

GUÍA PRÁCTICA PARA ESCRIBIR CASOS EMPRESARIALES

Carlos Díaz Gutiérrez

I. Justificación

La utilización de casos como material de enseñanza-aprendizaje ha estado en boga en gran cantidad de Escuelas de Administración de Empresas.

En el país, por ejemplo, el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), entidad formadora de cuadros gerenciales de alto nivel en Latinoamérica, basa gran parte de la construcción del conocimiento en este tipo de instrumento. También la mayoría de universidades estatales y privadas donde se imparten carreras relacionadas con las ciencias económicas, han venido aplicando esta técnica, instrumento que pese a ser relativamente novedoso en el medio, es antiguo dentro de las escuelas de administración de prestigiosos centros de educación de países desarrollados, como la Universidad de Harvard.

Al efectuarse una revisión de literatura sobre este tema, se encuentra en idioma castellano poca disponibilidad de material lo cual impide profundizar y desarrollar una investigación más amplia, sin embargo, en el presente trabajo se concretan algunas estrategias básicas que pueden orientar al lector en su trabajo de escribir un caso empresarial.

Las sugerencias dadas en esta guía, se exponen en términos genéricos, es decir, son recomendaciones que se pueden aplicar a cualquier área del saber sobre el que se busque redactar un caso. A pesar de lo anterior,

Resumen: *Las técnicas didácticas disponibles para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, son variadas y de uso difundido. Dentro de las escuelas universitarias encargadas de preparar cuadros gerenciales, se hace una amplia utilización de la técnica de análisis y solución de casos empresariales, con el fin de ubicar al estudiante ante una problemática particular de la organización, a la que debe dársele una respuesta.*

Mediante este instrumento, por medio del análisis y discusión, basados en elementos de la vivencia empírica y en el fundamento de la doctrina científica, el estudiante ve enriquecido su conocimiento al establecer una o varias alternativas de solución, fungiendo como un agente tomador de decisiones y riesgos dentro de las empresas. A nivel latinoamericano la producción de casos que demuestran el contexto de las firmas es poco, teniendo que utilizarse con frecuencia en los cursos universitarios, situaciones empresariales que obedecen a una condición alejada de la realidad.

Con este artículo se espera suministrar a todos aquellos docentes universitarios, empresarios o demás personas, interesados en generar casos propios del mundo de los negocios u otras áreas del saber humano, una orientación sobre cómo efectuar esta importante labor académica.

debido al interés del autor, el énfasis del trabajo se dirige a recomendar sugerencias para escribir casos a nivel del área empresarial (finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, gerencia, etc.)

Dentro de la carrera de Economía Agrícola, no todo el cuerpo docente está acostumbrado a trabajar en las clases con la técnica de solución de casos, y son pocos los profesores que en alguna oportunidad han procedido a redactar, con esta técnica, alguna experiencia de su acción profesional y docente.

Actualmente esta escuela vive un momento coyuntural importante con la transformación de su plan de estudios de licenciatura a bachillerato universitario, y con la apertura, a partir de 1997, de la maestría profesional en Gerencia Agroempresarial. Dicha coyuntura exige modernizar las técnicas e instrumentos de enseñanza-aprendizaje.

Necesariamente el cuerpo docente deberá efectuar un esfuerzo adicional para solventar el requerimiento de una adecuada producción de casos particulares aplicados al campo de la Economía Agrícola.

Lo anterior no solo es un requerimiento sino una exigencia e imperativo si se desea involucrar a esta unidad académica dentro de un perfil moderno propio de la disciplina económica-administrativa de cara al próximo siglo.

El escribir y solucionar casos no es la panacea en la formación de profesionales, no es una "receta rígida frente a un problema o actividad específica", sino que es un instrumento más de conocimiento que puede reforzar, mediante un sentido vivencial, una mejor visión para el futuro graduando, lo importante es que, el profesor logre combinar esta técnica particular con otras alternativas con el fin de amalgamar integralmente un proceso educativo de adecuada calidad.

II. Objetivos

- a. Establecer, como una primera aproximación, una guía práctica que sirva al

lector de marco orientador en el proceso de escritura y resolución de casos empresariales con fines de aplicación didáctica.

- b. Identificar claramente las recomendaciones y contenido básico por considerarse, con el fin de desarrollar una adecuada formulación y solución de casos empresariales.

III. Marco orientador para escribir casos

Batten, citado por Jiménez clasifica el desarrollo de un caso dentro de la denominación, de una técnica de aprendizaje, y define este concepto como:

"el conjunto de orientaciones, procedimientos y formas de que se sirve la pedagogía y la habilidad que mostramos al usarlos... son aquellas que se refieren a los procedimientos especiales de la pedagogía, dentro de los cuales se desenvuelve la actividad, son las que tienen en cuenta las orientaciones particulares del aprendizaje y las que estudian las formas didácticas... son medios especiales de trabajar" (Jiménez, 1996, p. 2).

A su vez, las técnicas de aprendizaje son divididas en los siguientes grupos: didácticas, auxiliares, evaluativas, de inserción y de acción. Son importantes de destacar las técnicas didácticas, pues dentro de este grupo, en el nivel de aplicación grupal destaca la formulación y el análisis de casos.

Puerta, citado por Jiménez, define la técnica didáctica como:

"las maneras de hacer las tareas del curso. Son en definitiva los medios por donde se encaminan los aprendizajes buscados. El conjunto de las técnicas empleadas, su secuencia y el ambiente que de ellas se derivan forman el método seguido en la realización de las actividades planeadas" (Jiménez, 1996, p. 1)

Como técnica didáctica, se puede definir un caso, "como la descripción de una *situación real* que los estudiantes leen individualmente antes de clases para su discusión

y análisis en grupo bajo la moderación de un profesor" (Ogliatri, S.F., p. 12).

Dentro del texto se establece una amplia narrativa con posibilidad de ilustración de cuadros, historias, personajes, momentos, etc. y existe un hecho central o definición del problema central sobre el que gira una explicación detallada de la situación total. Cada miembro del grupo está en capacidad de establecer una solución diferente, pues en un caso bien elaborado, debe existir la posibilidad de más de una respuesta.

Una de las ventajas que muestra la técnica de casos es la posibilidad de discusión y análisis grupal.

Debe quedar claro que un caso no es un ejemplo de la teoría, también tiende a confundirse esta técnica con la resolución de problemas. o con hacer ejemplos y muchas veces éstos no necesariamente responden al planteamiento de una situación apegada a la realidad.

El objetivo pedagógico que busca esta técnica es que los estudiantes aprenden a pensar por su cuenta ante situaciones nuevas, desarrollando un criterio propio sobre el tema del curso.

Un caso, a pesar de que puede transmitir conocimiento, no es su objetivo básico, pues para eso existen las lecturas de teoría como un complemento.

En este nivel sería importante para el lector identificar algunas características que diferencian un buen caso de uno malo, según se detalla en el cuadro 1.

Al desarrollar el proceso de escritura y resolución de casos el autor debe considerar una secuencia lógica cuyas etapas se detallan en forma de diagrama en la figura 1 de este trabajo.

A. La primera etapa: seleccionar el caso que se va a escribir

Uno de los requisitos fundamentales de esta etapa es que el autor tenga interés personal por el tema sobre el que escribirá el caso. de lo contrario para qué efectuar un esfuerzo en una área que es desmotivante o

que sencillamente no llena ninguna expectativa personal o profesional.

En esta fase es importante comprobar, mediante una investigación preliminar, si existen datos correctos y si hay suficientes contactos dentro de la empresa o institución que aseguren un canal de información abierto y fluido. En el medio latinoamericano es muy común ofrecer verbalmente toda la ayuda y apertura, pero en el momento de iniciar el trabajo las posibilidades se cierran.

Otro aspecto importante en esta fase, es plantear claramente los objetivos pedagógicos que busca cumplir el caso que se escribirá, en este nivel deben surgir cuestionamientos tales como: ¿realmente el caso que se plantea le servirá a los estudiantes como un elemento ilustrativo de la teoría desarrollada? ¿En qué momento del curso, según el desarrollo del programa, debe ubicarse el análisis del caso?, ¿al final, al inicio? y lo que es más importante, debe cuestionarse: ¿qué papel cumplirá este caso dentro del curso?

B. La segunda etapa consiste en efectuar la investigación

Aquí el proceso de acopio de información es fundamental, se puede recurrir a la recopilación de recortes de prensa, revistas especializadas, tesis, documentos internos de la organización, etc., es decir, se debe disponer de la mayor cantidad posible de datos procedentes de fuentes secundarias, siempre que éstos tengan alguna relación con el caso que se busca desarrollar.

Posteriormente se debe recurrir a la investigación de campo, con el fin de extraer la información de las fuentes primarias, es importante la entrevista a personajes claves que tengan alguna relación con la organización, por ejemplo, gerentes, clientes, proveedores, acreedores, accionistas, junta directiva, etc. La habilidad del entrevistador para no inducir las respuestas toma relevancia, quien recolecta ese tipo de información, debe abstenerse de dar consejos o bien discutir la información proporcionada.

Cuadro 1
Algunas diferencias entre un buen y mal caso

Característica	Buen caso	Mal caso
Controversial	Es paradójico, con contradicciones internas, induce al lector a profundizar en su análisis.	Todo está dado, el caso se expone de manera que no es necesario discutir su contenido.
Dimensión	Multimesional (varias soluciones) muchos ángulos desde donde puede analizarse.	Unidimensional conlleva a una única solución.
Amplitud	Presenta una amplia diversidad de temas y tópicos que ayudan en su análisis y conclusión.	Centra en una sola perspectiva, se delinea un solo tema que afecta a la organización.
Manipulación	Es abierta pues presenta muchas opciones de discusión. El autor no manipula los datos para lograr una sola solución.	Altamente manipulador del lector, muy esquemático, presenta un solo punto de vista.
Redacción	Bien redactado, se deja leer fluidamente, con ideas claras.	Mal redactado, ambiguo en redacción.
Discutible	Induce a la discusión grupal, no todos están de acuerdo en una sola alternativa de solución.	No genera discusión, todos están de acuerdo con la perspectiva del autor.

Fuente: con base en información secundaria.

La ecuanimidad, la mente inquisitiva y el saber manejar bien las relaciones personales, en cómo garantizar la reserva de la información proporcionada y buscar diversas opiniones, son algunos de los requisitos que el entrevistador debe poseer. Por lo delicado de esta fase es recomendable que la persona que asume este papel en la medida de lo posible, sea el mismo interesado en escribir el caso.

En general, el planteamiento de un caso al convertirse en un instrumento didáctico, pasa a formar parte del escrutinio y discusión pública, proceso que atemoriza a los informantes. Así muchos de los casos planteados requieren de cambios de nombre, lugares, fechas, etc., con el fin de mantener la confidencialidad, lo anterior no le quita validez pues éstos se basan en hechos reales.

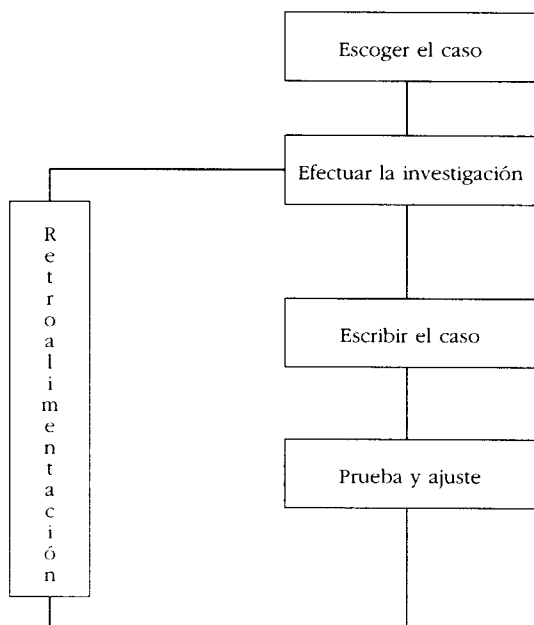
La investigación que sustenta un caso tiene que ser exhaustiva y respetuosa de los

hechos. No debe, bajo ninguna circunstancia, tergiversarse la realidad. Una investigación superficial de hecho conduce a la obtención de un caso superficial.

No es posible establecer patrones fijos de cómo recolectar o que tipo de información debe ser recolectada, pues cada tema tiene sus propias condiciones y requerimientos, lo que si es posible sería establecer la necesidad de recolectar la más variada y contradictoria información.

Desde el momento en que un caso busca mostrar una realidad, es difícil que éste presente siempre información suficiente y completa. Por otra parte tal como sucede en la vida real se toman decisiones sin tener tiempo de recurrir a toda la gama de información disponible, muchas veces los casos a propósito, son incompletos pues se requiere que el estudiante aprenda a tomar decisiones

Figura 1. Etapas para escribir un caso



Fuente: con base en información secundaria.

empresariales bajo cierto grado de incertidumbre, además éstos deben estar en capacidad de identificar las variables faltantes y la forma de obtenerlas o bien estar en capacidad de establecer los supuestos necesarios sobre los que operará el análisis y solución del caso.

C. La tercera etapa consiste en escribir el caso

Es importante que antes de escribir un caso el autor desarrolle un esquema o plan de los diferentes temas que se van a tratar, es decir, se hace necesario estructurar los capítulos y subcapítulos donde se presentará la información de la etapa anterior.

Generalmente en el proceso de investigación se producen demasiados datos, por lo que es imprescindible organizar lo que sirve y lo que se debe desechar, esto conlleva a una reclasificación de la información disponible y da a su vez, realce al caso que se escribe.

Es crucial que el primer párrafo sea impactante, pues es en ese instante en el que se lanza el “anzuelo” al lector, quien debe quedar interesado en leer, a partir de la primera frase, todo el caso.

Quien haya leído a García Márquez por ejemplo en la famosa novela “Cien años de soledad” sabe de lo que se trata el primer párrafo impactante de un escrito: “cuando el coronel Buendía se enfrentaba al pelotón de fusilamiento se acordó de la primera vez que su abuelo lo llevó a conocer el hielo de Macondo”. Es inevitable que el lector quede enganchado o leyendo con curiosidad la obra, hasta muchos párrafos más adelante donde se vuelve a encontrar al coronel con el pelotón de fusilamiento.

La introducción del caso debe contener frases provocativas, no debe ser demasiado extensa; pero sí estar en capacidad de plantear, desde el inicio, alguna controversia que se busca discutir en clase y formular preguntas que puedan orientar la lectura posterior.

Tan importante como el primer párrafo de la introducción lo es el último del caso, aquí se puede hacer un resumen y plantear los puntos de discusión que puedan presentarse en clase. Como sugerencia, en este nivel, se puede incluir una serie de preguntas que permitan al estudiante preparar el caso para la discusión, estos cuestionamientos no necesariamente son los mismos que se pueden discutir en clase; sin embargo, pueden constituirse en una guía de motivación inicial que induzca al intercambio de criterios sobre los temas incluidos.

En relación con el lenguaje y el tiempo cómo debe redactarse un caso, con respecto al primer punto, si se quiere que éste trascienda, debe hacerse en un lenguaje internacional; es decir, debe evitarse la tentación del uso de localismos y modismos, pues el escrito debe comprenderse en cualquier parte donde se lea y se utilice. Nunca suponga que el lector conoce la empresa ni sus personajes, ni que sabe los nombres de ciudades, o de la idiosincrasia de una región o país en particular.

En cuanto al tiempo, el caso debe redactarse en pasado, aún cuando se trate de hechos que estén ocurriendo en este instante, nunca se debe utilizar frases como la siguiente: "este año lo resultados logrados por la gerencia..." lo anterior tiende a confundir al lector al no reconocer el año de que se trate, sería mejor definir "en 1986 los resultados logrados por la gerencia...", esto facilita la lectura para años posteriores.

D. La cuarta etapa comprende la prueba y revisión del caso

Una vez que el escrito ha sido redactado deben efectuarse pruebas prácticas que indiquen posibles aspectos que no han quedado claros o cuya información es confusa, sea por falta de información, mala redacción o por problemas de contenido. Es aquí donde el autor somete a prueba su trabajo y donde mediante un proceso abierto de retroalimentación puede recibirse observaciones válidas que induzcan a mejorar el caso en sus diferentes componentes.

Básicamente ese proceso de reajuste se vuelve permanente puesto que, en cada grupo donde éste se analice, pueden surgir observaciones que conlleven a replanteamientos parciales del caso, en búsqueda de su purificación.

IV. Sugerencias para escribir casos¹

El propósito de esta sección es sugerir algunos consejos al lector que pueden ayudarle en el proceso de escritura:

A. Identificar con claridad el propósito del caso que se piensa escribir, al tener que presentar y reunir todos los hechos de un problema empresarial, el escritor no solo debe comprender todas las ramificaciones de su propio caso y además reconocer los componentes de un problema administrativo.

Como es sabido cuando se presenta un problema dentro de una organización, van con él una amplia cantidad de hechos e información que los gerentes deben seleccionar y priorizar con el objetivo de ayudarlo a tomar una decisión y solucionar con ello el problema principal que se le ha planteado. El lector de un caso bien escrito tiene un problema similar, el caos debe inducirlo a decidir qué hechos son realmente necesarios para tomar una buena decisión y cuáles no lo son.

B. Conocer claramente cuál es el problema principal que debe abordar el caso, el autor debe conocer exactamente el problema que se debe resolver. Aunque esto parece muy evidente, se producen muchos casos defectuosos porque el escritor no ha comprendido plenamente el problema fundamental. Relacionado con lo anterior, es importante que el autor identifique otros problemas secundarios que influyen en el problema principal, por ejemplo, supóngase que el problema principal sea una inadecuada capacitación del personal de ventas de la empresa, el autor puede desarrollar problemas conexos (subproblemas), con el fin de que sea analizado por el lector tales como:

- Un grupo de vendedores de "la vieja guardia" que no están dispuestos a ser capacitados.
- Una limitación presupuestaria para impulsar un programa de capacitación.

Aquí lo más importante es que un buen caso comienza en su primer párrafo con la enunciación del problema central. Esta enunciación sirve no sólo para despertar el interés del lector y hacer que éste desee leer más, sino también le da un punto de referencia o de dirección con el que puede rela-

donar el resto del escrito, en fin, un buen caso se hará aceptar, mientras que uno malo destruirá cualquier motivación que pueda tener el lector.

- C. Considerar la información básica que debe contener una vez que se ha despertado el interés de leer el caso, es conveniente que el autor brinde una descripción de la compañía, su ubicación, sus productos, mercados, competidores y la organización de ésta, además de cualquier historia pertinente que ilustre la condición global de la empresa.

El error más fácil que puede cometerse en esta etapa es escribir demasiado, llenando al lector de una serie de información poco relevante, la brevedad inteligente es una valiosa ventaja. Lo que se pretende aquí es lograr introducir a la persona que va leer dentro del ambiente propio de la organización.

- D. Cómo presentar los hechos significativos del caso: la información disponible en el punto anterior debe ser estructurada y presentada en un orden lógico. Existen dos posiciones al respecto: Una es presentar los hechos en un orden rígido por medio de títulos y subtítulos, esta posición provoca el guiar al lector en forma muy drástica, muy esquematizada, inclusive se puede inducir, con esta presentación el planteamiento de una sola solución aceptable al problema, aspecto que puede demeritar el impacto y uso del caso. Presentar esquemas tan estructurados de los hechos es un aspecto que al lector, en la vida cotidiana, difícilmente se le presentará, un ejemplo de este tipo de conformación podría ser una situación relacionada con la compensación de vendedores, donde se utilizan los siguientes títulos para agrupar los hechos: introducción, la compañía y sus

productos, organización de ventas, trabajo del vendedor, desempeño de los vendedores, sistemas de compensación. La otra alternativa no es circunscribirse a un esquema de presentación de hechos tan rígido, donde el mismo lector debe hacer algún esfuerzo por ir estructurando éstos mediante sus propios criterios y deducciones.

- E. Nunca vierta opiniones personales al escribir el caso: puede ser fácil que el autor intercale sus opiniones personales con los hechos del caso, es función del escritor presentar la situación, no interpretarla o juzgarla.

Un ejemplo donde el autor juzga una posición sería la siguiente: “el gerente de recursos humanos definió una inadecuada política de manejo de personal” o bien “el gerente general no toma las decisiones adecuadas”, en ambos es notoria la interpretación propia del autor sobre el trabajo de personeros dentro de la organización. Es mejor que sea el propio lector el que inducido por una serie de hechos imparciales, llegue a emitir o a juzgar posiciones en torno al manejo de las diferentes áreas de la empresa.

- F. Al redactar su caso, utilice el tiempo pasado, no el presente: esta posición ya se comentó con anterioridad sin embargo, es un consejo esencial para el que quiere escribir un buen caso. Existen motivos básicos por los que se recomienda usar la redacción en tiempo pasado: en primer lugar la compañía se protege de la censura al no afirmarse que las prácticas descritas son las actuales, en segundo lugar la vida útil del caso se prolonga si se supone que el material no es completamente de última hora. Así el lector puede concentrarse en su principal tarea de análisis, sin importar si el problema es o no actual.

Por ejemplo, en vez de redactar un hecho así: "la empresa está aplicando un programa de capacitación de alto nivel", sería prudente que se redacte de la siguiente manera, "la empresa ha aplicado un programa de capacitación de alto nivel".

- G. La longitud del caso: según la literatura no existe restricción sobre la extensión de un caso, hay algunos que van desde una página hasta casos de más de doscientas.

Se recomienda "un límite entre 8 a 10 páginas, si el caso supera las 10 páginas el lector no hace un buen trabajo a la hora de tomar decisiones, se ha percibido que conforme aumenta su longitud disminuye su eficacia" (Davis, 1993, p. 9).

- H. Ubicación e inclusión de estadísticas: se considera que buenas cifras incluidas en el caso son importantes para fundamentar los hechos que se resaltan; sin embargo, si las estadísticas o cifras no se manejan adecuadamente, la información puede obstaculizar la presentación principal y más bien estorbar el análisis del lector. Se recomienda que los datos estadísticos se muestren en forma de gráficos o tablas, numerados en forma consecutiva.

El autor puede colocar estos gráficos en el texto o en forma separada al final del caso. Esta última técnica es la más común.

El escritor debe referirse específicamente a los gráficos y tablas (o cuadros) en lugares apropiados de texto. Si hay material adicional que se va a incluir un poco diferente del cuerpo principal o demasiado largo para incorporarlo dentro del texto, el autor puede ubicarlos como apéndices (identificados con letras a partir de la A).

- I. Solución dada por la Compañía al problema central del caso: la solución que la empresa dio al problema que enfoca el escrito no conviene que sea expuesto por parte del autor, de hecho esa es la tarea principal que tiene por delante el lector, a su vez puede ser que la compañía haya considerado varias alternativas posibles (antes de decidirse por una medida específica) por lo que el escritor puede presentar estas posibles soluciones sin indicar lo que la empresa realmente hizo.

Además de debilitar el análisis del lector, incluir la solución de la compañía implica que ésta tomó la decisión correcta, suposición que puede carecer de fundamento.

- J. Corrección del caso: una vez que se ha escrito, debe leerse en voz alta y cuestionarse: ¿Se puede leer el caso sin problemas y en forma clara?, usted puede descubrir una gran cantidad de errores de escritura al someter su material a esta prueba oral.

Para efectos de corrección es importante cuestionarse: ¿Podrá una persona ajena a la compañía, hacer una recomendación inteligente con base en la presentación de los hechos?, si no es así posiblemente el caso no está claro, y puede que falten o sobren algunos elementos importantes.

Finalmente para poder encubrir la identidad real de la empresa (ya que un caso pasa, por sus fines didácticos, a ser un documento público) es importante que antes de publicar el escrito se cambien ciertos datos, siempre que la lógica y realidad del problema así como los hechos sobre los que gira el caso no se alteren con dichos cambios.

Se pueden hacer variaciones de nombres y del entorno, las cifras pueden cambiarse aplicando algún factor constante de ocultamiento (ejemplo multiplicar las cifras por 1,5).

Los casos cambiados rara vez son menos útiles que los casos no alterados, la principal consideración con un escrito con datos cambiados es mantener inalterada las relaciones importantes, a fin de que el lector tenga la oportunidad de aprender de una vivencia empresarial real.

V. Esquema de presentación para la solución de casos por parte del lector

En esta sección se pretende establecer una guía que el lector de un caso puede seguir con el fin de presentar su solución, debe recalcar que lo aquí expuesto es solo una posible alternativa de presentación. Por lo flexible que es el manejo del instrumento de casos como técnica didáctica se podrían incluir modificaciones a estas sugerencias, sin embargo, por la experiencia de este autor se puede establecer que esta guía es bastante aplicable y enfoca al lector a tener que concluir en una solución, exigiendo de éste como futuro gerente una posición de toma de decisiones.

En la medida de lo posible el informe escrito puede dividirse en las siguientes partes:

1. **Resumen de los principales eventos.** consiste en la enumeración breve y objetiva de los principales sectores inmersos en el caso. Deben tener las características de ser hechos relevantes para la solución. Estos eventos deben sólo enunciarse y no comentarse.
2. **Definición del problema central del caso,** aquí se identifica claramente que es lo qué se quiere resolver. Del problema central se derivan todos los demás, y éste constituye el punto de partida de todo el análisis. Debe formularse de manera que se facilite el descubrimiento de una probable solución, este problema central debe ser claro, preciso y delimitado.
3. **Análisis del caso,** es la parte donde se pueden emitir comentarios y opiniones en torno a las circunstancias del caso. Es requisito que los criterios vertidos se acompañen de una necesaria demostración o de argumentos lógicos que respalden lo afirmado. Se busca interrelacionar los hechos relevantes con el problema central y con los conocimientos que el autor tiene de su realidad, es decir, aquí debe el autor sustentar sus análisis con base en la aplicación de conceptos de las diversas disciplinas involucradas (finanzas, recursos humanos, administración, mercadeo, producción, investigación de operaciones, etc.). Utilice notas al pie de página, cuadros sinópticos, figuras, anexos, etc., es decir, cualquier técnica que invite a la lectura del informe. Lo importante de este análisis es que debe llevar al lector a alguna conclusión.
4. **Cursos alternativos de acción,** una vez analizadas las diversas circunstancias que rodean el caso, se deben enunciar las alternativas que permitirán resolverlo. Para cada alternativa deben incluirse ventajas y desventajas.
5. **Limitaciones y supuestos,** todo caso por más detallado que se presente puede ser incompleto en información, por lo que el estudiante o lector debe proceder a enumerar las limitaciones de información que se presentan y que impiden efectuar un análisis coherente. A su vez debe indicarse los supuestos que permiten subsanar las limitaciones de información.
6. **Solución del caso,** es la parte fundamental donde se resuelve el problema central, es un hecho que esa solución

debe ser coherente con el problema identificado.

La solución deberá ser breve y precisa, una posición firme y específica.

7. **Anexos**, constituyen los soportes del análisis desarrollados, consta de tablas, gráficos, cuadros, etc.
8. **Bibliografía y fuentes de información**, deben incluirse aquí los textos consultados, así como otras fuentes de información a las cuales recurrió el lector para solucionar el caso.

VI. Conclusiones y recomendaciones

- a. La utilización de casos empresariales es un importante medio didáctico dentro de las escuelas que imparten las ciencias económicas, y se utiliza como una técnica que refuerza en el estudiante el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- b. Fundamentar la enseñanza de la administración o cualquier otra disciplina del saber humano exclusivamente con el análisis de casos, no sería lo adecuado puesto que este es un instrumento que pone al estudiante frente a una realidad empresarial, que aunque es muy práctica no proporciona todos los aspectos empíricos de esa realidad. El docente puede explotar esta técnica siempre complementada con otros tipos de instrumentos adicionales que enriquezcan el aprendizaje del individuo, no debe creerse que el uso de los casos dentro de la academia es la panacea.
- c. Se tiende a confundir mucho el concepto de caso con el desarrollo y solución de un simple ejercicio (como en matemática), el caso definitivamente va más allá, al poner al estudiante ante una situación vivencial (una realidad

de una empresa), donde dependiendo del enfoque este no necesariamente puede tener una única solución.

- d. En el medio latinoamericano la producción de casos es mínima, la gran mayoría que se analizan en las escuelas universitarias proceden de países desarrollados los cuales presentan una realidad muy diferente a la nuestra, en todos los sentidos. Es importante que las universidades consideren y soliciten a sus profesores un esfuerzo, con el fin de generar casos que muestren una realidad empresarial más propia a lo que cotidianamente se vive.
- e. La persona que quiere escribir un caso debe evitar los errores más frecuentes que se cometen, para esto puede seguir los consejos expuestos en la presente guía práctica, la que se presenta como un trabajo inicial que puede ser mejorada con sus sugerencias.

Notas

- 1 Parte de las sugerencias expuestas se basan en lo definido por el profesor Robert Ready (Ready, 1993).

VIII. Referencias bibliográficas

- Davis, Robert. *Some Suggestions For Writing a Business Case*. Traducido por Luis D. Marín, Alajuela: C.R. INCAE. 1993.
- Jiménez, Kemly. *Técnicas didácticas*. Departamento de Docencia Universitaria, Universidad de Costa Rica. 1996.
- Ogliatri, Enrique. *¿Cómo escribir un caso?* Alajuela: C.R. INCAE. S.F.
- Ready, Robert. *Primer For Case Writers in 1965*. Traducido por Rocío Varela, Alajuela: C.R. INCAE. 1993.