del Problema	58
6.2.1.3	Análisis e Interpretación de Resultados	59
6.2.1.4	Conclusiones	60
6.2.1.5	Análisis de la Situación	62
6.2.1.6	Estrategia de Mercado	63
	CONCLUSIONES	64
	BIBLIOGRAFIA	67
	ANEXO	69

INTRODUCCION

Una característica de nuestros días es el cambio constante y acelerado en la ciencia y la tecnología. Esto repercute en la economía, en la sociedad y en las organizaciones. Pero además, independientemente de los efectos de los dos factores señalados, las sociedades tienden a una mayor complejidad por sí mismas. Paralelamente la economía tiende a complejizarse haciendo más difícil los pronósticos y escenarios probables. Esto implica que las organizaciones enfrenten crecientes dificultades para adaptarse a un medio ambiente caracterizado por cambios continuos.

Las universidades no son ajenas a esta dinámica; por una parte, se ven obligadas a adaptarse a la propia evolución de la sociedad y la economía; por la otra, su propio papel las lleva a tratar de adelantarse a los acontecimientos o incluso a provocarlos. Esto es así en la medida que son los centros por excelencia en donde se genera la mayor parte del conocimiento técnico y científico.

En el área de administración, los programas de las universidades se han ido ajustando de acuerdo a los nuevos conocimientos teóricos que se generan y además, se ha tratado de que éstos se ajusten a las necesidades que demandan las empresas y la sociedad; de esta manera, algunas universidades han incorporado la Metodología del Caso (mejor conocida como el Método del Caso), con objeto de formar profesionistas con un perfil que responda a los puestos de dirección.

El objetivo de esta tesis es el de investigar qué universidades en el Distrito Federal han incluido en sus planes de estudio de administración la Metodología del Caso, para posteriormente proponer su inclusión en el plan de estudios de la carrera de Administración en la Universidad Intercontinental.

Para cumplir este objetivo se ha dividido esta investigación en seis capítulos. En el capítulo primero se expone un marco de referencia que nos permita ubicar las funciones y finalidades de la educación superior. Esto es relevante si consideramos a estos centros como un subsistema de la sociedad. Es aquí donde se afirma que este subsistema debe ser funcional y retroalimentar al resto de los subsistemas (como son el económico, científico, técnico, entre otros).

En el segundo capítulo se da una breve descripción de la Universidad Intercontinental, exponiendo su filosofía educativa y sus objetivos. Esto permite ubicar a esta institución como un centro donde las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura son vitales para cumplir sus objetivos de servicio a la sociedad y al ser humano, desde una perspectiva de filosofía cristiana.

En el tercer capítulo se hace un análisis del Plan de Estudios de la Carrera de Administración y se estudian sus objetivos y el contenido curricular del Plan. Esto es fundamental para que el lector conozca las materias que se imparten y el posible perfil del egresado. Asimismo, es básico para la propuesta de incorporación del Método del Caso en el plan.

El capítulo cuarto contiene los antecedentes, el objetivo, la importancia y la aplicación del Método del Caso. Previamente se da un contexto económico en el que las empresas se ven obligadas a diseñar planes de carácter estratégico para hacer frente a las eventualidades surgidas de su medio ambiente. Es aquí donde cobra importancia la comprensión de las funciones de este Método.

En el capítulo quinto se lleva a cabo un estudio exploratorio en empresas y universidades, con objeto de conocer la opinión, por una parte de los ejecutivos acerca de la conveniencia de la implantación del Método del Caso al plan de estudio de las licenciaturas en administración; por otra parte, con objeto de conocer los resultados derivados de su incorporación en la universidades previamente seleccionadas. Se anticipa que los resultados fueron alentadores.

En el último capítulo se plantea la propuesta de incorporación del Método del Caso en algunas materias del Plan de Estudios de la Carrera de Administración de la Universidad Intercontinental. Para esto se toman en cuenta los resultados derivados del estudio exploratorio, así como el nivel adecuado en que debe incorporarse dicho plan. Asimismo, se expone un caso específicamente de mercadotecnia como ejemplo que ilustre mi propuesta.

Al final se presentan las conclusiones pertinentes.

CAPITULO 1. LA EDUCACION SUPERIOR

1.1 Concepto de Educación

Un concepto general de educación es el siguiente:

"Dirigir, encaminar y doctrinar; desarrollar y perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven. Enseñar los buenos usos de la urbanidad y cortesía".¹

Para Arnold Anderson, educar significa "el medio de transmitir el conocimiento y de formar a las personas en los valores de la sociedad"². En términos generales, podríamos decir que la educación es un medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; más aún, es un proceso permanente que contribuye al desarrollo del ser humano y a la misma transformación de la sociedad, siendo determinante para la adquisición de conocimientos y superación tanto del individuo como de la sociedad.

1.2 Los Sistemas Educativos

Los sistemas educativos tienen una característica común: transmiten conocimientos y creencias. Como instituciones mantienen una relación de disciplina entre el que enseña y el enseñado, aunque pueden variar en lo que se enseña, cómo se enseña, porqué se enseña y a quién se enseña.

1. *Presidencia de la República.- Ley Federal de Educación. Diario Oficial de la Federación. México 16 de Diciembre de 1986.*

2. *Anderson Arnold "Educación y Sociedad", Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Edit. Aguilar. Vol. 4, Madrid, 1974, p. 139.*

La institución educativa principal de una sociedad tiene una división de trabajo, una estructura de control y recursos humanos. Cada uno de estos elementos constituye un fenómeno social importante por sí mismo, influye en el proceso educativo y produce un impacto en el individuo y en la sociedad. Estas características institucionales de los sistemas educativos reflejan en parte a la sociedad; no obstante, poseen también una dinámica propia y sus consecuencias no siempre pueden preverse por los líderes políticos o por el cuerpo administrativo gubernamental.

Los sistemas educativos pueden clasificarse, de acuerdo a los objetivos que persigan, por el control que se tenga en este sistema y por la organización que se pudiera encontrar en estos. Una breve explicación de esto es la siguiente:

- a) **Por los objetivos:** En este caso los sistemas educativos definen su contenido de acuerdo con el conocimiento y las creencias. En consecuencia pueden adoptar un enfoque crítico, innovador o defensor del *statu quo*. Lo que debe quedar claro es que los sistemas educativos generalmente guardan cierta autonomía con respecto al gobierno, con excepción de los estados despóticos.
- b) **Por el control:** Un sistema educativo puede estar influenciado o incluso subordinado a instituciones sociales como el estado, la iglesia o la empresa. Generalmente en una sociedad avanzada, no obstante éstos centros son financiados y promovidos por sí mismos, pueden mantener cierta independencia frente a otras instituciones.
- c) **Por su organización:** Un sistema educativo puede ser en la organización donde exista una adecuada distribución de funciones y las áreas de responsabilidad están bien definidas; claro está que la organización podrá ser diferente si la educación es impartida por el gobierno o por la iniciativa privada.

Más adelante se hará hincapié en la relación de los sistemas educativos con la sociedad a la cual pertenecen. Por el momento sólo tengamos presente que un sistema educativo resulta ser una parte importante de la sociedad y existe una mutua retroalimentación entre ambas; pero, "los sistemas educativos evolucionan en la medida en que la sociedad se desarrolla".³

Por otro lado, cuanto mayor es el alcance de un sistema educativo, tanto más compleja es su relación con el orden social. Cabe destacar que las escuelas y las universidades hoy en día asumen funciones cada vez más extensas que antes eran desempeñadas por la familia, la comunidad o la iglesia. De aquí se desprende de que cuando un sistema educativo es socialmente eficaz, se convierte en un instrumento de cambio ordenado a lo largo de las generaciones, en cuanto a la distribución por clases de los individuos y de los grupos. No obstante, el sistema puede también debilitar la integración de la sociedad por falta de articulación o de adaptabilidad.

Luego entonces, la articulación es en parte un problema de cómo hacer que el resultado educativo satisfaga las demandas de la sociedad. Sobre este punto se habla más ampliamente en un apartado posterior.

La adaptación es en parte un problema que radica en la forma de enfrentar los rápidos cambios sociales. Mannheim opina que la escuela del pasado era "un campo de entrenamiento para el ajuste imitativo a una sociedad establecida, mientras que la escuela moderna es una introducción a una sociedad ya dinámica".⁴

Muy cierto que orientarse sólo hacia la tradición es en potencia una mala integración, dado que deben de introducirse los nuevos conocimientos en los planes de estudios para dar coherencia entre lo antiguo y lo nuevo. En sociedades subdesarrolladas (económica, política y culturalmente), ésto puede poner en peligro los valores tradicionales o provocar la discontinuidad cultural y crear una crisis de identidad personal.

3. Clark, Burto. "Estudios de los Sistemas Educativos", *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Vol. 4, Madrid, 1979, p. 132.

4. Mannheim Karl. "Los Sistemas Educativos y la Planeación Democrática". *Universidad de Oxford, New York*, 1970, p. 27.

Así, la flexibilidad, que es un ideal de la enseñanza en una época de cambios continuos, puede suscitar la confusión y fomentar el caos. De esta manera, la integración social en sus bases educativas depende en buena medida de la capacidad del sistema educativo, tratando de evitar tanto el individualismo atomizado (liberalismo), como la ortodoxia cultural (convervador).

1.2.1 Los Sistemas Educativos y la Sociedad

El estudio de la naturaleza y significado de los sistemas educativos está cobrando una importancia cada vez mayor como medio para conocer mejor la sociedad contemporánea. Sin lugar a dudas, la educación se ha desarrollado rápidamente con el avance en la industrialización. Hoy en día se extiende por todas las naciones y llega a estudiantes de todas clases sociales, apareciendo continuamente nuevos métodos pedagógicos.

Dada la ampliación de los sistemas educativos, la planificación escolar es una de las mayores preocupaciones de los gobiernos, tanto en los países desarrollados como en los que se encuentran en vías de desarrollo. Al respecto ha aparecido una literatura repleta de informes oficiales y estudios académicos que detallan los problemas de la misión educativa ante un crecimiento impresionante de la demanda por servicios educativos, principalmente en países en vías de desarrollo.

1.3 La Educación Superior

"La estructura de los sistemas de educación superior es el resultado de un largo período de adaptación histórica en el que la tradición dominante procede de las universidades medievales europeas. Hay otras tradiciones más antiguas de enseñanza superior en el mundo islámico, en China o la India. Aunque la expansión de la civilización tecnológica occidental ha llevado la concepción europea de la universidad a todas las partes del mundo, pero particularmente aquellas regiones de Africa, Latinoamérica y Asia que estuvieron bajo el dominio de naciones europeas"⁵.

La tendencia hacia escuelas y universidades va acompañada de una proliferación de papeles administrativos, pedagógicos y de investigación. Realmente la enseñanza se ha convertido en una jerarquía complicada de profesiones especializadas, las cuales exigen programas académicos con un tiempo considerable para que el alumno pueda asimilar una gran cantidad de conocimientos.

Al mismo tiempo, la administración de las grandes universidades ha necesitado la creación de carreras especializadas de administradores de escuelas, de asesores estudiantiles y de orientadores profesionales.

En este contexto la cultura profesional se hace más intensa a partir del momento en que son más los estudiantes universitarios que se reclutan dentro de todas las clases sociales, pero principalmente entre estudiantes que necesitan la educación para conseguir puestos más ventajosos y seguros. Las modernas universidades en las ciudades industriales, así como los institutos nocturnos y las facultades técnicas y comerciales, lamentablemente reclutan a sus estudiantes y realizan sus estudios en una forma tal que inevitablemente favorecen una alternativa profesional más que académica en la cultura colegial tradicional.

5. Halsey, A. H. "Organización Educativa". *Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales, Vol. 4, Madrid 1979, p. 150.*

1.4 Funciones de la Educación Superior

Las instituciones de educación superior realizan 4 funciones básicas:

- a) La docencia superior.
- b) La investigación científica.
- c) La difusión de la cultura.
- d) La crítica.

Los objetivos de la función docente, según Pablo Latapí, son: "1) Promover por el dinamismo y racionalidad de su estructura, sus métodos y su estilo pedagógico, la formación de los hábitos y aptitudes que configuren un tipo humano de convertirse en agente conciente del desarrollo; 2) Dividir los conocimientos por área de especialización y de acuerdo a las necesidades de desarrollo integral del ser humano; 3) Proporcionar al alumno la información de mayor calidad y actualidad; 4) Ofrecer la oportunidad de la educación superior con la variedad de niveles y campos que la realidad del país sugiera".⁶

A su vez el objetivo básico de la función de investigación es vincular a éste la resolución de los problemas de un país, proporcionando alternativas de solución.

Por su parte, la función de la difusión cultural tiene como finalidad contribuir a la elevación del nivel cultural técnico y cívico de la población mediante actividades extra-académicas.

Finalmente, la función crítica consiste en asumir una aptitud moral acerca de problemas sociales ofreciendo soluciones.

6. Latapí, Pablo. "Análisis de un Sexenio de Educación en México, 1970-1976". Edit. Nueva Imagen, México, 1980, p. 171.

1.5 Eficiencia de un Sistema de Educación Superior

La responsabilidad básica de las instituciones de educación superior es, según Manuel Pérez Rocha, "contribuir al desarrollo económico, social político y cultural de un país".⁷

Las metas específicas del sistema educativo están en función de las metas que se definan para el desarrollo general. De aquí, dado que un sistema educacional es un subsistema de la sociedad, si no existen metas específicas para el desarrollo de ésta, entonces el primero no podrá ser eficaz.

Un sistema educativo es más eficiente que otro cuando al aplicar a ambos los mismos recursos se obtiene de alguno de ellos mejor resultado, o cuando alguno requiere menor cantidad de recursos que el otro para alcanzar los mismos propósitos.

Un sistema de educación superior puede reflejar una eficiencia interna y una externa. La primera hace mención a la relación entre factores y productos. Los factores o entradas al sistema son los estudiantes y los recursos son los maestros y la cultura; el producto del sistema se constituye por los estudiantes egresados de cualquier nivel y por un conjunto de logros científicos y tecnológicos, así como por actitudes y valores que retroalimentan la cultura de la sociedad a través de publicaciones u otros medios.

La eficiencia externa hace mención a la comparación entre los recursos invertidos y los beneficios resultantes. Es decir, se refiere a la relación entre los factores que se introducen a un proceso y lo que realmente se espera de éste. Por ejemplo, se puede esperar la contribución del sistema en términos de docencia, investigación, difusión de la cultura y crítica. En la medida en que se alcancen estos objetivos puede afirmarse que es eficiente dicho sistema.

7. Pérez Rocha, Manuel. "Eficiencia del Sistema de Educación Superior", *Planeación Universitaria en México, UNAM y ANUIES, México, 1980, p.81.*

1.6 La Educación Superior en México

La educación superior en México se ha ido expandiendo considerablemente en los últimos años, tanto en instituciones públicas como privadas. "Las universidades públicas, por regla general, son más grandes que las privadas pero, en términos de empleo, hay indicios que las segundas están obteniendo mejores puestos para sus graduados".⁸

Las instituciones privadas en general no tienen todas las carreras y campos de especialización con que cuentan las universidades públicas. También evitan iniciar carreras cuyos costos de instalación en equipo y laboratorios sean demasiado elevados. Es aquí donde el predominio de las universidades públicas es evidente. Al respecto, "63% de las privadas tienen menos de 5 carreras, aunque entre ellas 50% incluyen la Administración y Contaduría Pública como carreras universitarias".⁹

Para poder dar lineamientos comunes a las instituciones de educación superior, y en general a todo el sistema educativo, se expidió en el año de 1981 la Ley de Educación Superior, cuyos lineamientos son:

- a) Promover el desarrollo integral de la personalidad para que se ejerzan en plenitud las capacidades humanas.
- b) Crear y desarrollar una conciencia nacionalista.
- c) Proteger y desarrollar los bienes y valores que constituyen la cultura nacional.
- d) Fomentar el conocimiento y el respeto a las instituciones nacionales.
- e) Enriquecer la cultura con valores nacionales y con la incorporación de ideas y valores universales.

8. Pescador, José Angel y Torres, Carlos Alberio. "Poder Político y Educación en México" Edit. Uteha, 1985, p. 98.

9. *Ibid.*, p. 99.

- f) Promover las condiciones sociales para llegar a una distribución equitativa de los bienes nacionales y culturales dentro de un régimen de libertad.
- g) Fortalecer los hábitos intelectuales que permitan el análisis objetivo de la realidad.
- h) Infundir el conocimiento de la democracia como la forma de gobierno y conciencia, que permita participar en la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la sociedad.¹⁰

Como política general se pretende lograr una mejor relación y coherencia de las funciones sustantivas de la educación superior con los problemas de la sociedad, haciendo hincapié en el desarrollo económico y político.

En la medida en que el sistema educativo de educación superior ha tendido a crecer de manera importante, se hace indispensable la planeación de ésta con el fin de que la calidad de educación no se deteriore. "Desafortunadamente en los centros de educación superior públicos no se observa una planificación adecuada, por lo que ha tendido a deteriorarse el proceso de enseñanza-aprendizaje".¹¹

Para hacer un diagnóstico de la planeación de la educación superior en México y la calidad del proceso educativo, la ANUIES ha establecido una "estrategia para la evolución de la educación superior".

Los lineamientos para la evolución son:

- "1) Establecer canales efectivos de consulta con los sectores productivos y de servicios, así como con representaciones sociales, culturales, científicas y tecnológicas, con objeto de ponderar el impacto social de la educación superior y afinar su posible reorientación, reforzando su papel.

10. ANUIES. "Ley Federal de Educación" en *Plan Nacional de Educación Superior. Lineamientos generales para el período 1981-1991*. ANUIES, México, 1981, p. 202-206.

11. Castrejón Díez, Jaime. "Los Problemas en la Planeación de la Educación Superior", en *La Crisis de la Educación Superior en México*. Gilberto Guevara Niebla, Compilador, Edii. Nueva Imagen, 1983, p. 89.

- 2) Concebir las actividades de evaluación de la educación superior como un proceso gradual y ascendente, bajo la perspectiva de aproximaciones sucesivas y revisión permanente de los avances, lo que implica establecer una estrategia que defina las diversas etapas y momentos".¹²

Bajo estos lineamientos, la estrategia para la evaluación de la educación superior se propone establecer tres procesos de evaluación relacionados entre sí, a ser realizados en forma paralela y simultánea:

- 1) Proceso de evaluación institucional a cargo de las propias instituciones.
- 2) Estudios evaluativos sobre el sistema de educación superior a cargo de especialistas.
- 3) Proceso de evaluación interinstitucional sobre programas y proyectos académicos.

La evaluación institucional consiste en un proceso de análisis valorativo sobre la organización, funcionamiento y resultados de los procesos académicos y administrativos.

La evaluación del sistema a cargo de especialistas radica en un proceso de análisis valorativo de los aspectos básicos de la problemática general de la educación superior y de sus tendencias de desarrollo.

Finalmente, la evaluación interinstitucional se sitúa en el ámbito del quehacer de las instituciones a un nivel de mayor particularidad (en áreas específicas del conocimiento), en el que se pretende conocer y valorar las condiciones de operación y calidad de los procesos y de los resultados.

12. ANUIES. "Propuesta de lineamientos para la evaluación de la Educación Superior" en *Revista de la Educación Superior*. ANUIES N° 75, julio-septiembre, 1990, p.80-81.

Con estas medidas se pretende mejorar la eficiencia interna de las instituciones de educación superior en México y, consecuentemente, para reforzar la integración del sistema. En suma, se trata de darle mayor funcionalidad al sistema educativo superior para que el sistema social, en su conjunto, no se vea afectado. Para ser posible esto, el estado mexicano se ha preocupado no sólo en definir la normatividad y lineamientos para la educación superior, sino además ha diseñado programas especiales de apoyo a dicho sistema. Previamente presenta el siguiente diagnóstico:

"Uno de los problemas más serios que enfrentan las instituciones de educación superior en la actualidad es el desmantelamiento de su planta académica, formada con grandes esfuerzos a través de muchos años. Esto, debido a la falta de un adecuado reconocimiento social y económico, se ha venido deteriorando alarmantemente. Está en peligro en muchas instituciones de desintegrarse en forma tal que podría generar una caída importante en la calidad académica del sistema de educación superior; además de ésto, la crisis social y económica, el crecimiento acelerado del sistema de educación superior y la reducción en términos reales del financiamiento, entre otros aspectos, han modificado sensiblemente el desarrollo de las instituciones educativas".¹³

Realmente existe un alto consenso del deterioro en la eficiencia y calidad de la educación superior.

Debido a lo anterior, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), ha propuesto medidas para estimular al personal académico de las instituciones de educación superior. Dentro de éstas están:

- 1) Estímulos al desempeño académico: Con esta medida se pretende motivar a los académicos para que alcancen determinados puntajes, con objeto de dar estímulos económicos equivalentes a uno o varios meses de salario en la categoría correspondiente.

13. ANUIES. "Programas Especiales de Apoyo al Sistema de Educación Superior", En Revista de la Educación Superior. N° 73, enero-marzo, 1990. p. 201.

- 2) Apoyo a postgrados para que elaboren en la investigación: El objeto de este estímulo es retener en la actividad académica a los jóvenes profesores o investigadores recién postgraduados.
- 3) Apoyo a docentes o investigadores para la obtención de grados académicos posteriores a la licenciatura: Al respecto, las acciones a desarrollar serían diversas, desde las encaminadas a la obtención de postgrados hasta las orientadas a la formación didáctico-pedagógica y de actualización disciplinaria.
- 4) Becas de exclusividad: El objeto de esta medida es que los académicos de tiempo completo puedan dedicar su jornada laboral a una sola institución educativa, sin tener que buscar horas adicionales de trabajo para compensar sus ingresos.
- 5) Estímulos a la formulación de proyectos de superación académica: Con éstos se apoyarían proyectos de excelencia diseñados particularmente para alcanzar metas de superación académica en áreas de interés para la institución.

El financiamiento para el pago de los apoyos financieros provendría del gobierno federal, el cual constituiría una bolsa anual para tal efecto. Las instituciones de educación superior que desearan beneficiar a su personal académico con estas iniciativas acudirían a la Secretaría de Educación Pública (SEP) con sus respectivos proyectos.

A su vez, la SEP establece dentro del Programa Nacional de Educación tareas para mejorar la calidad de la educación superior en tres vertientes: a) en los docentes; b) en los programas y contenidos educativos y, c) en métodos y técnicas que eleven el aprovechamiento de los alumnos y la eficiencia terminal.

En el mismo programa queda establecido que el énfasis fundamental tendrá que darse en la preparación de los docentes, para lo cual deberán ponerse en marcha acciones y programas que ayuden a elevar la calidad de la enseñanza.

El perfeccionamiento de los programas y contenidos trataría de actualizarlos y continuar con la descentralización educativa.

Finalmente, se establece que en la educación de nivel superior, la SEP destinará la mayor parte del presupuesto para el financiamiento de los nuevos programas tendientes a elevar la calidad educativa en el nivel de educación superior.

CAPITULO 2. LA UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

2.1 Misión y Principios

La Universidad Intercontinental fue fundada en el año de 1976 por el Instituto Nacional de Filosofía, A.C. "Es una institución cultural privada dotada de personalidad jurídica que tiene como finalidad general tres elementos esenciales que son, a su vez, los principios rectores de toda su actividad: educación superior, inspiración cristiana y orientación social".¹⁴

Como institución cultural de educación superior, ésta casa de estudios tiene como misión "la formación plena de individuos y profesionistas competentes e íntegros, la investigación científica y la difusión cultura".¹⁵

Para cumplir su misión, la UIC establece como responsabilidad fundamental un elevado nivel académico y el cultivo de los valores humanos, particularmente el de la responsabilidad profesional. Así también, los principios de la responsabilidad profesional, de la solidaridad social y del amor a la verdad, a la justicia y a la paz. Estos valores y principios la UIC los considera indispensables para el desarrollo integral de su estudiantado.

Asimismo, la Universidad se esforzará por mantener un cuerpo académico bien preparado, personal administrativo competente, instalaciones adecuadas, equipos modernos y biblioteca bien provista. Además, mantendrá la autonomía académica con relación a grupos externos y aún con el estado. Esto significa mantener una plena libertad de cátedra y de conciencia, aunque receptiva al diálogo con todas las corrientes del pensamiento y la unidad del saber.

14. *Universidad Intercontinental. Estatuto General y Reglamento de la Universidad Intercontinental. México, 1990, p. 3.*

15. *Id.*

La inspiración de la UIC implica perfeccionar la educación y los valores humanos con la visión cristiana del hombre. Esto, a su vez, permite que la razón y la fe tiendan a resolver el problema del ateísmo contemporáneo, transformando la realidad con un sentido humanista. "Sólo así se puede enriquecer la formación universitaria con los valores de un humanismo cristiano"¹⁶.

Finalmente, la Universidad se considera comprometida a mantener un alto nivel universitario, a luchar por el mejoramiento social y a dirigir sus esfuerzos en función de la paz entre los individuos y los pueblos.

2.2 Fines y Medios de la Universidad Intercontinental

Los fines de la UIC son el de formar personas íntegras y crear órganos y dependencias académicas y de acción social que den como resultante profesionistas competentes, responsables e íntegros.

También es una finalidad de la institución el enriquecer la formación del universitario con los valores del humanismo cristiano, tanto en el campo del conocimiento como en el área vivencial.

Un fin más es que "propondrá y participará en las soluciones adecuadas a la problemática social, cultivando el sentido social entre sus miembros".¹⁷

Los medios de que se valdrá la UIC para alcanzar sus fines son los siguientes:

- a) La libertad de conciencia.
- b) La libertad de cátedra.
- c) La autonomía académica.
- d) La apertura a todas las corrientes universales del pensamiento.
- e) La unidad del saber.

16. *Id.*

17. *Ibid.*, p.5.

Pero además, para alcanzar sus fines universitarios, deberá contar con maestros e investigadores de alto nivel, alumnado selecto y personal administrativo competente.

2.3 Estructura Universitaria

La UIC está integrada por sus autoridades, funcionarios, maestros, investigadores, técnicos, alumnos, empleados y trabajadores.

Son autoridades universitarias el Consejo de Gobierno, el Claustro Universitario, el Rector, el Secretario General, el Decano Académico y los Consejos.

- **El Consejo de Gobierno**

El artículo 18 (del Estatuto General y Reglamento de la UIC) establece que el Consejo de Gobierno "es la máxima autoridad dentro de la Universidad, la que se ejercerá de conformidad con lo establecido por la declaración de principios, el ideario en ella contenido y en este Estatuto, cumpliendo y haciéndolo cumplir a toda la comunidad universitaria".¹⁸

- **El Claustro Universitario**

El artículo 22 (del Estatuto General y Reglamento de la UIC), establece que el Claustro Universitario "es el máximo organismo de carácter representativo dentro de la Universidad. Por lo tanto, será el encargado de objetivar a la comunidad universitaria, dentro y fuera de la propia institución".¹⁹

18. *Ibid.*, p. 9.

19. *Ibid.*, p. 10.

- **El Rector**

El artículo 27 (del Estatuto General y Reglamento de la UIC), establece que el Rector: "es el designado libremente por el Consejo de Gobierno y es el jefe nato de la Universidad, su representate legal y Presidente del Claustro Universitario y de los Congresos. Durará en su cargo cinco años y podrá ser conformado por otros períodos". ²⁰

- **El Secretario General**

El artículo 32 (del Estatuto General y Reglamento de la UIC), establece que el Secretario General "será designado, por el Consejo de Gobierno, oyendo al Rector, para colaborar con él en la Dirección de la Universidad. Durará su cargo cinco años y podrá ser reelecto". ²¹

- **El Decano Académico**

El artículo 35 (del Estatuto General y Reglamento de la UIC), establece que el Decano Académico "es un profesor destacado dentro del cuerpo docente de la Universidad, por su trayectoria educativa, por su prestigio académico, por su identificación con los principios e ideario de la Universidad y por ser considerado como representativo de toda la comunidad universitaria" ²²

20. *Ibid.*, p. 11.

21. *Ibid.*, p. 12.

22. *Ibid.*, p. 13.

- **El Consejo Académico**

El artículo 41 (del Estatuto General y Reglamento de la UIC), establece que el “Consejo Académico será la máxima autoridad en unión del Rector para asuntos académicos. Por lo tanto, será el encargado de coordinar, promover e impulsar la actividad académica de la Universidad, en sus aspectos de enseñanza e investigación, de acuerdo con los ideales de la propia Universidad, contenidos en la declaración de principios en el Estatuto y Reglamentos respectivos”.²³

- **El Consejo de Relaciones**

El artículo 45 (del Estatuto General y Reglamento de la UIC), establece que el “Consejo de Relaciones será la máxima autoridad en unión del Rector para asuntos de su competencia. Tendrá a su cargo la coordinación, la promoción y el impulso de la integración de la Universidad y de sus relaciones con otros centros de cultura superior, con la realidad social y cultural, nacional e internacional, mediante canales permanentemente abiertos de expresión y recepción”.²⁴

- **El Consejo Financiero - Administrativo - Jurídico**

El artículo 48 (del Estatuto General y Reglamento de la UIC), establece que el “Consejo Financiero - Administrativo - Jurídico será la máxima autoridad en unión del Rector, en los asuntos financieros - administrativos y jurídicos de la Universidad, distintos de los estrictamente académicos; por tanto, tendrá a su cargo a la coordinación, promoción e impulso de la Universidad en dichos campos”.²⁵

23. *Ibid*, p. 14.

24. *Ibid*, p. 14.

25. *Ibid*, p. 15.

CAPITULO 3. PLAN DE ESTUDIOS EN LA CARRERA DE ADMINISTRACION

Précambulo

Una profesión requiere de cuatro elementos indispensables para su desarrollo; éstos son:

- a) Una necesidad social que debe ser satisfecha a través del ejercicio de la profesión.
- b) Los conocimientos técnicos - científicos que sustenten la práctica profesional.
- c) Una aceptación expresa de la profesión por parte de la sociedad.
- d) Algunos valores a defender mediante el ejercicio profesional.

La UIC percibe que en el caso concreto del Licenciado en Administración debe considerarse históricamente a la administración como ciencia, que igual, surge por la consolidación de la sociedad industrial moderna, en la cual se sustituyen las unidades productivas artesanales y familiares por la gran organización fabril en la que laboran gran número de trabajadores y que requieren de una adecuada división de trabajo, lo que por sí mismo hace más complicado el manejo de los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para alcanzar los diferentes objetivos institucionales. Esta complejidad es la razón de ser de la existencia de la disciplina administrativa.²⁶

3.1 Objetivos

Los objetivos de la Licenciatura en Administración son:

- 1) Colaborar con un adelanto y difusión de la cultura, mediante la investigación científica y por medio de una metodología del aprendizaje, orientados más a la crítica, mejoramiento y creación, que a la simple transmisión y duplicidad de los conocimientos ya existentes.

26. UIC. Información General. Carrera de Administración. México, 1990.

- 2) Contribuir a satisfacer la necesidad del país de contar con universitarios sobresalientes con una conciencia clara de servicio a la sociedad.
- 3) Fomentar en el alumno la responsabilidad de dedicar su esfuerzo a la búsqueda de modelos aplicables a las necesidades de su país.
- 4) Desarrollar en el alumno la habilidad para la resolución de problemas complejos en áreas de su ejercicio laboral.
- 5) Formar un administrador competente, conocedor de la problemática nacional y capaz de desempeñarse en equipos interdisciplinarios.

En el plano académico, los objetivos son el poder lograr en el alumno el desarrollo de actitudes, de capacidades y de conocimientos.

Desarrollo de Actitudes

- Proporcionar a los alumnos una concepción de la empresa inspirada en sólidos principios humanos.
- Fomentar un sentido de crítica constructiva y responsable.
- Aceptar las responsabilidades, aprendiendo a conjugarlas con la iniciativa propia y con el propósito de actuar con seguridad y confianza.
- Promover una actitud de apertura al cambio e innovación.

Desarrollo de Capacidades

- Trabajar en equipo sabiendo valorar y aprovechar los puntos de vista de otros.
- Comunicarse clara y convincentemente con los demás.
- Pensar en los planteamientos de un modo práctico y eficaz a fin de prever consecuencias.

- Formular alternativas de acción, apoyadas en un análisis profundo y sistemático.
- Enfrentarse a problemas complejos sabiendo distinguir los hechos de los que son simplemente opiniones y suposiciones.

Desarrollo de Conocimientos

- Transmitir al alumno los conocimientos más importantes de la administración.
- Asegurar que el alumno adquiera los conocimientos indispensables sobre aspectos legislativos, económicos, políticos y sociales que afectan la actividad de una organización.

3.2 Plan de Estudios

El plan de estudios de la carrera de Administración en la Universidad Intercontinental, pretende preparar profesionales capacitados sólidamente en los principios fundamentales de las ciencias de la Administración, desarrollando las habilidades en el uso de las técnicas administrativas y promoviendo una actitud crítica y creativa que les lleve a contribuir significativamente a la solución de los problemas más importantes a los que se enfrenta una organización.

3.2.1 Mecánica y Estructura

En la actualidad, la Universidad Intercontinental no es una universidad autónoma, sus planes de estudios dependen de las decisiones tomadas por las instituciones a las que está incorporada, con son la Secretaría de Educación Pública y la Universidad Nacional Autónoma de México.

Actualmente la carrera de Administración, en particular, depende de las dos instituciones antes mencionadas de la siguiente manera:

- La última generación (catorceava del plan 1988), está aún incorporada a la Universidad Autónoma de México.
- Las generaciones posteriores establecen ya sus planes de estudio de la acuerdo a los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública

Esta propuesta supone la incorporación del Método del Caso para el plan de estudios que se encuentra ahora vigente.

Las materias exigidas por la institución incorporante se dividen en áreas básicas, las cuales se describen en un apartado posterior, existiendo una seriación entre ellas a lo largo de la licenciatura.

Si por alguna razón no se llega a aprobar una materia seriada, no se permitirá cursar la materia siguiente, al menos que se presente en examen extraordinario. Adicionalmente, la Escuela de Administración de la Universidad Intercontinental ha integrado al plan de estudios las materias "UIC", las cuales refuerzan la formación y ética profesional del estudiante.

Tales materias conforman el 17% del plan de estudios, siendo obligatorias e impartándose una en cada semestre.

A continuación se listan las materias del plan de estudios:

Semestre	1	Comunicación y Métodos de Estudio.
Semestre	2	Técnicas de Redacción y Disertación.
Semestre	3	Ética y Deontología.
Semestre	4	Filosofía Social y del Trabajo.
Semestre	5	Psicología de los Grupos de Trabajo.
Semestre	6	Derecho Fiscal y Administrativo.
Semestre	7	Comercio Exterior.
Semestre	8	Planeación Estratégica.
Semestre	9	Seminario de Investigación I.
Semestre	10	Seminario de Investigación II.

No existe ningún tipo de seriación en estas materias; sin embargo, si no son aprobadas no se podrá concluir la Licenciatura Administración.

La estructura del plan de estudios es la siguiente:

Primer Semestre:

- Introducción a la Administración.
- Introducción a la Contaduría.
- Introducción a la Informática.
- Dinámica Social.
- Matemáticas Básicas.
- Comunicación y Métodos de Estudio.

Segundo Semestre:

- Proceso Administrativo.
- Fundamentos de Contabilidad I.
- Sistemas de Información.
- Fundamentos de Derecho.
- Matemáticas Financieras.
- Técnicas de Redacción y Disertación.

Tercer Semestre:

- Análisis y Diseño de Estructuras Administrativas.
- Contabilidad de Costos.
- Informática Aplicada a la Administración I.
- Derecho Mercantil.
- Estadística I.
- Ética y Deontología.

Cuarto Semestre:

- Análisis y Diseño de Procedimientos Administrativos.
- Comportamiento Humano en las Organizaciones.
- Informática Aplicada a la Administración II.
- Metodología de la Investigación.
- Estadística II.
- Filosofía Social y del Trabajo.

Quinto Semestre:

- Administración de la Mercadotecnia I.
- Dirección I.
- Fundamentos de Economía.
- Derecho Laboral.
- Investigación de Operaciones.
- Psicología de los Grupos de Trabajo.

Sexto Semestre:

- Investigación de Mercados.
- Administración de Personal I.
- Dirección II.
- Economía y la Empresa.
- Administración de Compras y Abastecimientos.
- Derecho Fiscal y Administrativo.

Séptimo Semestre:

- Administración de Mercadotecnia II
- Administración de Personal II.
- Estudios de los Estados Financieros.
- Presupuestos.
- Metodología de la Investigación II.
- Comercio Exterior.

Octavo Semestre:

- Administración de la Mercadotecnia III.
- Administración de Personal III.
- Administración Financiera I.
- Administración de la Producción I.
- Problemas Económicos de México.
- Planeación Estratégica.

Noveno Semestre:

- Marco Legal de la Administración del Sector Público.
- Auditoría Administrativa I.
- Administración Financiera II.
- Administración de la Producción II.
- Administración Fiscal de las Organizaciones.
- Seminario de Investigación I.

Décimo Semestre:

- Administración en el Sector Público.
- Auditoría Administrativa II.
- Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.
- Empresas Pequeñas y Medianas.
- Capacitación de Personal.
- Seminario de Investigación II.

El plan de estudios está muy definido y es poco flexible, lo cual no permite adelantar materias por la naturaleza de su estructura. Existen cuatro áreas básicas a partir de sexto semestre:

- a) Mercadotecnia.
- b) Finanzas.
- c) Personal.
- d) Producción.

Las cuales se van especializando conforme se aproxima el final de la carrera. De esta manera se requiere un mayor esfuerzo académico en los últimos semestres para la preparación e introducción de los estudiantes a la vida laboral.

CAPITULO 4. EL METODO DEL CASO

Al culminar la Segunda Guerra Mundial los países participantes transformaron gradualmente la economía de guerra en una economía de paz, la cual crecería ininterrumpidamente hasta los últimos años de la década de los 60's.

Estados Unidos fue la economía que registró un mayor crecimiento en el producto por habitante y en el producto interno bruto. Por su parte, las economías europeas se fueron reanimando con la ayuda del Plan Marshall y con la posterior integración europea (en el año de 1957).

En su conjunto, las economías de los países desarrollados mantuvieron incrementos constantes en el producto y el empleo desde 1950 hasta 1970. Durante este período se dieron innovaciones tecnológicas nunca antes vistas y, en general, se dió un desarrollo en todas las disciplinas del conocimiento.

En el desarrollo de nuevas técnicas y conocimientos científicos o humanísticos, las universidades han tenido un papel importante tanto en el mundo desarrollado como en los países en vías de desarrollo.

La disciplina de la Administración también ha reflejado un avance sin paralelo en los últimos cincuenta años. Así, se pasa del enfoque científico (Taylor) hasta la moderna teoría de las organizaciones o de la Administración por objetivos, sin olvidar el enfoque humanístico de la Administración o el enfoque neoclásico.

Claro está que la Administración ha hecho uso de algunas otras disciplinas como la Psicología, la Economía o la Sociología, con el afán de dar respuesta a la creciente complejidad de las modernas organizaciones.

El crecimiento económico de todos los países del mundo, sin olvidar las crisis coyunturales, han hecho posible la formación de grandes corporaciones que están presentes en múltiples países, hasta llegar hoy en día al llamado globalismo económico.

Pero más aún, las cada vez más acentuadas tendencias de integración de bloques económicos han propiciado la fusión de grandes empresas con capitales de varios países.

No es raro entonces que la Licenciatura en Administración (y aún más los niveles de postgrado) en las universidades de los países desarrollados hayan ido adecuándose a la dinámica económica y en general al llamado macroambiente o entorno.

Algunas de estas universidades han diseñado Programas de Administración con un enfoque estratégico, con lo que pretenden la adecuación de éstos a los mencionados cambios continuos de la sociedad y la economía.

Es en este contexto en que nace el Método del Caso y del cual se hablará en seguida.

4.1 Antecedentes

El Método del Caso (Metodología de Casos) se incorporó por primera vez al programa de maestría del Institut Européen d'Administration des Affaires de Francia en el año de 1972. Su finalidad era y es desarrollar en el alumno habilidades y actitudes necesarias para resolver casos de empresas reales. Debido al éxito que tuvo la implementación del Método del Caso en el instituto mencionado, éste fue incorporado en el London Business School en Inglaterra en el año de 1973. Posteriormente en 1974, Harvard Business School lo incluyó en su programa Master. Gradualmente muchas universidades de estos países han ido utilizando este Método y, más aún, lo han incorporado en el nivel licenciatura.

En México la Metodología del Caso fue incluida por vez primera en programa de maestrías del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en el año de 1984. Posteriormente, en 1985 el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) implantó a su programa Master tal Metodología. Le seguiría el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), en 1987 se impartiría en la Universidad de las Américas y un año después lo haría la Universidad Iberoamericana (UIA).

En años recientes, la Universidad La Salle y la Anáhuac se han percatado de la importancia de la aplicación del Método del Caso.

4.2 Objetivo

"El Método del Caso consiste en tratar los problemas de una empresa no con base en generalizaciones teóricas, sino más bien a través de la discusión colectiva de una situación real y de una empresa concreta. Cada caso se estructura y se plantea como un problema comercial específico".²⁷

Este Método exige de los alumnos "aprender haciendo, colocándose en el lugar de los ejecutivos".²⁸

De esta manera, el alumno adquiere amplios conocimientos teóricos y prácticos para desempeñarse eficientemente a nivel dirección. Esto hace posible que el alumno esté directamente familiarizado con la problemática de las organizaciones en las cuales se desarrollará profesionalmente.

27. IPADE. *Programa Master de Dirección de Empresas*. México, 1989. p.12.

28. Kelly, Francis J. y Kelly, Heather M. *Lo que se enseñan en la Escuela de Negocios de Harvard*. Edit. Selectur, México, 1989. p. 25.

4.3 Importancia

El papel preponderante que juega la Metodología de Casos en los programas de estudio de licenciatura y postgrado de Administración es ya un hecho reconocido por la mayor parte de las universidades de los países desarrollados. Gradualmente ha ido ganando terreno en las universidades de países en vías de desarrollo como México, Brasil, Argentina y Chile, entre otros. Esto se debe a que mediante la resolución de casos, se le presenta al alumno la oportunidad de aplicar y aprobar por medio de prácticas realistas los conceptos teóricos que se adquieren con la lectura de los textos tradicionales. De aquí se desprende la gran importancia de los casos como herramienta de preparación de los futuros administradores de negocios.

La aplicación del Método del Caso permite desarrollar las siguientes habilidades, aptitudes y actitudes del alumno:

- **Habilidades:**

- De Dirección.

- Creatividad.

- Emprendedora.

- De Liderazgo.

- **Aptitudes:**

- Toma de decisiones.

- Capacidad Analítica.

- Capacidades técnico-operativas.

- **Actitudes:**

- Seguridad, visión y habilidad.

4.4 Aplicación

Generalmente la Metodología de Casos se incorpora en los programas de postgrado en Administración de Empresas y en las áreas de: Finanzas, Mercadotecnia, Producción y Recursos Humanos.

En la Universidad de Harvard, por ejemplo, se aplica en las siguientes materias:

- Política empresarial.
- Comportamiento de organizaciones.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Administración de producción y operaciones.
- Administración de recursos humanos.
- Control.

En esta Universidad cada clase dura "80 minutos y se brinda a un alumno la oportunidad de discutir un caso analizando la situación y recomendando un enfoque para resolver el problema y llevar a la compañía a las metas que se han establecido".²⁹ En realidad, el plan de estudios está elaborado en torno al estudio y solución de casos. Terminada la exposición del alumno, los restantes dan su opinión de cómo enfrentarían la situación y porqué su procedimiento sería mejor. "Hay profesores que dirigen la discusión con moderación, mientras que otros son muy agresivos e intimidantes por las preguntas que realizan".

29. Kelly Francis J. Kelly Heather M., *Op. Cit.* p. 24.

La aplicación normal es la siguiente: en primer lugar, el maestro diseña un caso con base en datos reales de una empresa y sugiere una solución a la problemática planteada. En segundo lugar, un alumno es seleccionado para dar una respuesta tentativa al caso, lo cual hace mediante una exposición al grupo. En tercer lugar, se da una discusión colectiva para determinar si la respuesta planteada es la mejor; de otra manera se pasa a la discusión de varias propuestas.

Finalmente, interviene el profesor y sintetiza lo más relevante. Lo importante de este procedimiento es que se pretenda asumir una situación compleja y no resuelta, para definir cómo se podría manejar mejor. Es por esto que no existe una respuesta única a cada caso, sino una variedad de formas para actuar en determinada situación. Por esta razón, al tratar una situación particular, entran en juego una gran cantidad de variables hasta el punto en que la solución que uno propone puede parecer equivocada, en cambio la de otro podría percibirse como correcta. Pero al final se llega a un acuerdo el cual es sin duda enriquecedor.

CAPITULO 5. ESTUDIO EXPLORATORIO

5.1 Objetivos del Estudio

Objetivo General:

- 1) Llevar a cabo un sondeo en las universidades y en las empresas para determinar la conveniencia de la incorporación del Método del Caso en la Universidad Intercontinental.
- 2) Identificar las materias y áreas en las que debe incluirse el Método del Caso.

Objetivos Específicos de la Investigación en Universidades

- 1) Identificar qué universidades privadas del Distrito Federal han implantado en el plan de estudios de la carrera de Administración el Método del Caso.
- 2) Detectar en qué áreas del plan de estudios de la carrera de Administración se ha podido incorporar el mencionado Método y a partir de qué nivel.
- 3). Determinar si la incorporación de este Método implica modificaciones en el proceso de enseñanza y aprendizaje o en la misma estructura del plan de estudios.
- 4) Precisar si es necesario que el diseño de casos y su solución se hagan por el personal ejecutivo o por personal académico.
- 5) Conocer las ventajas y desventajas de éste Método.

Objetivos Específicos del Estudio en Empresas

- 1) Saber si los ejecutivos tienen antecedentes del Método del Caso.
- 2) Conocer, en opinión de los ejecutivos, si la Metodología del Caso debe introducirse en el plan de estudios de la licenciatura en Administración.

- 3) Definir cuáles deberían ser las áreas de Administración, según los ejecutivos, para la incorporación del mencionado Método.
- 4) Esclarecer porqué los ejecutivos manifiestan la importancia de la implantación del Método en los planes de estudios.
- 5) Saber si los ejecutivos estarían dispuestos a participar en el diseño y solución de casos para las áreas propuestas en la Universidad Intercontinental.

5.2 Hipótesis

- a) El Método del Caso le permite al alumno la adquisición de destrezas, actitudes y aptitudes para solucionar problemas reales de las empresas a nivel dirección.
- b) El Método del Caso propicia que el alumno adquiera conocimientos teóricos y prácticos para desempeñarse eficientemente a nivel directivo.

5.3 Metodología para el Estudio Exploratorio en Empresas Privadas

La metodología sigue los pasos que a continuación se describen:

5.3.1 Muestra de Ejecutivos

Para determinar el tamaño de la muestra, se ha recurrido al método para estudios sencillos propuesto por Rojas Soriano ³⁰, en virtud de cumplirse las siguientes consideraciones:

- 1) La población objeto es grande (más de 10 mil ejecutivos).
- 2) El cuestionario que se aplica es reducido.
- 3) Las alternativas de respuesta son mutuamente excluyentes.

30. Rojas Soriano, Raúl. "Metodología de la Investigación Social". UNAM, México, 1988.

Cumplidas estas condiciones, la muestra se calcula con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P^*}{E^2}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población.

P*= Variabilidad del fenómeno estudiado.

E= Precisión con que se generalizan los resultados.

Dado que se ha determinado un 95% de nivel de confianza, el valor de "Z" = 1.96.

La magnitud de error aceptable es del 10%; por lo tanto, "E" es equivalente a 0.10.

Sustituyendo los anteriores valores se tiene que:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.12)}{0.10^2} = 344$$

n= Número de ejecutivos.

5.3.2 Criterios de Selección de Empresas

Las empresas fueron seleccionadas con base a la información de la revista "Expansión" sobre las 500 empresas más grandes existentes en 1990 y cuyas ventas sobrepasaran los 12 mil millones de pesos o que tuvieran más de 500 empleados. ³¹

31. Grupo Editorial Expansión. "Las 500 Empresas Más Grandes". Revista "Expansión".

Otro criterio de selección fue incluir sólo a las empresas privadas que estuvieran localizadas en el Distrito Federal y área metropolitana. Dados estos criterios, las empresas seleccionadas fueron:

	<u>Nº de Ejecutivos Entrevistados</u>
General Motors de México	12
Ford Motors Company, S. A.	12
Volkswagen de México, S. A. de C. V.	12
Celanese Mexicana, S. A.	12
Compañía Nestlé, S. A. de C. V.	12
IBM de México, S. A.	12
American Express Company	12
Cervecería Cuauhtémoc	12
Seguros América, S. A.	12
Empresa Tolteca de México	12
Fábrica de Jabón La Corona, S. A. de C. V.	12
Seguros de México, S. A.	12
Seguros de Monterrey, S. A.	12
Gumesa Comercial, S. A. de C. V.	12
Xerox Mexicana, S. A. de C. V.	12
Kodak Mexicana, S. A. de C. V.	12
El Palacio de Hierro, S. A. de C. V.	12
Grupo Primex, S. A. de C. V.	12
Gumesa, S. A. de C. V.	12
Bayer de México, S. A. de C. V.	12
Dupont, S. A. de C. V.	12
Bimbo, S. A. de C. V.	12
Productos Gerber, S. A. de C. V.	12
Aga de México, S. A. de C. V.	12
Olimpia de México, S. A. de C. V.	12
Industrias Resistol, S. A.	12
Coca Cola, S. A.	12
Hotel Camino Real de México	12
Gonther de México	12
Colgate Palmolive	12
Liverpool México, S. A. de C. V.	12
Uniroyal, S. A. de C. V.	12
Total = 32 empresas	384 ejecutivos

5.3.3 Cuestionario

El cuestionario que a continuación se detalla se aplicó a los 384 ejecutivos a nivel gerencial:

CUESTIONARIO

El Departamento de Administración de la Universidad Intercontinental UIC, está ideando la mejor forma para integrar la "Metodología de Casos" (Método del Caso) a su Plan de Estudios de Licenciatura. Le pedimos atentamente su cooperación y le agradecemos de antemano sus respuestas.

1. ¿Tiene usted antecedentes sobre el Método del Caso?

Si No

2. ¿Sabe si algunas Universidades en el Distrito Federal han integrado el Método del Caso a su plan de estudios?

Si No

3. ¿Considera usted que a nivel de licenciatura debe implantarse el Método del Caso en los planes de estudio de administración?

Si No

¿Porqué? _____

4. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas del Método del Caso?

Ventajas

Desventajas

5. **¿Este Método sólo debe incorporarse en planes de estudio con enfoque estratégico?
(Prever hoy para preparar el mañana).**

Si ____ No ____

No Necesariamente ____ No sé ____

6. **¿Los casos reales a solucionar deben ser impartidos por ejecutivos a nivel dirección?**

Si ____ No ____ No se ____

¿Porqué? _____

7. **De las siguientes áreas de la Administración, ¿en cuáles cree que deba implantarse el Método del Caso?**

a) Dirección ()

b) Comportamiento Humano en las Organizaciones ()

c) Administración de Personal ()

d) Administración de Finanzas ()

e) Administración de Mercadotecnia ()

f) Administración de Producción ()

g) Auditoría Administrativa ()

h) Administración Fiscal de las Organizaciones ()

i) Derecho Laboral ()

j) Otras: ()

¿Cuáles? _____

8. Elija las 4 áreas más importantes y numérelas a continuación (por prioridad).

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

9. Estas 4 áreas son relevantes para usted. ¿Porqué? (Numere en orden de importancia del 1 al 5)

- ¿Se relacionan con las áreas funcionales y estratégicas de una empresa? ()
- ¿Son las que manifiestan mayores problemas ante cambios constantes internos y externos? ()
- ¿Requieren de directivos pragmáticos y eficientes? ()
- ¿Requieren de conocimientos altamente especializados? ()
- ¿Se necesita personal con capacidad de liderazgo? ()
- Otra ()
¿Cuál? _____

10. ¿Estaría usted dispuesto a participar en alguna materia de Administración de la UIC si se decidiera incorporar el Método del Caso?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

11. ¿Desea usted hacer algún comentario al respecto?

5.3.4 Presentación e Interpretación de los Resultados

Las respuestas dadas por los ejecutivos se muestran enseguida:

1. De los 384 encuestados, el 78% (300 ejecutivos) contestaron tener antecedentes sobre el Método del Caso, mientras que el 22% restante (84 ejecutivos) declararon no conocer este Método.
2. De los 300 (30%) que contestaron tener conocimientos del Método del Caso, 244 manifestaron saber de algunas universidades en el Distrito Federal que han integrado el Método del Caso a su plan de estudios.
3. A la pregunta de si consideraban los ejecutivos la conveniencia de implantar el Método del Caso en el plan de estudios de Administración a nivel licenciatura, 280 (72.9% del total) contestaron afirmativamente y 20 (5.1% del total) contestaron no saber sobre esta situación.
4. Los ejecutivos expresaron las siguientes ventajas y desventajas de la implantación del Método del Caso a nivel licenciatura. (Ver página N° 44).
5. El 59% de los entrevistados que contestaron tener antecedentes del Caso (177 ejecutivos) manifestó que la Metodología del Caso sólo debe incorporarse en planes de estudio con enfoque estratégico. El 22% de este conjunto (66 ejecutivos) expresó su desacuerdo al respecto, el 10% (30 ejecutivos) opinó que no necesariamente, el 9% restante (27 ejecutivos) declaró no saber sobre tal incorporación.
6. De los 300 ejecutivos que tienen conocimiento sobre el Método del Caso, 285 que representa el 95%, respondieron que los casos reales a solucionar deben ser impartidos por ejecutivos a nivel dirección; mientras que 57 indicaron no estar seguros sobre esta cuestión y 68 declararon su negativa.

Los que contestaron afirmativamente dieron las siguientes razones:

- a) Porque son los ejecutivos quienes están directamente relacionados con los problemas de la empresa.
- b) Porque tiene más experiencia.
- c) Porque son quienes diseñan los casos en base a datos reales.
- d) Debido a que son los ejecutivos quienes pueden transmitir iniciativa y cambios de actitudes a los alumnos para poder solucionar problemas.
- e) Son los ejecutivos los que mejor pueden impregnar a sus alumnos de cualidades emprendedoras y don de mando.
- f) Porque tienen la información necesaria de las áreas funcionales de la empresa a la que pertenecen.

Quienes contestaron negativamente ofrecieron las opiniones siguientes:

- a) Porque los ejecutivos dan prioridad a la práctica y poca importancia a lo teórico.
 - b) Se requiere de casos que en ocasiones no son fáciles de resolver para un alumno de licenciatura, lo que requiere de una guía metodológica de profesores con formación teórica rigurosa.
7. Las áreas de la Administración en las que debe implantarse, según las respuestas proporcionadas por los 300 ejecutivos, son las que a continuación se numeran por orden de importancia:
- a) Administración de Finanzas.
 - b) Administración de Personal.
 - c) Administración de Mercadotecnia.
 - d) Administración de la Producción.
 - e) Dirección.

- f) Auditoría Administrativa.
 - g) Administración Fiscal de la Organizaciones.
 - h) Comportamiento Humano en las Organizaciones.
 - i) Derecho Laboral.
8. Las cuatro áreas más importantes para incluir el Método del Caso son:
- a) Administración de Finanzas.
 - b) Administración de Personal.
 - c) Administración de Mercadotecnia.
 - d) Administración de la Producción.
9. De las cuatro áreas relevantes para los 300 ejecutivos que se tomaron en cuenta, éstas son importantes porque:
- En primer lugar, se relacionan con las áreas funcionales y estratégicas de la empresa.
 - En segundo lugar, porque son las que manifiestan mayores problemas ante cambios constantes internos y externos.
 - En tercer lugar, porque requieren de directivos pragmáticos y eficientes.
 - En cuarto lugar, se necesita personal con capacidad de liderazgo.
 - En último lugar, porque requieren tales áreas de conocimientos altamente especializados.
10. Los ejecutivos mostraron un marcado interés para participar en alguna materia de Administración de la UIC si ésta decidiera incorporar el Método del Caso. Así, de los 300 ejecutivos que tienen antecedentes del mencionado Método 124 (41%) contestaron afirmativamente y 176 (49%) manifestó no contar con tiempo disponible para participar.

En cuanto a ventajas manifestaron que:

- a) Ayuda al alumno a tener más iniciativa para la investigación.
- b) Los conceptos teóricos son fácilmente asimilables a través de casos reales.
- c) Si el plan de estudios se estructura adecuadamente (interrelación de temas) podría alcanzarse el máximo nivel de conocimientos requeridos en la licenciatura.
- d) Se analizan caso reales y se les da solución desde el punto de vista de la dirección.
- e) Se adquiere experiencia sobre problemas reales de la empresa en las diversas áreas que esto implica.
- f) Le permite al alumno desarrollar capacidades gerenciales y de toma de decisiones.
- g) Desarrolla en el alumno la habilidad para crear cursos alternativos de acción ante problemas imprevistos.
- h) Fomenta la actitud emprendedora del futuro ejecutivo.
- i) Estimula la capacidad de liderazgo de los participantes (alumnos).

Y en desventaja afirmaron que:

- a) De no cumplirse la programación de la exposición y solución de casos, se corre el riesgo de no tocar temas importantes.
- b) Las diversas posibles soluciones a cada caso.
- c) Es imposible que el estudio de un caso completo pueda generalizarse a infinidad de situaciones.
- d) El alumno de licenciatura no tiene la personalidad adecuada (madurez) ni la experiencia para asimilar los "casos reales".
- e) Un plan de estudios bien integrado y que ofrezca al alumno una adecuada formación teórica puede prescindir de este Método.
- f) Si el alumno no cuenta con los conocimientos teóricos indispensables en el nivel de licenciatura donde se ha decidido iniciar el Método del Caso, se tendrán confusiones y resultados desfavorables.

5.4 Metodología para el Estudio Exploratorio en las Universidades Privadas

La metodología siguió la secuencia que a continuación se describe:

5.4.1 Muestra

Las universidades que determinan la muestra son:

- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Estado de México) (ITESM).
- Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- Universidad de las Américas.
- Universidad Iberoamericana (UIA).
- Universidad La Salle (ULSA).
- Universidad Anáhuac.

No se recurrió a una muestra probabilística (aleatoria) por saber de antemano que son éstas universidades las que han incluido la Metodología del Caso de manera formal.

5.4.2 Entrevista

Se entrevistaron a las autoridades de la Facultad de Administración de las universidades antes mencionadas para llevar a cabo el cuestionario que a continuación se presenta:

ENTREVISTA

Preámbulo:

En la actualidad las organizaciones se ven sometidas a cambios drásticos motivados por su entorno. Dada esta situación, se requieren personas preparadas a nivel dirección, capaces de poseer conocimientos, habilidades y actitudes para resolver con rapidez problemas que enfrenta toda organización.

La Metodología de Casos o "el Método del Caso" le posibilita al alumno tener una experiencia previa de carácter de dirección y lo prepara para asumir responsabilidades de este nivel.

La Universidad Intercontinental (UIC) está ideando una forma para integrar este Método a su plan de estudios. Le pedimos atentamente su cooperación y le agradecemos de antemano sus respuestas.

1. En el Plan de Estudios de Administración a nivel Licenciatura han integrado la Metodología de Casos. ¿Desde cuándo se implantó este Método?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

2. ¿Tuvieron que realizar modificaciones al Plan de Estudios para poder incorporarlo?

Si _____ No _____

3. ¿En qué áreas o materias aplican el Método del Caso?

4. **¿Son académicos o ejecutivos quienes dirigen las sesiones para la resolución de Casos?**

5. **¿Qué ventajas o desventajas tiene el Método del Caso en la formación del alumno?**

Ventajas

Desventajas

6. **¿Este Método es sólo útil cuando se le da un enfoque estatístico al plan de estudios?**

7. **¿A partir de qué semestre está preparado el alumno para la aplicación del Método del Caso?**

8. **¿Cuál es la mecánica operativa que se lleva a cabo en la solución de Casos?**

9. **¿Quiénes diseñan los casos?**

10. **En las materias donde se incluyen el Método del Caso, ¿cuánto tiempo se destina a teoría y cuánto a la solución de casos?**

5.4.3 Análisis e Interpretación de Resultados

Las respuestas dadas por los directivos académicos de las universidades en donde el Método del Caso se ha implantado o está en proyecto, fueron las siguientes:

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)

1. La Metodología del Caso si está integrada dentro del plan de estudios.
2. Se vió la necesidad de hacer modificaciones al plan de estudios para ser integrada la Metodología del Caso a las áreas en las que se requiere mayor apoyo.
3. Principalmente se aplica el Método de Casos en el área de Finanzas para llegar a una mayor comprensión de la materia.
4. Son ejecutivos con experiencia docente los que dirijen las sesiones para hacer ver a los alumnos una clara visión de las prácticas.
5. La principal desventaja de la práctica llevada a cabo es que a veces no se le da el suficiente valor e importancia a ésta como alumno.
6. El Método del Caso no sólo es útil dándole un enfoque estratégico, sino que también se pueden incorporar otras variantes.
7. El Método del Caso, por lo general, se aplica a alumnos de últimos semestres los cuales tienen las bases teóricas suficientes para poder aplicarlas.
8. La mecánica operativa por lo general se lleva a cabo a través de exposiciones en clase y existe una retroalimentación maestro-alumno.
9. Los casos son diseñados por maestros o extraídos de libros.
10. Se destina el 30% del tiempo de la clase para a firmar algunas dudas teóricas y el 70% a prácticas.

Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)

1. Se ha integrado la Metodología de Casos a la carrera pero como material independiente, no como parte integral del Plan de Estudios.
2. No se hizo ninguna modificación al plan de estudios.
3. Principalmente en las áreas que requieren ejemplificación para su mayor comprensión.
4. Tanto académicos como ejecutivos imparten este tipo de clases, ya que hay académicos con suficiente criterio para darle solución a los casos.
5. Desde luego como ventaja podemos mencionar que les da una visión más completa acerca de la realidad, como desventaja es que depende mucho del maestro la estimulación que de a la clase para dar la solución óptima al caso.
6. No es necesario que se le de un enfoque estratégico al plan, puede dársele otras opciones.
7. Por lo general este tipo de casos se imparten en los últimos semestres.
8. Principalmente la mecánica es a través de exposiciones.
9. Se toman de diversas fuentes, principalmente de libros.
10. Se da por lo regular el 100% de tiempo a la solución de casos excepto si surge duda en cuanto a teoría.

Universidad de las Américas

1. La Metodología de Casos está integrada al plan de estudios de la carrera.
2. No se dió necesidad de realizar modificaciones al plan de estudios para poder incorporarlo, aunque no hubo adición de materias si fue indispensable redefinir el contenido, la bibliografía y la operatividad del proceso de enseñanza de aprendizaje.

3. Las materias donde se incluye la metodología del caso son las siguientes:
 - Administración de Personal en el Ciclo VII ³².
 - En tres materias del Ciclo VIII: Relaciones Industriales, Administración Financiera y Administración Fiscal.
 - En dos materias del Ciclo IX: Administración de la Producción y Estrategias de Promoción y Publicidad.
 - En dos materias del Ciclo X: Desarrollo Organizacional y Evaluación.
 - En dos materias del Ciclo XI: Comercio Internacional y Seminario de Gestión Empresarial I.
 - En tres materias del Ciclo XII: Seminario de Gestión Empresarial II, Planeación Estratégica y Casos de Finanzas.
4. Quienes dirijen las sesiones para la resolución de casos son ejecutivos de empresas con amplia experiencia laboral.
5. Son varias las ventajas que se han derivado de la aplicación del Método del Caso como:
 - Desarrollar una actitud de liderazgo en el alumno.
 - Agudizar su capacidad crítica y reflexiva.
 - Infunde una actitud emprendedora en el alumno.
 - Posibilita el desarrollo de la capacidad de decisión en el estudiante.A su vez afirmó que no existen desventajas de la implantación de este método.
6. Se mostró incomprensión a la pregunta acerca de la necesidad de un enfoque estratégico al plan de estudios para la efectividad de la inclusión de la Metodología de Casos.

32. Es necesario aclarar que el plan de estudios consta de doce ciclos cuatrimestrales. El programa incluye, además, un conjunto de materias que forman parte de la integración bilingüe y bicultural.

7. Es a partir del ciclo séptimo cuando da inicio la incorporación de casos en el plan de estudios y es entonces cuando el alumno está preparado para la resolución de éstos.
8. La mecánica operativa para la solución de casos es la siguiente:
 - El ejecutivo expone el caso y los alumnos proponen alternativas de solución.
 - El ejecutivo puede optar por que el caso sea resuelto en casa y discutido en una sesión posterior.
 - El ejecutivo puede pedir a los alumnos el diseño de algunos casos y su solución respectiva.
9. Los casos son diseñados tanto por los ejecutivos como por académicos dedicados a la investigación y alumnos.
10. Se procura equilibrar la teoría con los casos prácticos en las materias en donde estos se incluyen.

Universidad Iberoamericana (UIA)

1. La Metodología de Casos efectivamente se ha incorporado a la carrera de Administración aunque se argumentó que la Metodología de Casos "ya pasó de moda", pues ahora en universidades de Estados Unidos y Canadá se realizan simulaciones de casos y respuestas por computadora (una vez que se ha capturado la información necesaria), lo cual está en estudio en la UIA pero para incorporarse al programa de maestría.

2. El plan de estudios está en constante modificación independientemente de la incorporación de la Metodología del Caso.
La razón que dieron es que dado que la economía y sociedad así como el entorno en general están en constante transformación, resulta relevante entonces la adecuación del plan de estudios.
De aquí que los casos que se imparten también deben adecuarse a dichos cambios.
3. Las áreas donde se incluye el Método del Caso son:
 - a) Subsistema de Mercadotecnia ³³: Administración de Publicidad y Promoción; Administración y Estrategia del Producto y Mercadotecnia Industrial.
 - b) Subsistema de Finanzas: Administración Presupuestaria y Administración de la Inversión en la Empresa.
4. El departamento de Administración se auxilia de ejecutivos (que en la mayoría de los casos son egresados de la UIA) para dirigir las sesiones en la resolución de casos.
5. Las ventajas de la incorporación del Método del Caso en la formación del alumno son: mayor capacidad de análisis, rapidez y certeza en las decisiones, amplía el criterio para la toma de decisiones, estimula la iniciativa ante la emergencia de problemas y contribuye a que el alumno luche por incorporarse en un plazo corto a un puesto de dirección. Ambos directivos expresaron que no existen desventajas en la aplicación del método.

33. *Los subsistemas se pueden elegir una vez cursadas las materias obligatorias del área básica y del área mayor. El subsistema elegido se cursa en el último semestre.*

6. Se reflexionó acerca de la necesidad de un enfoque estratégico al plan de estudios para la incorporación del mencionado método.

En primer lugar, se señaló que en un mundo como el actual, donde la característica básica es el cambio, debiera diseñarse todo plan de estudios de Administración conforme a un enfoque estratégico, independientemente de la inclusión o no del Método del Caso.

En segundo lugar, se expresó que se entendía por enfoque estratégico en un plan de estudios de administración a aquel que incorporara el contenido indispensable para dar solución a los problemas que enfrenta cualquier organización en un contexto de cambios acelerados.

Finalmente, se enfatizó que no debe confundirse la sola aplicación de la Metodología del Caso con el concepto de enfoque estratégico, pero que era conveniente que tal método tuviera como fundamentación el mencionado enfoque estratégico.

7. El Método del Caso se incorpora solo en el último semestre y en los subsistemas de Mercadotecnia y Finanzas porque es cuando el alumno tiene los suficientes elementos teóricos para aprovechar las implicaciones derivadas de la Metodología de Casos.
8. La mecánica operativa es la siguiente:
 - Exposición de un caso por parte del profesor quien motiva a la discusión.
 - Exposición de la solución por parte de un equipo o de un alumno.
 - Discusión colectiva y acuerdo.
9. Son los ejecutivos, académicos e investigadores los encargados de diseñar los múltiples casos.
10. Se procura dar una fundamentación teórica en la solución de cada caso, lo cual ayuda a que el alumno se ejercite tanto en la teoría como en la solución. No se puede hablar entonces de tiempo específico para uno y otro.

Universidad La Salle

1. Con respecto a la integración de la metodología de casos al plan de estudios de la carrera, manejan materias ULSA; por lo tanto, la Metodología de Casos se realiza en forma independiente al plan de estudios.
2. Como anteriormente se menciona no hubo necesidad de modificar el plan de estudios para incorporar la Metodología de Casos.
3. Las materias en las cuales se aplicaría el Método del Caso son aquellas en las que se requiera más apoyo para la mejor comprensión de las mismas.
4. El personal docente deben ser principalmente expertos para este tipo de materias, ya que un profesor de tiempo completo no tiene la suficiente experiencia laboral a nivel dirección donde realmente se toman las decisiones.
5. La Dirección está convencida que la Metodología de Casos proporciona ventajas en la formación de los alumnos. Esto se ve claramente como reflejo en las otras materias del plan de estudios, ya que les crea una mente crítica y objetiva para darle alternativas de solución a los problemas que se presentan.
6. El Método del Caso puede resultar útil dándole en enfoque estratégico al plan de estudios o no.

En este caso las carreras que estén incorporadas a la SEP o a la UNAM deben de registrarse por las mismas, por lo tanto la Universidad no es libre de modificar el plan de estudios debido a ésto, se manejan las materias ULSA como un apoyo al mismo.

7. Los alumnos están preparados para aplicar el Método del Caso en los últimos tres semestres por tener suficientes bases teóricas que los respalden.
8. La mecánica operativa que se lleva a cabo es mediante exposiciones de alternativas de solución. Estas exposiciones pueden ser individuales o por equipos conformados por alumnos.

9. Se informó que los casos expuestos son tomados de libros o de casos de la vida real de los profesores asignados a la materia.
10. En esta materia se destina un mínimo de teoría. Esta es utilizada sólo en caso de reforzar el problema en cuestión, ya que el fin de la materia es manejar exclusivamente prácticas.

Universidad Anáhuac

1. A la pregunta de si las universidades han integrado la Metodología de Casos en el plan de estudios de Administración se constató lo siguiente: la Metodología del Caso está en estudio y es probable que su incorporación se de en un lapso corto de tiempo.
2. No se harían modificaciones al plan de estudios debido a la creación de materias adicionales al respecto.
3. El Método del Caso se enfocaría principalmente a las áreas básicas de finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y producción.
4. Quienes dirijen las sesiones para la resolución de casos serían exclusivamente ejecutivos.
5. No se tuvieron elementos suficientes para responder sobre las posibles ventajas o desventajas en la formación del alumno dado que éste está en proyecto; no obstante, se afirmó que teóricamente la Metodología del Caso le permite al alumno una mayor reflexión acerca de situaciones complejas por las que puede atravesar una organización ante cambios en su entorno o incluso frente a cambios internos; como por ejemplo, una nueva estructura orgánica, un nuevo estilo de dirección o la adopción de nuevas tecnologías.

6. Este método es solo útil cuando se le da un enfoque estratégico al plan de estudios, dado que cualquier análisis de casos implica necesariamente una planeación a largo plazo.
7. El alumno está preparado para la aplicación de Método del Caso una vez que ha cursado las dos terceras partes de la carrera.
8. La mecánica operativa a seguir, una vez que el proyecto se lleve a la práctica, será por medio de exposiciones de casos a cargo del ejecutivo y solución de cada uno de estos, tanto en grupo como en la forma individual.
9. Se expresó que están en pláticas con diferentes universidades en las cuales se imparte la Metodología de Casos para poder, inicialmente, intercambiar casos dada la incipiente experiencia de la Universidad Anáhuac en este campo.
10. La mayor parte del tiempo será para la solución práctica de los casos.

CAPITULO 6. PROPUESTA DE INCORPORACION DEL METODO DEL CASO

Los resultados del estudio exploratorio han confirmado la importancia de la inclusión de la metodología del caso a los programas de licenciatura y maestría de Administración por consiguiente el departamento de administración de la UIC debe considerar este hecho.

6.1 Materia Seleccionada

Se propone que el Método del Caso se incorpore en principio a la materia de Administración de la Mercadotecnia III en el 8º semestre.³⁴ Posteriormente se deberán ir incorporando otras materias de igual importancia, ya que por ahora ésta materia es como un pivote.

Se ha seleccionado esta materia porque el estudiante ya tiene los elementos teóricos indispensables para la comprensión y solución de casos. Además se ubica en el 8o. semestre y previamente se han tenido dos semestres de seriación. A este nivel el alumno ya ha adquirido una formación en administración que le permite la conceptualización suficiente para analizar problemáticas concretas de empresas referentes a este ramo.

La propuesta implica que la mayor parte de este contenido deberá conjugarse con la solución de casos. De esta manera el proceso de enseñanza-aprendizaje tendrá carácter teórico-práctico. Pero lo más importante es que deben desarrollarse las habilidades de decisión, capacidad de análisis y actitud de liderazgo que el método del caso implica.

6.2 Caso que se sugiere: Escaleras Prefabricadas (Caso de Mercadotecnia)

Como parte final de esta investigación se presenta un caso y sus posibles soluciones. Se refiere a un caso de Mercadotecnia, el cual se expone enseguida.

34. La temática y contenido de la materia aparecen en el Anexo.

Caso: Escaleras Prefabricadas

6.2.1.1 Introducción

La presente investigación ha tenido como propósito el estudio profundo y objetivo del posible lanzamiento al mercado del producto denominado Escalera Prefabricada de madera.

Se recopilaron datos por medio de encuestas aplicadas a diversas constructoras de casa-habitación ubicadas en el Distrito Federal.

Dicha información conducirá a realizar la toma de decisiones más acertada con respecto a la elaboración del producto para así ampliar su marco de referencia. Satisfaciendo a su público objetivo en cuanto a sus necesidades de espacio, costo y tiempo de instalación.

6.2.1.2 Planteamiento del Problema

La Compañía de Escaleras Prefabricadas preocupada por la satisfacción de las necesidades tanto de espacio como de costo, ha pensado introducir al mercado una escalera práctica, funcional, estética para casa-habitación empleando productos ya existentes en el mercado.

Se realizó una investigación de mercado utilizando encuestas a personas conocedoras del ramo. Se llevó a cabo un estudio preliminar en el cual se consultaron fuentes directas de información tales como asociaciones de ingenieros y arquitectos del Distrito Federal, así como organismos gubernamentales siendo este la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción.

Sondeando el mercado nos informamos que no existe ningún tipo de escalera prefabricada en el mercado con las características del producto estudiado. Existe únicamente la escalera precolada de caracol y escalones prefabricados de concreto.

6.2.1.3 Análisis e Interpretación de Resultados

Los resultados que arrojó nuestra investigación de mercado muestran los siguientes resultados medidos a través del cálculo de porcentajes.

1. Un 78% de los encuestados opina que la industria de la construcción actualmente se encuentra en crisis.
2. Un 65% de los encuestados consideró buena la construcción prefabricada.
3. Un 60% considera costeable la construcción prefabricada.
4. Un 80% conoce las ventajas de una escalera prefabricada.
 - 4.1. Un 60% concluyó que una de ellas es el bajo costo.
 - 4.2. Un 32% comentó que una de las ventajas es el tiempo de colocación.
 - 4.3. Un 8% se inclinó por su facilidad de colocación.
5. El 52% afirmó que la construcción de escaleras de concreto llevaba aproximadamente 4 días.
6. El 8% conocía el tiempo de instalación de una escalera prefabricada.
7. El 77% conocía el número de personas que requería la construcción de una escalera de concreto.
8. El 70% consideró que la escalera prefabricada de madera no podía reemplazar por completo o en ocasiones a la escalera de concreto.
9. El 40% consideró que en México no se aceptaría fácilmente el cambio de la escalera.
10. El 70% mostró interés por una escalera prefabricada desarmable por su facilidad de traslado y manejo.

6.2.1.4 Conclusiones:

En la actualidad no se cubre la demanda de espacios necesarios por las dificultades que enfrenta la industria de la construcción, por lo que se vuelve indispensable el desarrollo de productos que faciliten la optimización de espacios por razones económicas, la industria de la construcción ha tenido problemas que frenan su desarrollo, tendiendo cada día a crear espacios más reducidos y con materiales más económicos.

Las escaleras prefabricadas de madera ocuparían principalmente el segmento de clase media, ya que el costo del producto es de interés social y por lo tanto de fácil adquisición.

Aún y cuando la situación económica del país requiere de productos prefabricados, el público objetivo se muestra renuente al cambio debido al temor de que el producto no tuviera una aceptación por parte de sus clientes, aunque dicho público opine que este es favorable casi en su totalidad se percató, debido a sus conocimientos, de que una desventaja del producto es su mantenimiento.

Tomando en cuenta la información que arrojó la investigación de mercado, es responsabilidad del área de Mercadotecnia implementar un programa de análisis, estrategia y lanzamiento del producto.

Se espera dar una pronta respuesta a lo antes expuesto.

Oportunidades

1. Existe oportunidad de una escalera para espacios reducidos y bajo precio.
2. La escalera esta bien posicionada por ser económica.
3. La participación deseada en el mercado puede ser alcanzable ya que es un producto nuevo y tiene una competencia indirecta.
4. El manejo y transporte del producto es menos complicado que los de la competencia por ser desarmable.
5. Las políticas del producto van de acuerdo con las normas de la construcción.
6. Es de fácil armado e instalación.

Problemas

1. La introducción exitosa del producto, requerirá de un gran esfuerzo de venta directa y profesional, atacando principalmente a los líderes de opinión de la industria de la construcción. Hay que vencer la resistencia a dejar de construir escaleras tradicionales, por nuevos sistemas de construcción.
2. La promoción hacia las constructoras, debe ser enfocada a la obtención de mayor utilidad por escaleras y un ahorro sustancial del tiempo de la construcción.

6.2.1.5 Análisis de la Situación

A. Mercado

- 1) **Tamaño:** El total del mercado en el Distrito Federal es de 13 fabricantes de escaleras, lo que representa en el mercado un 89% de la producción total de escaleras.
- 2) **Consumidor:** Los principales consumidores son las empresas dedicadas a la construcción, pero el que solicita una mayor cantidad de escaleras es el estado por medio de el INFONAVIT y el FOVISSTE.
- 3) **Precio:** Será único comparado con el precio de una escalera de concreto, ya que al disminuir el costo directamente disminye el precio.
- 4) **Temporada:** Constante, todo el año.

B. Construcción de la Escalera

- 1) **Material Metales:** Tubo solera y barandal.
Madera: Tablones, largueros, tarimas y marcos.
- 2) **Producción instalada:** Es la adecuada para satisfacer las necesidades del mercado.

6.2.1.6 Estrategia de Mercado

A. Comercialización.

El objetivo de las estrategias de la Escalera Prefabricada es:

- Considerar la escalera prefabricada de madera como un producto de calidad.
- Proporcionar catálogos, los cuales muestren las ventajas y estructuras del producto.
- Anunciar el producto en revistas de la construcción, debiendo ser constantes ya sea mensual o anual según sea el caso.
- Mantener un margen comercial en general alto y conservar un precio económico.

B. Texto

El objetivo de la publicidad consiste en convencer a las constructoras particulares, así como los complejos turísticos dentro del Distrito Federal y estados aledaños de los beneficios del producto.

Para lograr esto es necesario:

- Emplear el texto publicitario: Paso a paso se ahorra espacio.
- Destacar la calidad de las escaleras, por su fácil instalación y armado.
- Lograr un reconocimiento por su bajo precio ante las otras escaleras.

C. Medios

El objetivo de la publicidad se enfoca a las constructoras particulares y complejos turísticos, manteniendo constantemente los anuncios.

CONCLUSIONES

En los últimos años, la sociedad mexicana ha tenido cambios radicales. La crisis iniciada en 1982 mostró el agotamiento de un modelo de crecimiento sustentado en la sustitución de importaciones y la necesidad de transitar gradualmente a otro modelo de desarrollo basado en la promoción de exportaciones. Esto ha implicado una reconversión industrial y financiera a nivel macroeconómico. A nivel microeconómico las empresas se han visto obligadas a hacer cambios en sus métodos, procedimientos y en general a implantar una planeación bien definida para poder salvaguardarse de las turbulencias del medio ambiente. El proceso de apertura económica y financiera les obliga a construir organizaciones flexibles que puedan adaptarse a las nuevas circunstancias de mayor competitividad lo cual exige mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de cada uno de los subsistemas que integran a toda empresa.

Las Universidades, afortunadamente, cada vez más, se han vinculado a las crecientes necesidades de la sociedad. Son los centros de educación superior los que deben, como subsistema de la sociedad, generar y difundir nuevos conocimientos que permitan ser utilizados por los entes sociales, para explicar y resolver problemas. Pero además deben formar al alumnado que en un futuro se incorporara a actividades específicas.

Las áreas de Administración de las Universidades están obligadas no sólo a la docencia, investigación y difusión de la cultura, sino más aún de formar a profesionistas que sean capaces de incorporarse con éxito a organizaciones cada vez más complejas y con más problemas a resolver.

Se requiere un profesional en Administración que tenga una adecuada formación teórica pero además que ya haya adquirido un desarrollo en habilidades de liderazgo, toma de decisiones, capacidad de relación, creatividad, además de las indispensables técnico-operativas.

La incorporación del Método del Caso a los planes de estudio de la carrera de Administración en los niveles convenientes permite al alumno desarrollar las habilidades, actitudes y aptitudes indispensables para puestos de dirección y en todo caso le crean un espíritu para que se desarrolle dentro de la empresa aún y cuando se inicie a nivel intermedio en una empresa.

El estudio exploratorio realizado en esta investigación demostró que las universidades que ya han incorporado y desarrollado la metodología del caso han tenido resultados positivos en la formación del alumno. Lo han integrado a niveles convenientes de la carrera, básicamente después del tronco común profesional, es decir, cuando el alumno ya tiene una visión teórica en conjunto acerca de la Administración. Generalmente estos cursos son impartidos por personal en puestos a nivel de dirección y son estos ejecutivos quienes elaboran los casos y dirigen la discusión en el grupo.

Los resultados del estudio mostraron que el método del caso se enfoca a las áreas básicas de finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y producción. Una de las sugerencias básicas de los directores de carrera es que este método debe incluirse preferentemente en los últimos semestres, pues de lo contrario no tendría los resultados esperados. Una sugerencia más es que la mecánica operativa debe seguir una secuencia lógica que inicie con la exposición y solución del caso por un alumno y continúe con la discusión selectiva dirigida por el profesor; será este quien determine las respuestas más apropiadas para cada caso.

Es esto, lo que permite el aprender haciendo, características básicas del Método del Caso.

También se obtuvieron resultados muy positivos de las encuestas aplicadas a ejecutivos, acerca de la conveniencia de la incorporación de la Metodología del Caso a los planes de estudio de la carrera de Administración a nivel licenciatura. De esta manera, los que conocen esta metodología afirmaron que es muy conveniente que los alumnos tengan contacto con casos reales pues esto los va capacitando para resolver problemas concretos.

Asimismo se manifestaron porque deben ser ejecutivos los que impartan los casos en las materias seleccionadas. Sobre esto último expresaron la conveniencia de la implantación de casos en las áreas de finanzas, mercadotecnia, personal y producción, por ser estas las que requieren personal altamente capacitado y dinámico.

Con base a los resultados obtenidos, se concluye que la Universidad Intercontinental puede incorporar la Metodología del Caso al plan de estudio de la carrera de Administración para lo cual se sugiere la de primera instancia la materia Administración de Mercadotecnia III en el 8o. Semestre.

La elección de esta materia toma en cuenta que el alumno ya ha adquirido la teoría básica para la asimilación y solución de casos de esta materia.

En esta materia se puede a la vez exponer el contenido teórico previsto y paralelamente la resolución de algunos casos; es conveniente mencionar el criterio de selección de las diferentes materias, Mercadotecnia es un campo muy versátil y a la vez específico la cual se usará como pivote para la introducción del Método del Caso. En la parte final de esta investigación se presentó un caso para ejemplificar la propuesta.

Espero que esta investigación sea útil para la carrera de Administración de la Universidad Intercontinental y especialmente para las futuras generaciones de egresados en Administración.

BIBLIOGRAFIA

1. *Presidencia de la República.- Ley Federal de Educación. Diario Oficial de la Federación. México 16 de Diciembre de 1986.*
2. *Anderson Arnold "Educación y Sociedad", Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales. Edit. Aguilar, Vol. 4, Madrid, 1974, p. 139.*
3. *Clark, Burt. "Estudios de los Sistemas Educativos", Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Vol. 4, Madrid, 1979, p. 132.*
4. *Manheim Karl. "Los Sistemas Educativos y la Planeación Democrática". Universidad de Oxford, New York, 1970, p. 27.*
5. *Halsey, A. H. "Organización Educativa". Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales, Vol. 4, Madrid 1979, p. 150.*
6. *Latapi, Pablo. "Análisis de un Sexenio de Educación en México. 1970-1976". Edit. Nueva Imagen, México, 1980, p. 171.*
7. *Pérez Rocha, Manuel. "Eficiencia del Sistema de Educación Superior", Planeación Universitaria en México, UNAM y ANUIES, México, 1980, p.81.*
8. *Pescador, José Angel y Torres, Carlos Alberto. "Poder Político y Educación en México" Edit. Uteha, 1985, p. 98.*
9. *Ibid, p. 99.*
10. *ANUIES. "Ley Federal de Educación" en Plan Nacional de Educación Superior. Lineamientos generales para el período 1981-1991. ANUIES, México, 1981, p. 202-206.*
11. *Castrejón Díez, Jaime. "Los Problemas en la Planeación de la Educación Superior", en La Crisis de la Educación Superior en México. Gilberto Guevara Niebla, Compilador, Edit. Nueva Imagen, 1988, p. 89.*
12. *ANUIES. "Propuesta de lineamientos para la evaluación de la Educación Superior" en Revista de la Educación Superior. ANUIES N° 75, julio-septiembre, 1990, p.80-81.*
13. *ANUIES. "Programas Especiales de Apoyo al Sistema de Educación Superior", En Revista de la Educación Superior. N° 73, enero-marzo, 1990. p. 201.*
14. *Universidad Intercontinental. Estatuto General y Reglamento de la Universidad Intercontinental. México, 1990, p. 3.*
15. *Id.*
16. *Id.*
17. *Ibid, p.5.*
18. *Ibid, p. 9.*
19. *Ibid, p. 10.*
20. *Ibid, p. 11.*

21. *Ibid*, p. 12.
22. *Ibid*, p. 13.
23. *Ibid*, p. 14.
24. *Ibid*, p. 14.
25. *Ibid*, p. 15.
26. UIC. *Información General. Carrera de Administración*. México, 1990.
27. IPADE. *Programa Master de Dirección de Empresas*. México, 1989. p.12.
28. Kelly, Francis J. y Kelly, Heather M. *Lo que sí enseñan en la Escuela de Negocios de Harvard*. Edit. Selectur. México, 1989. p. 25.
29. Kelly Francis J. Kelly Heather M., *Op. Cit.* p. 24.
30. Rojas Soriano, Raúl. "Metodología de la Investigación Social". UNAM, México, 1988.
31. Grupo Editorial Expansión. "Las 500 Empresas Más Grandes". Revista "Expansión".
32. *Es necesario aclarar que el plan de estudios consta de doce ciclos cuatrimestrales. El programa incluye, además, un conjunto de materias que forman parte de la integración bilingüe y bicultural.*
33. *Los subsistemas se pueden elegir una vez cursadas las materias obligatorias del área básica y del área mayor. El subsistema elegido se cursa en el último semestre.*
34. *La temática y contenido de la materia aparecen en el Anexo.*

Administración de la Mercadotecnia III

Objetivo General:

Al finalizar el curso el estudiante tomará decisiones adecuadas en lo referente a promoción específicamente publicidad, promoción de ventas y realizará planes estratégicos.

Temática:

1. Estrategia de Promoción
 - 1.1. Promoción
 - 1.1.1. Concepto
 - 1.1.2. Objetivos
 - 1.2. La identificación y ubicación del consumidor o usuario por abordar.

2. Venta Personal
 - 2.1. La función y naturaleza de las ventas.
 - 2.2. Los vendedores: Reclutamiento, selección, capacitación, asimilación, normas de actuación, remuneración, motivación, evaluación, superación.

La organización de ventas en función al mercado por cubrir La asignación de territorios, costeabilidad, evaluación, supervisión del personal de ventas, penetración del mercado, análisis del costo de ventas, costo de comercialización.

Métodos de ventas: Conocimientos del mercado, localización de clientes potenciales, presentación de ventas, actividades post-venta.

Volumen y rentabilidad: El potencial de ventas, el pronóstico de ventas, el punto de equilibrio, presupuesto de venta, costeabilidad de los productos y líneas de productos, los precios y los descuentos, análisis de rentabilidad por cliente, producto, línea y territorio.

3. Publicidad

- 3.1. Concepto y objetivos.
- 3.2. La creación de una campaña.
- 3.3. El mensaje.
- 3.4. La evaluación y selección y medios.
- 3.5. Aspectos generales de la producción publicitaria.
- 3.6. Programación y presupuesto.
- 3.7. Desarrollo y evaluación de una campaña publicitaria.
- 3.8. Organización de la actividad publicitaria, dentro o fuera de la empresa
Las agencias: pros y contras.
- 3.9. La reglamentación de la actividad publicitaria en México.

4. Promoción en el punto de venta.

- 4.1. Concepto y objetivos.
- 4.2. La oferta.
- 4.3. Exhibición y empaques.
- 4.4. Decoración, letreros y carteles.
- 4.5. Demostraciones.

- 4.6. Rifar, concursar, programas de continuidad.
- 4.7. Reglamentación: SECOFI, SEC Y GOB.
- 4.8. Relaciones públicas en la promoción.
 - 4.8.1. Concepto y objetivos
 - 4.8.2. Importancia dentro de la promoción.

- 5. Gerencia de marca.
 - 5.1. Concepto.
 - 5.2. Objetivo.
 - 5.3. Funciones.
 - 5.4. Control.

- 6. Planeación Estratégica.
 - 6.1. Los objetivos de mercado.
 - 6.1.1. A nivel empresa u organismo.
 - 6.1.2. Los objetivos financieros, ventas, utilidades, rotación de inventario, RSI.
 - 6.1.3. El concepto de porcentaje de mercado de segmentación.
 - 6.2. Objetivo a nivel mercado-territorio a nivel división y a nivel producto.
 - 6.3. Estrategia para alcanzar objetivos a nivel empresa y anivel específico en el área de Mercadotecnia.
 - 6.4. Fijación de políticas para lograrlo en cada elemento de Mercadotecnia, precio, plazo promoción y producto.

- 7. El control en la función de Mercadotecnia.
 - 7.1. Control de mercadotecnia.
 - 7.1.1. Concepto e importancia.
 - 7.1.2. Control del plan o estrategia de Mercadotecnia.
 - 7.1.3. Control a corto y largo plazo.
 - 7.1.4. Limitaciones del control.
 - 7.2. Investigación y control de operaciones de ventas.
 - 7.2.1. Efectividad.
 - 7.2.2. Beneficio.
 - 7.3. Investigación y control de operaciones de promoción.
 - 7.3.1. Efectividad.
 - 7.3.2. Beneficio.
 - 7.4. Análisis financiero de la función de mercadotecnia.
 - 7.4.1. Venta y participación en el mercado.
 - 7.4.2. Costos y utilidades.

Objetivos Educativos

1. Particular de la Unidad 1.

Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender los conceptos y los elementos que intervienen en la estrategia promocional.

2. Específicos

El alumno será capaz de:

- Señalar las diferencias que existen en cada uno de los elementos que integran la estrategia promocional.
- Mencionar las ventajas y desventajas de cada uno de los elementos que integran la estrategia promocional.
- Diseñar una estrategia de promoción en casos prácticos de bienes y servicios en beneficio de la sociedad.

1. Particular de la Unidad 2.

Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender los elementos que integran la fuerza de ventas.

2. Específicos

El alumno será capaz de:

- Definir la fuerza de ventas y estructurar una estrategia de promoción el punto de ventas de un bien y servicio.
- Definir el proceso de la fuerza de ventas, su relación con la empresa y el plan de mercadotecnia.

1. Particular de la Unidad 3.

Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender y aplicar los conceptos publicitarios desarrollando y evaluando el plan de publicidad.

2. Específicos

El alumno será capaz de:

- Diseñar una campaña publicitaria.
- Esbozar la actividad publicitaria tanto de las empresas como de las agencias.
- Definir el marco legal de la actividad publicitaria en México.

1. Particular de la Unidad 4.

Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender los conceptos y los elementos que conforman la promoción de ventas.

2. Específicos

El alumno será capaz de:

- Definir el concepto y objetivos de la promoción y de los elementos que la conforman.
- Diseñar diferentes tipos de promociones de venta.
- Fundamentar la importancia de las relaciones públicas en relación con la estrategia promocional.

1. Particular de la Unidad 5.

Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender el objetivo función e importancia de la gerencia de marca, así como la forma como se ha desarrollado.

2. Específicos

El alumno será capaz de:

- Definir el objetivo, función y actividades que tiene la genérica de marca.
- Explicar las ventajas y desventajas que tiene la genérica de marca dentro de la empresa.
- Explicar la evolución de la gerencia de marca en las empresas.

1. Particular de la Unidad 6.

Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender la importancia de la Planeación Estratégica para el éxito de las decisiones mercadológicas.

2. Específicos

El alumno será capaz de:

- Explicar el proceso completo de planeación estratégica.
- Explicar los conceptos de : misión, objetivo, organización y políticas.
- Diferenciar las decisiones estratégicas y tácticas.
- Manejar estrategias dentro de la mezcla de Mercadotecnia.

1. Particular de la Unidad 7.

Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender la importancia de la función control en la estrategia de mercadotecnia, su concepto y objetivo, los elementos que intervienen en la investigación y control de las operaciones de ventas y promocionales; y los mecanismos de evaluación y rendimiento que aporta la función control a la estrategia en mercadotecnia.

2. Específicos

El alumno será capaz de:

- Definir el objetivo y concepto de control.
- Aplicar la función control en la fuerza de ventas y concepto de control.
- Estructurar métodos de control en planes mercadológicos a corto y largo plazo y relacionarlos con la estrategia de promoción.
- Diseñar un programa que relacione la investigación y control de operaciones de venta y promoción, resaltando sus beneficios y limitaciones.
- Explicar la importancia del análisis financiero en la estrategia de mercadotecnia, analizando los elementos: ventas y participación; costo y utilidades.