3C empresa

Investigación y pensamiento crítico

Edición N.º 24
Vol. 4 N.º 4 (2015)
Noviembre '15 - febrero '16
ISSN: 2254 - 3376
Publicación trimestral

Depósito legal: A 268-2012

Área de Innovación y Desarrollo S.L

INCLUIDA EN/ INDEXED IN

INDEXACIÓN	CATÁLOGOS
latindex CRUE REBIUN Red de Bibliotecas Universitarias DOAJ DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS REDIB Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico Dialnet	Universitat d'Alacant Universidad de Alicante UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA UNIVERSIDAD PONTIFICIA ICAI ICADE COMILLAS MADRID BASE DE DATOS ISOC Catálogo BNE Biblioteca Valenciana BIBLIOTECA NACIONAL BN CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas

OBJETIVO DE 3C EMPRESA

Revista de carácter científico social donde se difunde trabajos de investigación que abarcan diferentes temáticas relacionadas con las ciencias sociales, entre las que destacan la economía, la gestión empresarial e institucional y el ámbito educacional.

3Ciencias como editorial científica pretende transmitir a la sociedad las ideas y proyectos más innovadores, ingeniosos y reflexionados, plasmados en los artículos originales y en los libros publicados con la más alta calidad científica y técnica.

NUESTRO PÚBLICO

- **Personal investigador.**
- **Doctorandos.**
- **Profesores** de universidad.
- **Oficinas de transferencia de resultados de investigación. (OTRI)**
- **Empresas** que desarrollan **labor investigadora** y quieran publicar alguno de sus estudios.

3c Empresa, investigación y pensamiento crítico

Periodicidad trimestral

Edición nº 24

Volumen 4 Número 4 (Noviembre '15 – febrero '16)

Tirada nacional e internacional.

Artículos revisados por el método de evaluación por pares de doble ciego.

ISSN: 2254-3376

Nº de Depósito Legal: A 268 – 2012

DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de los artículos citando la fuente y el autor. (This publication may be reproduced by mentioning the source and the authors).

Editorial: ***Área de Innovación y Desarrollo, S.L.***

Empresa de transferencia del conocimiento al sector empresarial.

C/ Els Alzamora , nº 17
Alcoy, Alicante (España)
Tel: 965030572

E-mail editor: info@3ciencias.com

www.3ciencias.com

Copyright © Área de Innnovación y Desarrollo, S.L.

NORMATIVA DE PUBLICACIÓN

- Los artículos, que serán inéditos, tendrán una extensión máxima de 3.500 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía, aunque se apreciarán extensiones más breves. No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas. El resumen no excederá de 200 palabras.
- El título del artículo deberá estar expresado tanto en castellano como en inglés.
- Los artículos deberán estar escritos en castellano.
- Cada artículo deberá ir precedido de un pequeño resumen, en castellano e inglés, y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal Economic Literature.
- Se valorará la inclusión de cuadros y gráficos que apoyen las tesis desarrolladas en el artículo.
- Deberá aparecer el nombre del autor/es en la primera hoja, junto a su titulación académica oficial y la universidad, institución o empresa en la que presten sus servicios.
- Las referencias irán al final del artículo bajo el epígrafe Referencias bibliográficas, ordenadas alfabéticamente por apellidos de los autores y de acuerdo con el siguiente orden: apellidos (mayúscula la primera letra) del autor o autores, iniciales del nombre en mayúsculas, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, en caso de que el mismo autor tenga más de una obra citada en el mismo año), título del artículo (entre comillas) y título de la revista a la que pertenece el artículo (en cursiva). Seguir la normativa sobre referencias bibliográficas y citas textuales APA.
- No se admitirán artículos con errores ortográficos. Los contenidos de los artículos deben ser cuidadosamente leídos y revisados antes de su envío, tanto por el autor como por un amigo o colega crítico.
- Los originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible y a color.
- Las imágines de la publicación se enviarán en formato jpg.
- La revista se reserva la posibilidad de editar y corregir los artículos, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.
- Se debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso en la utilización de lenguaje y funciones matemáticas.
- Los autores han de ceder los derechos de publicación de los artículos a ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

RULES OF PUBLICATION / INSTRUCTIONS TO AUTHORS

- The articles, which are unpublished, have a maximum length of 3,500 words, including footnotes and bibliography page, even shorter extensions appreciate. You should not use too many references. The abstract should not exceed 200 words.
- The title of the article should be expressed both in Spanish and English.
- The articles should be written in Spanish.
- Each article should be preceded by a short summary, in Spanish and English, and five key words in both languages. Furthermore incorporate job classification according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.
- It will assess the inclusion of charts and graphs that support the thesis developed in the article.
- You should see the name of the author/s on the first page, along with their academic qualifications and university official, institution or company in which they are employed.
- References appear at the end of the article under the heading References, arranged alphabetically by authors' last names and in accordance with the following order: surname (capitalizing the first letter) of the author, initials of the name in capital letters, publication year (brackets and distinguishing a, b, c, if the author has more than one work cited in the same year), title of article (in quotation marks) and title of the journal in which the article (in italics). Follow the rules for APA citations bibliography.
- The originals will be published electronically in "Word" or compatible and color.
- The images of the publication will be sent in jpg format.
- The magazine reserves the right to edit and correct items, including certain portions separate and square up the particularly relevant or bold text, respecting the spirit of the original.
- Avoid using excessively cutting a language specialist, the benefit of an easier understanding of the ideas and to the extent possible, the use abuse language and mathematical functions.
- The authors must assign the rights to the articles published INNOVATION AND DEVELOPMENT AREA, SL

SUMARIO

SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA EL PROCESO CRM DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS 200

CONTINUOUS IMPROVEMENT SYSTEM FOR THE CRM PROCESS OF A SERVICE COMPANY 200

Isaac Cruz Estrada, Ernesto Lagarda Leyva y Ana María Miranda Zavala

ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LAS DIFERENCIAS INTERGENERACIONALES RELACIONADAS CON LAS CREENCIAS Y ACTITUDES HACIA EL TRABAJO 219

EXPLORATORY STUDY ON INTERGENERATIONAL DIFFERENCES REGARDING BELIEFS AND ATTITUDES TOWARD WORK 219

Antonio J. Segura Sánchez

10 PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN BUSINESS MODEL CANVAS 231

10 STEPS FOR DEVELOPING A BUSINESS PLAN AND A BUSINESS MODEL CANVAS 231

Borja Ortiz Rodríguez y Josep Capó Vicedo

El APRENDIZAJE MEDIANTE ESTUDIO DE CASO EN LA EMPRESA INDUSTRIAL 248

LEARNING THROUGH CASE STUDY IN INDUSTRIAL ENTERPRISE 248

Francisco Javier Cárcel Carrasco

3C | empresa

3C Empresa ***(Edición núm. 24)*** *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

Recepción: 05 de mayo de 2015
Aceptación: 28 de julio de 2015
Publicación: 26 de noviembre de 2015

SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA EL PROCESO CRM DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

CONTINUOUS IMPROVEMENT SYSTEM FOR THE CRM PROCESS OF A SERVICE COMPANY

M.A. Isaac Cruz Estrada [1]

Dr. Ernesto Lagarda Leyva [2]

M.A. Ana María Miranda Zavala [3]

1. Filiación institucional. Universidad Autónoma de Baja California. E-Mail: icruz@uabc.edu.mx
2. Filiación institucional. Instituto Tecnológico de Sonora. E-Mail: elagarda@itson.edu.mx
3. Filiación institucional. Universidad Autónoma de Baja California. E-Mail: amiranda@uabc.edu.mx

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo la implementación de un sistema de mejora continua (SMC) para una empresa de servicios de la ciudad de Tijuana B.C., México, con la finalidad de mejorar el desempeño del proceso de gestión de relaciones con el cliente (CRM) implementado en la organización bajo estudio. El trabajo parte de una revisión de sistemas de medición del desempeño, además de fundamentar los elementos contemplados en el CRM de la compañía, para describir entonces la manera en que es evaluado al proceso implantado. Como resultado se presentan las etapas a seguir por el SMC, buscando incrementar el desempeño del proceso CRM, de este modo se señalan los instrumentos que se utilizan, los cuales actualmente forman parte de la implementación del programa. La experiencia desarrollada en el proceso cíclico implantado permite innovar de manera continua las formas en que la organización hace frente a las necesidades del entorno, siempre buscando cumplir con las expectativas y exigencia del mercado.

ABSTRACT

This study aims to implement a continuous improvement system (SMC) for a service company of the city of Tijuana BC, Mexico, in order to improve process performance customer relationship management (CRM) implemented in the organization under study. The paper begins with a review of performance measurement systems, in addition to substantiate the items referred to in the CRM company, then describe how it is evaluated the implanted process. As a result the stages are presented below by the SMC, looking to increase the performance of the CRM process, thus the instruments used are indicated, which are currently part of program implementation. The experience developed in the implanted cyclical process allows continuously innovate the ways in which the organization addresses the needs of the environment, always looking to meet expectations and market demand.

PALABRAS CLAVE

SMC; Evaluación del Desempeño; CRM; Satisfacción del Cliente

KEY WORDS

SMC; Performance Evaluation; CRM; Customer Satisfaction

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

INTRODUCCIÓN

En el entorno actual de los negocios se vive con mayor intensidad la necesidad de hacer uso de la evaluación del desempeño individual y de los procesos en las organizaciones, dada la oportunidad de cumplir en el tiempo estipulado las metas propuestas. Para Arriagada (2002) la medición del desempeño, es un esfuerzo sistemático aplicado en las compañías para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión y visión, a partir de la optimación de los procesos que la componen, siendo que cada empresa vive un caso particular que debe ser abordado, analizando las áreas de oportunidad que se necesitan trabajar, para corregir los detalles encontrados durante las evaluaciones.

En un estudio desarrollado por Santana-Robles y Granillo-Macías (2012) señalan a la medición del desempeño como fundamental para el ambiente de los negocios, ya que a través de esta se puede conocer, evaluar, controlar y corregir los alcances de los objetivos estratégicos de una empresa en particular. De este modo es transcendental el establecimiento de métricas que permitan monitorear el estado presente y futuro de los planes de acción desarrollados en la compañía, para entonces obtener los datos que traducen el nivel de los resultados alcanzados, los cuales descubren brechas que requieren ser atendidas.

En este sentido Guerra-López (2007) puntualiza, que el monitoreo del desempeño es uno de los elementos claves para llevar a cabo la mejora continua en los sistemas de la organización. Así mismo el Sistema de Mejora Continua (SMC) propuesto para la empresa bajo estudio permite ser el medio que integra y evalúa los elementos considerados para el éxito sistema CRM, definiendo y estipulando con claridad los aspectos que apoyaran a mejorar su desempeño y la intervención requerida que habrá de contribuir al desarrollo del negocio.

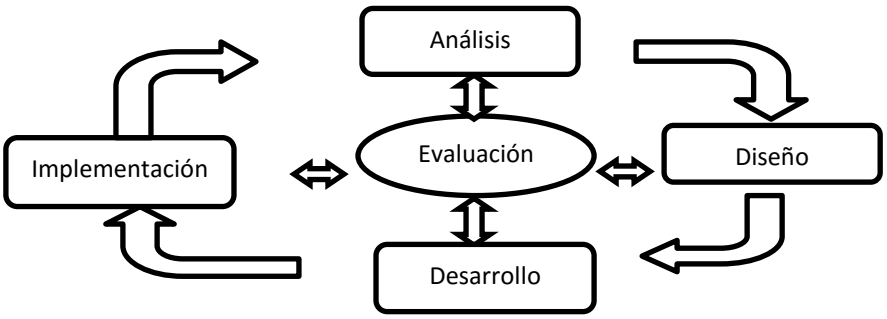
3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

REVISIÓN DE LITERATURA

Los sistemas de evaluación del desempeño, se han convertido en uno de los programas claves para encontrar las deficiencias que limitan los resultados individuales y de los elementos en conjunto que conforman la organización, los cuales han estado condicionando el alcance de las metas establecidas. De acuerdo con Guerra-López (2007) estos se convierten en instrumentos, que contribuyen a la toma de decisiones objetiva que se espera tengan un impacto positivo en las metas establecidas, determinando además la eficiencia de los recursos establecidos que han sido recabados en los sistemas utilizados.

De este modo se puede mencionar al sistema de medición de desempeño; Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación (*Analysis, Desing, Development, Implementation, and Evaluation* ADDIE), utilizado en un estudio desarrollado por Loor (2013), como un proceso sistemático e interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase, conduce al diseño de regreso a cualquiera de las etapas previas. El resultado final de cada punto, es el producto de inicio de la siguiente fase. En la Figura 1 se expone la representación del modelo al cual hace referencia el autor.

Figura 1: Modelo ADDIE



Fuente: Elaboración propia a partir de Muñoz y González (2009)

De acuerdo con Muñoz y González (2009) la fase de análisis es la base de las otras etapas, en ella se deben evaluar las necesidades del entorno, para definir el problema, identificar la causa de la situación estudiada y buscar de esta manera posibles soluciones. Se pueden incluir en estas fases técnicas específicas de investigación, lo siguiente: análisis de necesidades, análisis de contexto y análisis de tareas. Así mismo en el ciclo que corresponde al diseño, implica la utilización de los resultados arrojados en la etapa de análisis, con el objetivo de planificar una estrategia para el desarrollo de la instrucción. Durante este periodo, es necesario especificar la forma en cómo se alcanzarán las metas determinadas en la fase de análisis y de este modo ampliar los fundamentos de la misma.

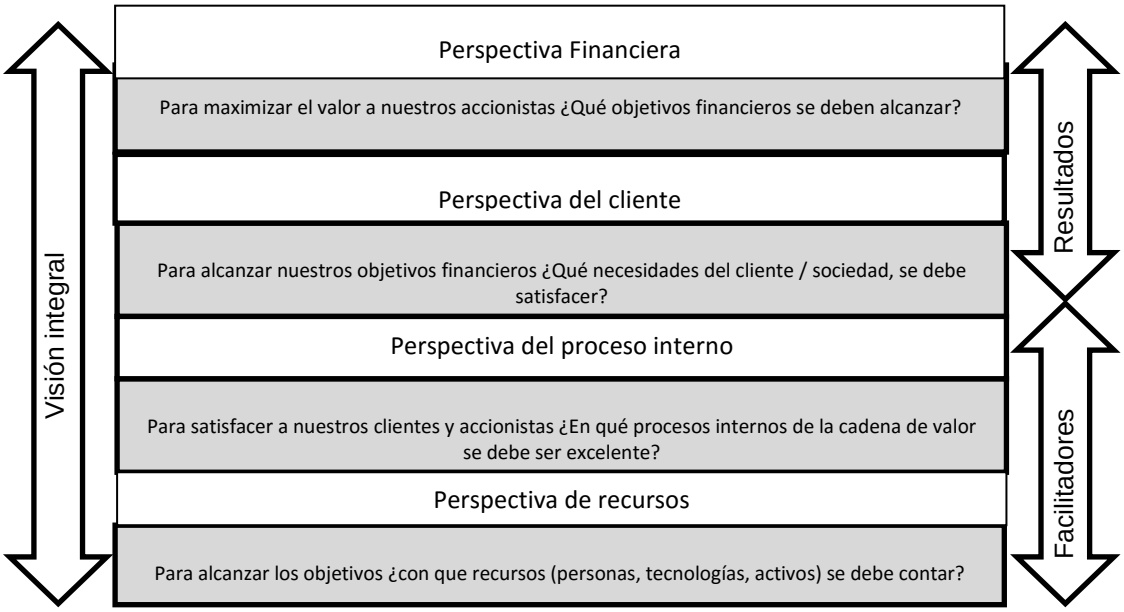
En este sentido en la etapa de desarrollo el mismo autor describe que, el propósito de esta fase es generar las unidades, módulos y los materiales para el desarrollo de las mismas, así mismo en la etapa de implantación tiene como objetivo hacer funcionar el programa establecido de forma eficiente y efectiva. La ejecución del programa formativo, puede referirse a la ejecución del prototipo, a una implementación piloto o bien a una implementación total del proyecto desarrollado. Para la evaluación, pese a presentarse como la quinta etapa del modelo del diseño instruccional, es un componente integral de

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

cada una de las cuatro fases anteriores. De este modo al conducir cada fase del diseño instruccional, los procedimientos y actividades pueden ser evaluados, para asegurar que se realicen de forma eficiente y eficaz para asegurar los resultados esperados.

Por otra parte con base en Kaplan y Norton (2004) para construir un sistema de medición que describa la estrategia, aseguran que se requiere de un modelo general que sirva de base. El Balanced Scorecard, es una metodología para lograr trasladar la visión a la acción, ayuda a la organización a implementar un plan estratégico, a conseguir resultados innovadores rápidamente mediante la ejecución de un conjunto de estrategias y actividades, de este modo alcanzar las metas planteadas es más sencillo y fácil, para Vogel (2012) los indicadores deben mostrar "cómo nos vemos a nosotros mismos" y "cómo nos ven los demás" y, además, permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y, en especial, que estén vinculados, esto quiere decir, que existe una relación causa-efecto. En la Figura 2 se exponen las perspectivas que se deben considerar al construir el cuadro de mando integral.

Figura 2: Perspectivas del cuadro de mando



Fuente: Elaboración propia a partir de Amo (2011)

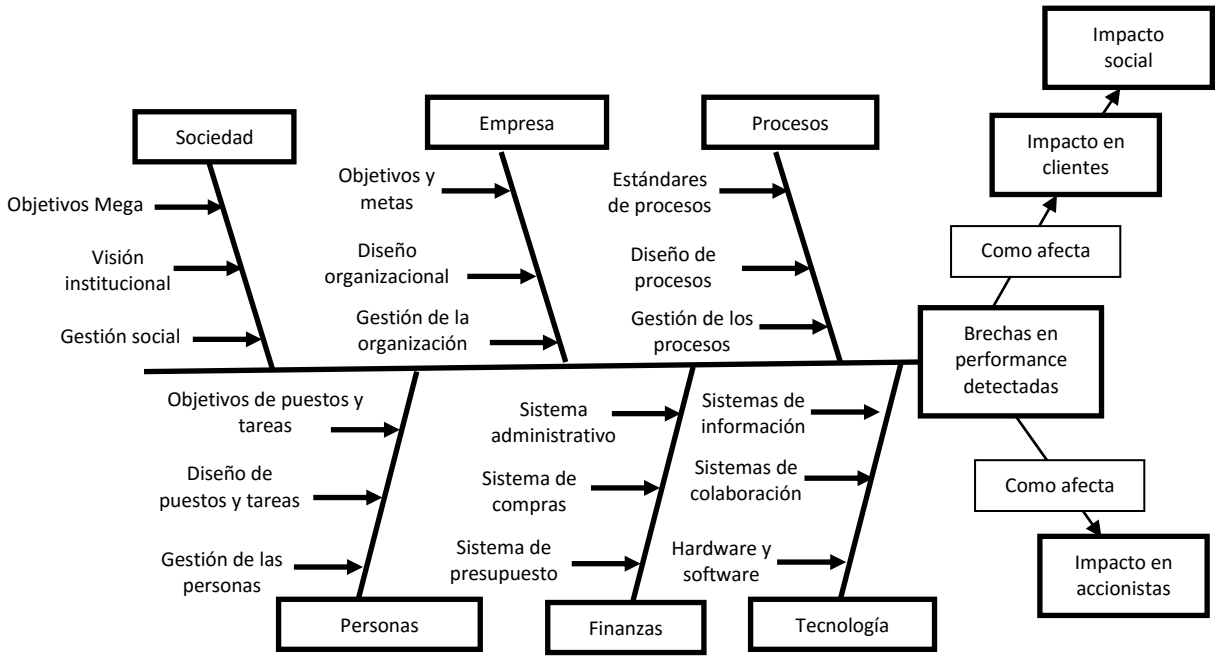
Así mismo Amo (2011) añade que no obstante, pudiera ser que dependiendo de la estrategia definida y de los grupos de interés del sector y las circunstancias, se hiciera necesario incluir una perspectiva adicional, dado que en ocasiones las organizaciones tienen un componente social, lo cual las lleva a adquirir un compromiso con su entorno, de esta manera, se pudiera incorporar otro elemento que contemple las acciones necesarias, para el cumplimento de las metas que deben estar establecidas en este nivel estratégico.

De acuerdo con Bernárdez (2009) otra manera de evaluar el nivel de desempeño de los elementos que conforman un sistema organizacional, es a través del método creado por Kaoru Ishikawa en 1949, el cual permite analizar las causas de los problemas de performance y calidad. En la cabeza del sistema, se debe colocar cada una de las brechas de performance detectadas y que requieren ser resueltas, y en las ramas de este esquema se colocan las causas posibles, agrupadas en factores asociados a las situaciones señaladas.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

Existen diferentes criterios de las causas que se pueden llegar a presentar, en la Figura 3 el autor presenta un ejemplo genérico que representa esta situación.

Figura 3: Diagrama causa efecto de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia a partir de Bernárdez (2009)

Con base en el autor la representación de los elementos considerados en la Figura 3, las causas de las brechas entre el performance actual y el deseado no solo operan linealmente, la acción de causa-efecto lo hace también de forma cíclica, en donde se evalúan los avances y estados alcanzados que ponen al descubierto las nuevas deficiencias encontradas que tendrán que irse mejorando, siendo que una vez cumplidas las metas, estás a su vez traerán nuevos retos que vienen acompañados de nuevas causales, que necesitan ser intervenidas para mejorar el desempeño de las situaciones descubiertas.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

ESTUDIOS SOBRE CRM

En un estudio desarrollado por Cabanelas y Moreira (2009) realizado a organizaciones con la característica de alta rentabilidad (AR) en la región de Galicia, España, en la que como objetivo argumentan la importancia que le dan este tipo de organizaciones a la gestión de relaciones con el cliente, exponen que las empresas AR asumen la gestión con los clientes como una apuesta estratégica, que incluye una filosofía de actuación ejecutada, principalmente, a través de relaciones informales explotadas por sus recursos humanos. La forma en que la construyen varía en función del tamaño o del sector, aunque dentro de un patrón definido.

La orientación de la estrategia a la que se refiere el autor en el anterior párrafo se basa en: mejorar las especificaciones propias del producto ofrecido (características tangibles); esforzarse en dar respuestas personalizadas a cada cliente (especialmente en las de menor tamaño) y potenciar la fidelización, como principio de eficiencia operativa (industria) o como propuesta de valor (empresas de servicios), siempre dentro de un contexto en el que la imagen de la empresa interviene como un factor clave en las relaciones con el mercado.

Por otra parte Valenzuela y Torres (2008) presentan un estudio realizado en España dentro del sector turístico, en las agencias de viajes de ese país. Planteando que las empresas toman mejores decisiones estratégicas de marketing basadas en la gestión de su cartera de clientes, cuanto mayor sea el grado de orientación al valor que le den al mismo; de este modo aumentará la tasa de retención de los que son rentables; así como la optimización de sus costos de adquisición y en este sentido mejorarán los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida.

A partir del estudio empírico mencionado en al anterior párrafo, se destaca que efectivamente las empresas que toman decisiones estratégicas de marketing orientadas al valor de su cartera de clientes mejoran su tasa de retención de estos y los ingresos generados durante su tiempo de vida, dado que al conseguir que los clientes rentables permanezcan leales a la organización, se logra que éstos continúen produciendo el ingreso esperado o bien evolucionen en sus compras lo cual se traduce en un mayor beneficio para el negocio.

De este modo Garrido (2008) presenta un estudio empírico, en la que la población que interviene son los establecimientos hoteleros de tres a cinco estrellas situados en España. La investigación presenta como objetivos analizar el concepto de CRM; examinar su estado de la investigación; estudiar y analizar las variables que inciden su éxito en las estrategias utilizadas; examinar empíricamente el grado de desarrollo e implementación en el sector hotelero español, extrayendo conclusiones generalizables para otros sectores; y diseñar empíricamente un modelo de éxito.

Como resultado del trabajo desarrollado por Garrido (2008) la estimación empírica le permitió contrastar las distintas hipótesis de su investigación. Los resultados demostraron que las variables organizativas están relacionadas positivamente con los resultados del CRM, ejerciendo un impacto positivo y directo sobre los mismos. El resto de variables

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

(tecnología, capacidades de adquisición y aplicación de conocimiento, capacidades de difusión y transmisión del conocimiento y orientación al cliente) no mostraron un impacto directo sobre los resultados del CRM, sino que ejercieron un impacto indirecto, mediado por las variables organizativas. Asimismo, la experiencia en la incorporación del proceso también impacta en los resultados, de manera que a medida que se incrementan los años de utilización de la estrategia, las empresas desarrollaban el aprendizaje organizativo necesario, incrementando así los resultados de la misma.

Así mismo en un trabajo realizado por Guijarro (2009) el cual tiene como objetivo central de la investigación profundizar el impacto que pueda tener sobre el cliente la implantación de una estrategia cliente - céntrica en la agencia de viajes, aportando una visión teórica que respalde las primeras interpretaciones de esta nueva filosofía de gestión, sobre el futuro desarrollo del mundo empresarial. Los resultados aseveran la necesidad de considerar el uso de herramientas de Internet las cuales en la actualidad ha redefinido las reglas de los negocios tradicionales al crear un canal alternativo de venta e interacción con el cliente. Algo fundamental a desarrollar es la confianza en sus clientes, está aumentará cuando se perciba el buen hacer por parte de la empresa, y su preocupación por satisfacer sus necesidades.

Así mismo Abad (2009) llevó a cabo un estudio en México para un hotel de cuatro estrellas, teniendo como objetivo diseñar un modelo CRM, que permita elevar la competitividad de la organización, detectando las áreas de mejora y de este modo perfeccionar la relación con los clientes. Entre los principales hallazgos se destaca la desventaja tecnológica y las posiciones estáticas, para comprender que las necesidades de la demanda constituyen las principales barreras del entendimiento del cliente reflejadas en la poca capacidad de servicios de los hoteles de cuatro estrellas. La gestión de servicios en los hoteles de cuatro estrellas deben de integrar una serie de funciones dirigidas hacia el conocimiento de las acciones del CRM, de tal modo que se fortalezca el vínculo de conocimiento entre la relación gerencia-cliente y prestador de servicios-cliente necesarios, para integrar nuevas relaciones en los servicios que doten a los sistemas de los hoteles de niveles mayores de competencia.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

METODOLOGÍA

El sistema de medición de desempeño, es resultado de la necesidad de dar seguimiento al modelo CRM implantado en la organización bajo estudio. Siendo que es necesario monitorear y estar adecuando las áreas de oportunidad encontradas, las cuales permitan adaptar a través del tiempo un sistema CRM flexible, capaz de incorporar situaciones que el entorno requiera y que estas sean adaptadas de acuerdo a las nuevas situaciones que enfrente la compañía.

De este modo en la Tabla 1 se expone la comparativa de los tres sistemas de evaluación del desempeño descritos anteriormente en la revisión literaria, que son la base para el establecimiento del sistema.

Tabla 1: Comparativa de los sistemas de evaluación considerados

	Ventajas	Desventajas
Modelo ADDIE	• Es modelo genérico y sistémico utilizado para diferentes contextos: educativo, comercial, gubernamental • Es un modelo sencillo de implementar • Cada etapa es el resultado de la etapa anterior	• Al ser cada etapa dependiente de la etapa anterior, el modelo puede tornarse lento, cuando una etapa no funcione correctamente, puede crear demoras en la implementación
Cuadro de Mando o *Balanced Scorecard*	• Se tiene conciencia sobre la estrategia en cada elemento del sistema • Se crea una ruta de objetivos estratégicos • Genera la cultura de la medición	• Es necesario un análisis profundo para que los objetivos estratégicos, sean claramente medibles • Si no es comunicado con eficiencia, puede ocasionar una mala interpretación de la estrategia por parte de los colaboradores
Modelo Causa Efecto de Ishikawa	• Exige considerar una gran cantidad de elementos asociados al problema • Se concentra en el proceso y no en el producto.	• En un solo elemento se pueden identificar demasiadas causas potenciales. • Puede llegar a concentrarse en pequeños detalles del proceso

Elaboración propia a partir de Muñoz y González (2009); Amo (2011); Bernárdez (2009)

Por otra parte en la Tabla 2 se muestran los elementos que configuran las variables que son parte de la estrategia CRM, los cuales son la base en la que se desarrolla el modelo implementado en la organización bajo estudio.

Tabla 2: Elementos considerados en la estrategia CRM

	Orientación al cliente	Gestión de la información	Gestión del conocimiento	Tecnología	Innovación
Cabanelas y Moreira (2009)	X		X	X	X
Garrido (2008)	X	X	X	X	X
Abad (2009)	X		X	X	X
Valenzuela y Torres (2008)	X	X	X		X
Guijarro (2009)	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de Cabanelas y Moreira (2009); Garrido (2008); Abad (2009); Valenzuela y Torres (2008); Guijarro (2009)

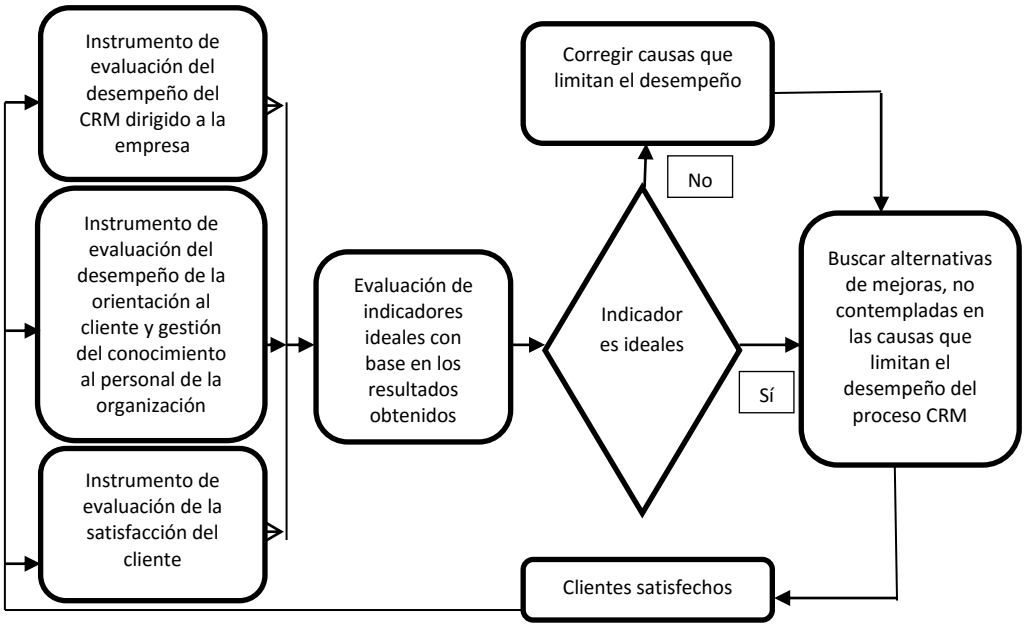
Los elementos expuestos en la Tabla 2, son considerados en los instrumentos del sistema de evaluación del desempeño, para el cual se tendrán que tomar las acciones necesarias, con la intención de ajustar las deficiencias encontradas que inhiben la eficiencia del proceso CRM. Así mismo se incrementarán los resultados del sistema de marketing de la compañía, el cual pretende contribuir en el aumento de la competitividad del negocio por mediante la satisfacción de los clientes en el mercado de venta de café en la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

RESULTADOS

En la Figura 4 se muestra el SMC que debe seguir el proceso CRM en la organización bajo estudio, el cual se implementa con la intención de mejorar la satisfacción de los clientes, instituyéndose a este como su indicador principal. La visión MEGA de la compañía requiere de este proceso, para estar en la búsqueda de la creación de valor continuamente, mejorando constantemente los elementos que forman parte del mismo, ya que el cambio de las expectativas de los consumidores debe ser cuidado a partir del compromiso asumido de la compañía con su entorno con ética y responsabilidad.

Figura 4. SMC del proceso CRM de la organización



El SMC propuesto, contempla tres instrumentos de medición, el primero dirigido al gerente o al coordinador de marketing de la organización para evaluar el desempeño y resultados del CRM en la organización; el segundo aplicado a los colaboradores en la creación de valor del producto y servicio entregado a los consumidores, evaluando la orientación al cliente y la gestión del conocimiento, los cuales son capacidades que debe tener el personal de la compañía; el tercer instrumento es aplicado a los clientes para evaluar la satisfacción del servicio y producto adquirido.

Estas técnicas otorgaran resultados que serán valorados de acuerdo a los parámetros ideales resueltos. De este modo si existen limitantes para el desempeño del proceso se procede a corregir las incidencias encontradas, así mismo en ambos sentidos se buscará mejorar las formas y acciones empleadas para continuar con la mejora continua del CRM que lleva a satisfacer las necesidades de los clientes. De este modo en las Tablas 3, 4, 5, 6, 7 y 8 se muestra la descripción de las etapas contempladas en el SMC descrito en la Figura 4, en donde se especifican las actividades, responsables y procedimiento en que serán ejecutadas en cada una de las fases involucradas del sistema propuesto, con el objetivo de mejorar el desempeño del CRM implementado en la organización bajo estudio. Es fundamental el compromiso de todos los participantes y conocer en su totalidad el SMC

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

propuesto, ya que las etapas se estarán alimentando de datos o elementos desarrollados en anteriores fases.

Tabla 3: Etapa 1.1, entrevista al coordinador de mercadotecnia o gerente de la empresa

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Evaluar la implementación del CRM en los elementos de orientación al cliente, la gestión de la información, la gestión del conocimiento y las tecnologías, con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad que deben ser intervenidas para la mejora del desempeño del proceso CRM.			
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO			
Tipo	**Nombre**	**Descripción:**	**Responsable**
		Entrada: Entrevistar al gerente de la organización o Coordinador de mercadotecnia (Aplicación de la encuesta)	Isaac Cruz Estrada, Servicio social de la UABC
Actividad Manual	Evaluación del desempeño del CRM implementado en la empresa	**Descripción:** Evaluar e Identificar nivel de orientación al cliente, gestión de la información, gestión del conocimiento y tecnología del CRM implementado en la organización	Isaac Cruz Estrada, Servicio social UABC
		Salida: Información sobre el nivel de implementación de la orientación al cliente, gestión de la información, gestión del conocimiento y tecnología del proceso CRM implementado en la empresa	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia
POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO			
• El instrumento será aplicado al coordinador de mercadotecnia o al gerente de la empresa • La aplicación de la entrevista se lleva a cabo en la empresa bajo estudio, con apoyo de un becario de servicio social de la UABC • Los resultados se concentrarán en el programa estadístico SPSS 18 y Excel 2010 • La evaluación de los resultados serán presentadas ante el coordinador de marketing y gerente de la organización			
RECURSOS		**ALCANCE**	**REGISTROS**
Servicio social UABC Material de oficina: Encuesta, Bolígrafos, Tabla de apoyo de encuesta, Programa SPSS y MS Office 2010, Computadora		Empieza: Cuando el instrumento ha sido revisado acerca de las elementos a evaluar. Incluye: Evaluación de la orientación al cliente, gestión de la información, gestión del conocimiento y las tecnologías. Termina: Validación del llenado de todos los ítems de la encuesta aplicada	Número de ítems respondidos en la encuesta
REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO			
ESPECIFICADOR POR EL CLIENTE		**LEGALES Y/O REGLAMENTOS NO ESTABLECIDOS PERO NECESARIOS**	
Comparar resultados con los parámetros ideales del proceso en los elementos involucrados		Consistencia y coherencia con los objetivos del CRM y visión de la empresa Apertura a futuras modificaciones, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas	

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

Tabla 4: Etapa 1.2, aplicación de encuestas al personal involucrado en la creación de los productos o servicios de la organización

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Evaluar la implementación del CRM de los elementos orientación al cliente y la gestión del conocimiento en los colaboradores de la organización, con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad que deben ser intervenidas para la mejora del desempeño del proceso CRM			
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO			
Tipo	**Nombre**	**Descripción:**	**Responsable**
		Entrada: Aplicar instrumentos de evaluación dirigido al personal involucrado en la creación de los productos y servicios de la empresa	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia, Servicio social de la UABC
Actividad Manual	Evaluación del desempeño de la orientación al cliente y la gestión del conocimiento por los colaboradores de la empresa	**Descripción:** Evaluar e identificar el nivel de orientación al cliente y la gestión del conocimiento del CRM implementado por los trabajadores de la organización	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia, Servicio social UABC
		Salida: Información sobre el nivel de implementación de la orientación al cliente y la gestión del conocimiento del CRM implementado por los trabajadores de la organización	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia
POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO			
• El instrumento se aplica al personal involucrado en la creación de los productos y servicios de la organización • La aplicación de las encuestas se lleva a cabo en la empresa bajo estudio, con apoyo de un becario de servicio social de la UABC • Los resultados se concentrarán en el programa estadístico SPSS 18 y Excel 2010 • La evaluación de los resultados serán presentadas ante el coordinador de marketing y gerente de la organización			
RECURSOS		**ALCANCE**	**REGISTROS**
Servicio social UABC Material de oficina: Encuesta, Bolígrafos, Tabla de apoyo de encuesta, Programa SPSS y MS Office, Computadora		Empieza: Cuando el instrumento ha sido revisado acerca de las elementos a evaluar. Incluye: Evaluación de la orientación al cliente y la gestión del conocimiento Termina: Validación del llenados de todos los ítems de la encuesta aplicada	Número de encuestas respondidas, con todos los ítems llenados.
REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO			
ESPECIFICADOR POR EL CLIENTE		**LEGALES Y/O REGLAMENTOS NO ESTABLECIDOS PERO NECESARIOS**	
Comparar resultados con los parámetros ideales del proceso en los elementos involucrados		Consistencia y coherencia con los objetivos del CRM y visión de la empresa Apertura a futuras modificaciones, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas	

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

Tabla 5: Etapa 1.3, evaluación de la satisfacción del cliente de la organización

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Evaluar la satisfacción del cliente mediante encuestas, valuando los elementos del servicio y productos otorgados por la organización			
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO			
Tipo	**Nombre**	**Descripción:**	**Responsable**
		Entrada: Aplicar instrumento para evaluar la satisfacción del cliente de la organización	Servicio social UABC, Coordinador de mercadotecnia
Actividad Manual	Obtener información de satisfacción del cliente de una muestra significativa de los clientes de la empresa	**Descripción:** Obtener información sobre la satisfacción de los clientes en cuanto al establecimiento, el servicio recibido y los productos de la organización	Servicio social UABC, Coordinador de mercadotecnia
		Salida: Base de datos de las encuestas aplicadas, con Información del nivel de satisfacción del cliente de la empresa	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia
POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO			
• Se realiza un muestreo probabilístico, obtenida de la base de datos del Software Pixel que identifica a los clientes *Premium member* de la organización • Se aplican 10 encuestas como prueba piloto. • Se revisar que cada Ítem sea contestado y comprendido por los encuestados. • Se obtiene una muestra con 95% de Confianza y 5% de error admitido. • Se aplican las encuestas • Los resultados se concentrarán en el programa estadístico SPSS 18 y Excel 2010 para interpretación de los resultados			
RECURSOS		**ALCANCE**	**REGISTROS**
Servicio social UABC Material de oficina: Encuestas, Bolígrafos, Tabla de apoyo de encuesta, Programa estadístico SPSS, MS Office 2010 y Programa Pixel, Computadora		Empieza: Cuando el instrumento ha sido revisado acerca de las elementos a evaluar. Incluye: Evaluación los elementos del servicio y productos otorgados por la organización Termina: Validación de la calidad de las encuestas aplicadas, de acuerdo a metodología establecida por el responsable del programa.	Número de encuestas Aplicadas y revisadas.
REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO			
ESPECIFICADOR POR EL CLIENTE		**LEGALES Y/O REGLAMENTOS NO ESTABLECIDOS PERO NECESARIOS**	
Comparar resultados con los parámetros ideales del proceso en los elementos involucrados		Consistencia y coherencia con los objetivos del CRM y visión de la empresa Apertura a futuras modificaciones, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas	

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

Tabla 6: Etapa 2 evaluación de indicadores ideales con base en los resultados obtenidos

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Analizar y evaluar los resultados obtenidos en las encuestas al interior de la organización y a los clientes externos de la organización, para determinar los ajustes e intervenciones al proceso CRM			
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO			
Tipo	**Nombre**	**Descripción:**	**Responsable**
		Entrada: Información de encuestas aplicadas al interior de la organización y a los clientes externos de la empresa	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia y Coordinador de informática y diseño
Actividad Manual	Evaluación de indicadores ideales del CRM	**Descripción:** Obtener conclusiones sobre las encuestas aplicadas al interior de la organización Obtener conclusiones de la encuesta de satisfacción del cliente de la empresa	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia y Coordinador de informática y diseño
		Salida: Propuestas de ajustes o intervenciones recomendadas a partir de la evaluación realizada, para la mejora del desempeño del proceso CRM	Isaac Cruz, Coordinadora de mercadotecnia y Gerente de la organización
POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO			
• Concentrar resultados en el programa SPSS 18 y MS Excel 2010 • Realizar análisis de frecuencias, cruce de variables y pruebas de hipótesis • Presentar un informe y presentación ejecutiva al gerente de la organización, la cual debe tener los principales hallazgos y acciones a emprender para mejorar el desempeño del proceso CRM			
RECURSOS		**ALCANCE**	**REGISTROS**
Computadora Base de datos en SPSS 18 y MS Office 2010		Empieza: Al momento gestionar los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados. Incluye: Propuestas para mejorar el desempeño del CRM Termina: Presentar informe ejecutivo con propuestas de ajustes o intervenciones en el proceso CRM, para mejorar el desempeño del proceso.	Etapas de informe ejecutivo
REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO			
ESPECIFICADOR POR EL CLIENTE		**LEGALES Y/O REGLAMENTOS NO ESTABLECIDOS PERO NECESARIOS**	
Comparar resultados con los parámetros ideales del proceso en los elementos involucrados		Consistencia y coherencia con los objetivos del CRM y visión de la empresa Apertura a futuras modificaciones, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas	

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

Tabla 7: Etapa 3, intervenir los elementos que limitan el desempeño del proceso CRM

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Incrementar el desempeño del proceso CRM, interviniendo en las áreas de oportunidad detectadas en los elementos del proceso descubiertos en la etapa 2			
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO			
Tipo	**Nombre**	**Descripción:**	**Responsable**
		Entrada: Información de recomendaciones y áreas de oportunidad encontradas en el en la etapa de evaluación de los resultados (etapa 2). Informe ejecutivo	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia, Coordinador de informática y diseño
Actividad Manual	Incrementar el desempeño de los elementos que limitan el desarrollo del CRM	**Descripción:** Obtener estrategias para mejorar el desempeño del proceso CRM Intervenir los elementos que limitan el desempeño del proceso Mejorar el proceso CRM	Isaac Cruz Estrada, Coordinador de mercadotecnia, Coordinador de informática y diseño
		Salida: Implementación de las estrategias y tácticas para mejorar el desempeño del proceso CRM	Coordinadora de mercadotecnia y Gerente de la empresa
POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO			
• Construcción de estrategias para mejorar el desempeño del CRM • Revisión de las propuestas y análisis de los resultados esperados • Elección y Ejecución de las estrategias y tácticas para mejorar el desempeño del proceso			
RECURSOS		**ALCANCE**	**REGISTROS**
Informe ejecutivo Herramientas de administración estratégica (FODA, Diamante de Porter, Matriz BCG), Estrategias propuestas por el grupo de trabajo		Empieza: Al momento de revisar las propuestas para mejorar el desempeño del proceso Incluye: Programa de estrategias y tácticas a implementar y resultados esperados Termina: Implementación de las estrategias para mejorar los indicadores de desempeño del CRM y puntualización de los resultados esperados.	Estratégicas implementadas. Resultados esperados
REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO			
ESPECIFICADOR POR EL CLIENTE		**LEGALES Y/O REGLAMENTOS NO ESTABLECIDOS PERO NECESARIOS**	
Comparar resultados con los parámetros ideales del proceso en los elementos involucrados		Consistencia y coherencia con los objetivos del CRM y visión de la empresa Apertura a futuras modificaciones, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas	

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

Tabla 8: Etapa 4 búsqueda de alternativas de mejora continua, para incrementar el desempeño del proceso CRM

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO			
Propuestas e implementación de estrategias que incrementen el valor del producto y servicio ofrecido			
ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO			
Tipo	**Nombre**	**Descripción:**	**Responsable**
		Entrada: Informe ejecutivo y propuestas de los colaboradores de la organización	Coordinador de mercadotecnia, Coordinador de informática y diseño
Actividad Manual	Mejora continua del proceso CRM	**Descripción:** Incrementar la satisfacción de los clientes Incrementar el valor entregado a los clientes	Coordinador de mercadotecnia, Coordinador de informática y diseño
		Salida: Implementación de estrategias dirigidas a incrementar el valor del producto y servicio de la organización	Coordinadora de mercadotecnia y Gerente de la empresa
POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO			
• Analizar las propuestas expuestas en el informe ejecutivo • Recibir y analizar propuestas de los colaboradores de la organización. • Crear estrategias a partir de la evaluación de las propuestas de los colaboradores y necesidades descritas en el informe ejecutivo de la etapa 2. • Evaluación de las propuestas • Ejecución de las propuestas			
RECURSOS		**ALCANCE**	**REGISTROS**
Informe ejecutivo Propuestas de los colaboradores MS Office 2010, Computadora		Empieza: Al momento analizar el informe ejecutivo y propuestas de los colaboradores. Incluye: Propuestas para mejorar el valor del producto entregado a los clientes Termina: Al momento de ejecutar las acciones surgidas, a partir de las propuestas realizadas por los colaboradores en las reuniones mensuales y el necesidades expuestas en el informe ejecutivo	Estrategias implementadas Resultados esperados
REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO			
ESPECIFICADOR POR EL CLIENTE		**LEGALES Y/O REGLAMENTOS NO ESTABLECIDOS PERO NECESARIOS**	
Comparar resultados con los parámetros ideales del proceso en los elementos involucrados		Consistencia y coherencia con los objetivos del CRM y visión de la empresa Apertura a futuras modificaciones, de acuerdo a las áreas de áreas de oportunidad detectadas	

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 200 - 218
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

CONCLUSIONES

Las etapas consideradas para el SMC propuesto para la incrementar el desempeño del proceso CRM, tienen como punto principal la satisfacción del cliente, de este modo el ciclo establecido el cual lleva a la mejora continua del proceso, traerá como consecuencia el incremento del valor del producto y servicio ofrecido por la organización. Es necesario trabajar sobre las incidencias encontradas para corregir los elementos que limitan el desarrollo del proceso, de este modo el sistema contempla la oportunidad de crear propuestas, las cuales parten desde las aportaciones y perspectivas de los colaboradores de la organización en conjunto con los resultados encontrados.

El sistema presentado puede recibir ajustes si se llegan a encontrar nuevas necesidades surgidas a partir de las expectativas del CRM, los resultados del proceso tienen un impacto directo en las decisiones de marketing del negocio y en consecuencia contribuirán al desempeño de la compañía. La visión mega de la organización está estrechamente ligada con los resultados que se esperan, ya que el producto de calidad que comercializa la compañía tiene requisiciones especiales tasadas en estándares internacionales de calidad, que van en el sentido de satisfacer las necesidades de los consumidores otorgando un producto sano que no daña la salud de las personas.

Por otra parte, la estrategia CRM requiere que la dirección de la organización y el departamento de marketing trabajen alineadas, con la convicción de que los resultados se verán reflejando a largo plazo, conforme se adquiera la experiencia de la iniciativa implantada, la cual llevará a hacer más eficiente el proceso. Así mismo la empresa debe motivar a sus colaboradores y exponer periódicamente los avances alcanzados reconociendo los esfuerzos realizados por el equipo de trabajo.

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

REFERENCIAS

Abad, P. (2009). *Modelo CRM para un Hotel de 4 estrellas.* D.F., México: Instituto Politécnico Nacional: Escuela Superior de Turismo. Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, de http://tesis.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/6887/1/MODELOCRM.pdf.

Amo, F. (2011). *El cuadro de mando integral: balanced scorecard.* Madrid, España: ESIC Editorial D.L. Recuperado el 9 de Diciembre de 2014, de http://www.worldcat.org/title/cuadro-de-mando-integral-balanced-scorecard/oclc/796371927.

Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica.* Santiago, Chile: CEPAL. Recuperado el 8 de diciembre de 2014, de http://www.worldcat.org/title/diseno-de-un-sistema-de-medicion-de-desempeno-para-evaluar-la-gestion-municipal-una-propuesta-metodologica/oclc/51007532/viewport.

Bernárdez, M. L. (2009). *Desempeño Humano.* Bloomington, Indiana: AuthorHouse.

Cabanelas, L., y Moreira, A. (2009). La gestión de las relaciones con clientes y la empresa de alta rentabilidad de Galicia. *Revista de Estudios Regionales* (84), 223-246. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=75511780008.

Garrido, A. (2008). *La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español.* Málaga, España: Universidad de Málaga: RiUMA. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/4606.

Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño.* Bloomington, Ind: AuthorHouse.

Guijarro, M. (2009). *Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de CRM- modelo cliente céntrico - como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la PYME: estudio empírico de la aplicación de un CRM - modelo cliente céntrico.* Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7769/tesisUPV3179.pdf?sequence=11.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos.* Barcelona: Harvad Busines School Publishing Corporation.

Loor, K. (2013). Mejoramiento del Trabajo Autónomo le los Estudiantes de la Carrera Licenciatura en Inglés de la Universidad Estatal Península de Santa Elena a Través del Curso Reading and Writing I con la Modalidad Blended Learning 2012-

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.200-218

2013.Experiencia Pedagógica. *Universidad Estatal Península de Santa Elena*, 30-36. Recuperado el 8 de Diciembre de 2014, de http://upse.edu.ec/rcpi/images/RV_REVISTA_CPI_3/4_MEJORAMIENTO_DEL__TRABAJO_AUT%C3%B4NOMO_DE_LOS.pdf.

Muñoz, P. C., y González, M. (2009). *El diseño de materiales de aprendizaje multimedia y las nuevas competencias del docente en contextos teleformativos.* Madrid: Bubok Publishing S.l. Recuperado el 9 de diciembre de 2014, de http://www.worldcat.org/title/diseno-de-materiales-de-aprendizaje-multimedia-y-las-nuevas-competencias-del-docente-en-contextos-teleformativos/oclc/865826072.

Santana-Robles, F., & Granillo-Macías, R. (2012). Identificación de atributos para la medición del desempeño del Sistema Producto Cebada del estado de Hidalgo, México. *Científica, 16*(1), 11-23. Recuperado el 8 de Diciembre de 2014, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=61424633002.

Valenzuela, L., y Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales, 24*(109), 65-86. Recuperado el 13 de Diciembre de 2014, de http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21211518003. http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70053-6

Vogel, M. (2014). *Como realizar un cuadro de Mando Integral.* Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de http://tablerodecomando.com/manuales/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf

3C Empresa *(Edición núm. 24)* *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 219 - 230
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.219-230

Recepción: 24 de julio de 2015
Aceptación: 21 de septiembre de 2015
Publicación: 26 de noviembre de 2015

ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LAS DIFERENCIAS INTERGENERACIONALES RELACIONADAS CON LAS CREENCIAS Y ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

EXPLORATORY STUDY ON INTERGENERATIONAL DIFFERENCES REGARDING BELIEFS AND ATTITUDES TOWARD WORK

Antonio J. Segura Sánchez[1]

1. Doctor en Psicología, Profesor de la Universidad de Almería, Almería (España). E-mail: ansegura76@gmail.com

3C Empresa *(Edición núm. 24)* *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 219 - 230
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.219-230

RESUMEN

El objetivo del siguiente estudio consiste en, analizar el impacto personal de la flexibilidad laboral y la incertidumbre de los mercados laborales actuales y comparar con las generaciones de economías y mercados del pasado.

Para ello se analizan una muestra de individuos de tres generaciones distintas (N=2143) Cada generación perteneciente a un estadio económico diferente. Los resultados muestran que existen *diferencias en el concepto del trabajo que afectan a la estructura social.*

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze personal consequences of flexibility jobs and uncertainty of new capitalism and to compare with generations who have lived in the past economic context.

Three generations are analyzed (N=2143). Each generation have a different economic-social context. The results show that changes in job concept influence in social structure.

PALABRAS CLAVE

Cambio social; Flexibilidad laboral; Incertidumbre; Generaciones.

KEY WORDS

Social change; Flexibility Jobs; Uncertainty; Generations

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 219 - 230
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.219-230

INTRODUCCIÓN

En España aparece, a mediados de los ochenta, un fenómeno que abarca todos los aspectos estructurales de la sociedad; la educación, la familia, los valores. Aparece una generación que empieza a enfrentarse a todos los conceptos de incertidumbre provocados por este tipo de economías hiperflexibilizadas, ya señaladas por autores como Sennett (1999) o Lasch (1999) pero que, además, tiene la particularidad de ser objeto de una introducción acelerada en España.

Las consecuencias de esta nueva economía analizados por Sennett (1999) expresan una sociedad que refleja los nuevos modelos de flexibilidad laboral y cultura económica, sociedad impaciente y centrada en lo inmediato, con dificultades para sostener la lealtad y el compromiso recíproco en instituciones que están en continua desintegración o reorganización. Estos elementos, en el plano social, se hacen evidentes en la familia que empieza a verse envuelta en esta atmósfera de demolición continua, de cambio vertiginoso, de absoluta y precipitada novedad, de brevedad en las relaciones sociales, de no compromiso, de superficialidad en las relaciones sociales.

Sennet (1999) traduce esa nueva economía en una inestabilidad imperante en el mundo laboral, una debilidad de los valores duraderos antes asumidos por los trabajadores con sus empresas (lealtad, compromiso recíproco, fidelidad, carga emotiva, honorabilidad, objetivos a largo plazo) que provocan en el trabajador una confusión de sentimientos y un conflicto interior.

El carácter de los individuos, basado en los compromisos duraderos a largo plazo y en los comportamientos personales fundamentados en la experiencia emocional, es cambiado por ese contexto cambiante.

El lema imperante en la nueva economía es "Todo es cambio", "Todo a corto, nada a largo plazo". Este mensaje de cambio continuado se aplica con ímpetu en el mercado de trabajo. Los trabajos cada vez son más inestables y más breves. Las reestructuraciones de plantilla, los ajustes de personal por modificaciones en la demanda, se están volviendo en algo común.

Lash y Urry (1998) proponen una interesante perspectiva sobre la relación de la sociedad en economías pre-modernistas donde las interacciones entre sujetos son difusas, uniformes y de larga duración, mientras que, en la modernidad, en cambio, son intensas, diversas y pasajeras. En la posmodernidad, se agudizan al extremo, estos elementos de la modernidad radicalizándose, se acentúa la velocidad de circulación entre sujetos y objetos y por lo tanto su obsolescencia, este concepto del sujeto se vincula al actual proceso de individualización de lo social. En el mismo sentido autores como Lasch (1999) o Gergen (2000), bajo otros análisis menos económicos, desarrollan la nueva tendencia social que este tipo de economías provocan. La rutilancia de la personalidad, la pérdida de carácter estable delimitado por la profesión y el limitado marco geográfico.

- Preferencia por las relaciones superficiales, sin ataduras.
- Desconfianza de las instituciones.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 219 - 230
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.219-230

- Ruptura de los modelos familiares tradicionales.
- Imposibilidad de echar raíces por la excesiva movilidad laboral.
- La huida ante los problemas como mecanismo más habitual que en el pasado como conducta conectada sin duda con la búsqueda inmediata del placer.
- Necesidad de aumentar continuamente los riesgos que llevan aparejados mayores niveles de ansiedad.

En niveles globales, el factor más importante sugerido a consecuencia de este nuevo mercado laboral es la desaparición del valor central que durante siglos ha tenido el trabajo. En esta tesis insisten, entre otros, autores, Habermas (1989), que habla del "fin de la sociedad de trabajo", Bauman (1999), que se refiere al paso "de la ética del trabajo a la estética del consumo", o Labarde y Maris (1999).

El fin del trabajo debe entenderse en términos sociológicos como fin de la centralidad del trabajo en el conjunto de las relaciones sociales, en particular en cuanto a la conformación de identidades colectivas. Para Sennet (1999), este mercado de incertidumbre produce un individuo que ve afectado sus nociones de permanencia, confianza en los otros, integridad y compromiso. En economías anteriores el trabajo, su rutina, su marco de actuación, hacían que fuese un elemento organizador fundamental en la vida de los individuos.

Con el paso a esta nueva economía podemos apreciar el choque entre generaciones radicalmente distintas. Una generación definida desde un mundo de jerarquías rígidas y sistemas fordianos de producción, incapacidad para generar grandes cantidades de empleo y de relaciones comerciales basadas más en las relaciones personales directas, sistemas estáticos de trabajadores con personalidad firme igual de estática que su mercado (Gil 2003).

Esta precariedad laboral afecta profundamente a quien la sufre; al convertir el futuro en algo incierto impide cualquier previsión racional. Para Sennett existe un fracaso al *"no poder estructurar una vida personal coherente; no realizar algo precioso que llevamos dentro; no saber vivir sino meramente existir".* Esta reflexión tiene mucho que ver con la que hace Bauman (1999) sobre la vocación: *"Para la mayoría de la gente... en nuestro flexible mercado laboral, encarar el trabajo como una vocación implica riesgos enormes y puede terminar en graves desastres emocionales"* Quizás el valor que más se fomenta en la nueva cultura de la economía y del trabajo es el de la flexibilidad. Tanto la empresa como el trabajador deben ser flexibles. Flexibilidad implica para la fuerza de trabajo movilidad y polivalencia, y para el proceso productivo transformaciones destinadas a variar la producción en función de los pedidos (Coller, 1997). *"El tipo de empleo dominante pasa de ser estable a temporal. En la medida en que la demanda varía, la producción también lo hace, y también los requerimientos de la fuerza de trabajo.*

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 219 - 230
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.219-230

MÉTODO

DISEÑO Y PARTICIPANTES

El presente estudio de diseño exploratorio analítico-transversal de carácter correlacional (Kelsey, Thompson y Evans, 1986), permitió las comparaciones entre los resultados obtenidos de los cuestionarios cumplimentados por los grupos de edad participantes.

El total de la muestra estuvo formada por 2143 sujetos, repartidos a lo largo del territorio español y se realizó en el marco de una Tesis Doctoral del autor del artículo.

Para diferenciar rangos de edad generacionales se utilizó el concepto consensuado (Ortega y Gasset, 1923), de relieve generacional (sucesión y coexistencia generacional), de quince años de una generación a otra. Estableciendo una generación de tránsito donde se mezclan una generación y otra.

El total de 2143 participantes, se repartieron según edad en las cohortes generacionales establecidas, resultando en los tres grupos de edad expuestos a continuación:

1. Grupo de Mayores (GM), formado por 789 participantes con edades comprendidas entre 65-90 años.
2. Grupo de Adultos (GA), formado por 688 participantes con edades comprendidas entre 40- 55 años.
3. Grupo de Jóvenes (GJ), formado por 666 participantes con edades comprendidas entre 19- 35 años.

INSTRUMENTO Y MEDIDAS

Para la recogida de datos se utilizó un cuestionario semi-estructurado con ítems de diferente medida: cuantitativos y cualitativos.

Se realizó una exploración de diferentes contextos que se ven afectados por la deriva hacia una personalidad posmoderna según diferentes autores según los autores principales enunciados en el marco teórico que muestran los rasgos definitorios de una personalidad posmoderna.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 219 - 230
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.219-230

METODOLOGÍA

El diseño de la presente investigación corresponde a un estudio no experimental, de corte transversal y de carácter descriptivo correlacional.

Los instrumentos aplicados fueron, para la variable liderazgo transformacional, la adaptación del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Mendoza (2005), en las versiones "Uno mismo" y "Visto por otros", el cual ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México en distintos tipos de organizaciones tanto públicas como privadas. Este instrumento se derivó de la Versión 5 del "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ), elaborado por Bass & Avolio (1997), en la Universidad de Binghamton en Nueva York.

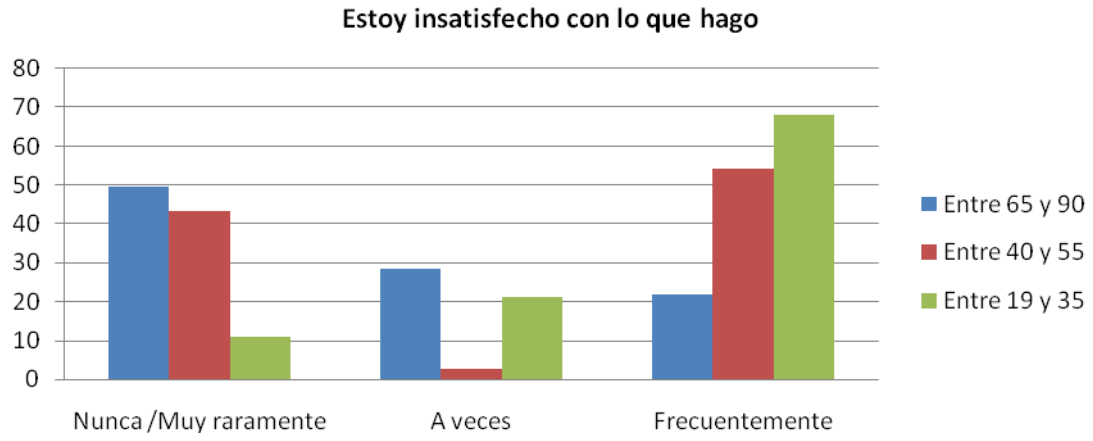
Para la medición del clima organizacional, se ha utilizado el cuestionario de Koys & Decottis (1991), constituido por 40 ítems, el cual ha sido validado y confiabilizado en diversos países de América latina en organizaciones públicas y privadas.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 219 - 230
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.219-230

RESULTADOS

Los datos muestran una cierta confirmación de estos cambios. Se observa un alto grado de insatisfacción en la población más joven. Cuando se pregunta por "la insatisfacción" (Figura 1) (χ^2= 253,268; p= .000), aparece un 68,2% de alta insatisfacción en la generación de 19 a 35 años frente al 5,2% en la generación de 40 a 55 años y el 21,8% de la generación de más de 65 años, en la realización de lo que se realiza, en este aspecto no podemos determinar cuál es el objeto de insatisfacción pero si refleja un alto grado de incomodidad sobre todo en la población más joven.

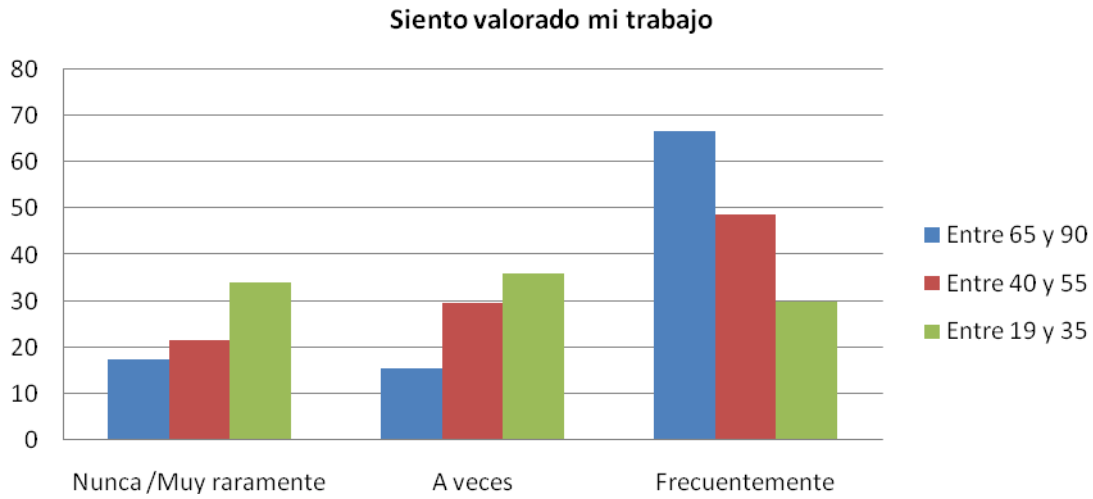
Figura 1



Los sentimientos "inutilidad y valor ante una actividad laboral" (Figura 2) muestran diferencias en la generación más anciana el 66,8% de los entrevistados habían percibido una valoración de su trabajo a lo largo de su vida, en el cohorte de 40 a 55 disminuía a 48,8% y en los más jóvenes caía a 29,9% (χ^2= 102,65; p= .000)

Solo un tercio de los entrevistados más jóvenes veían en su trabajo una cuestión que valorasen los demás.

Figura 2



3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 219 - 230
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.219-230

En la siguiente pregunta se buscaba el contraste de unas conductas frente a otras observando las diferencias. Conceptos como la competitividad, la suerte, o el aspecto físicos introducían para ver si tenían una cierta influencia como conducta de éxito. Cuando a los entrevistados se les propuso que estableciesen un ranking de las conductas que más le llevarían al éxito aparecieron grandes diferencias a la hora de plantearse cuales les llevarían a ser personas exitosas.

Los conceptos (tabla 8) sobre *el trabajo duro*, (χ^2= 290,402; p= .000) el ser *honrado* (χ^2= 647,165; p= .000), *saber adaptarse* (χ^2= 188,807; p= .000) y la *inteligencia* (χ^2= 28,439; p= .000) ocuparon los primeros puestos de la generación de los mayores de 65 años, cuando se analizaba los dos cohortes siguientes aparecían las grandes diferencias a la hora de valorar estas conductas. Aparece la buena suerte en cuarto lugar en sujetos de 40 a 55 años y en primer lugar en la generación más joven. (Tabla 8).

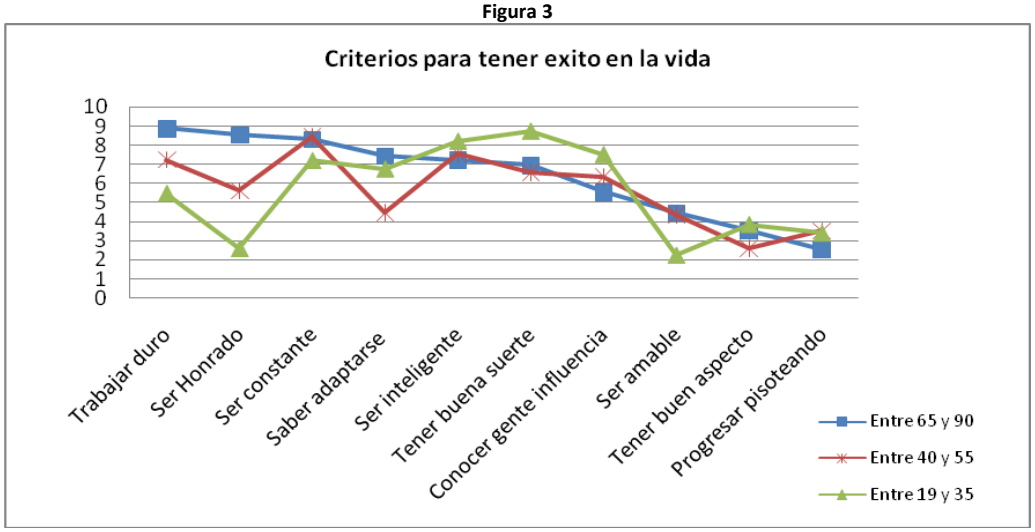
Conocer *gente con influencia* (χ^2= 206,329; p= .000), un valor que aparecía el séptimo en la de mayores, ascendía al quinto lugar en la intermedia y al tercer lugar en la de más jóvenes. Inversamente conceptos como la honradez retrocedían conforme avanzaban las generaciones mientras conductas dudosas como subir pisoteando aparecían en una ligera tendencia (Tabla 1), (figura 3)

También aparece una tímida tendencia al alza en los más jóvenes hacia el aspecto físico como un elemento de éxito en la vida.

Tabla 1: **Conductas para tener éxito en la vida**

	Entre 65 y 90		Entre 40 y 55		Entre 19 y 35	
1º	Trabajar duro	8,88	Ser constante	8,43	Tener buena suerte	8,76
2º	Ser Honrado	8,54	Ser inteligente	7,56	Ser inteligente	8,23
3º	Ser constante	8,31	Trabajar duro	7,22	Conocer gente influencia	7,54
4º	Saber adaptarse	7,43	Tener buena suerte	6,55	Ser constante	7,22
5º	Ser inteligente	7,22	Conocer gente influencia	6,32	Saber adaptarse	6,78
6º	Tener buena suerte	6,95	Ser Honrado	5,6	Trabajar duro	5,5
7º	Conocer gente influencia	5,55	Saber adaptarse	4,45	Tener buen aspecto	3,87
8º	Ser amable	4,45	Ser amable	4,35	Progresar pisoteando	3,42
9º	Tener buen aspecto	3,53	Progresar pisoteando	3,5	Ser Honrado	2,61
10º	Trabajar duro	2,55	Tener buen aspecto	2,58	Ser amable	2,26

Figura 3



3C Empresa ***(Edición núm. 24)*** *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 219 - 230
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.219-230

Los primeros resultados muestran las grandes diferencias a la hora de concebir las nuevas actitudes hacia el trabajo en las generaciones más jóvenes respecto a las más ancianas.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 219 - 230
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.219-230

DISCUSIÓN

El mercado económico selecciona unos valores en detrimento de otros. Los valores del antiguo mercado relacionados con el sacrificio personal y la obtención de bienes mediante el esfuerzo son sustituidos por leyes causales casi fortuitas y azarosas donde el individuo no posee una identidad laboral y trabaja en una economía con el consumo.

El esfuerzo y el sacrificio para la obtención de bienes y bienestar era un mecanismo ligado a objetivos muy a largo plazo donde el individuo era reforzado cotidianamente por pequeños elementos más bien escasos que le proporcionaban bienestar. Actualmente y tal como explican autores como Luciano (2002) las exigencias a corto plazo siguen siendo las mismas (mecanismo por otro lado evidente) pero la forma que toman no es tan escasa materialmente como en el pasado, tanto física como emocionalmente, demandando, sin límite, mayor grado de bienestar. El bienestar gratuito como afirma Habermas (1998) que no conoce límites y que es fuente de insatisfacciones en las generaciones más jóvenes.

Los resultados muestran una generación, la más joven con una fuerte tendencia hacia las respuestas competitivas posiblemente provocadas por la precariedad laboral que en las generaciones más jóvenes afectan profundamente; al convertir como advierte el sociólogo francés Pierre Bordieu (1999), *el futuro en algo incierto que impide cualquier previsión racional y, en especial, aquel mínimo de fe y esperanza en el futuro* Esos efectos sobre los que sufren directamente la precariedad, dice Bordieu, se suman a los efectos sobre quienes no han sido afectados, que se ven a sí mismos como poseedores de un frágil privilegio que pueden perder en cualquier momento. Por lo que existe un sentido de la competitividad por el conflicto de luchar por la misma parte del pastel. La superioridad y la supervivencia en esta economía ya no parecen por tanto estar en el trabajo duro y el sacrificio sino en la imaginación, la inteligencia y la independencia de los demás, como valores a enseñar e inevitablemente en la suerte y demás factores externos que son percibidos como elementos que rigen el mercado.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 219 - 230
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.219-230

REFERENCIAS

Bauman, Z. (1999) *Globalization: The Human Consequences*. Cambridge: Polity.

Barea J. (2000) *Dimensiones económicas y sociales de la familia* Visor, Madrid. Autor:

Beltrán, L. (1996) *Ensayos de economía política Unión Editorial*. Madrid

Bilbao, A. (1999) *El empleo precario: seguridad de la economía e inseguridad del trabajo.* Madrid: Los Libros de la Catarata,

Botella, J. León, O. G. y San Martín, R. (1993) Análisis de datos en Psicología I. Madrid Pirámide

Bordieu, P. (1999) *Contrafuegos*. Barcelona: Anagrama,

Coller, X. *La empresa flexible: estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo.* Madrid: C.I.S., 1997.

Coll, S. *(1998) Estadística aplicada a la historia y a las ciencias sociales* Ed. Pirámide.

Crocker, L. y Algina, J. (1986) *Introducction to classical and modern test theory.* New York. Holt, Rinehart and Wilston.

De Miguel, J.M. (1998) *Estructura y cambio social en España* Alianza editorial. Madrid.

Díaz N, Inglehart, R. (1994) *Tendencias mundiales de cambio en los valores sociales y políticos Fundesco.*

Gergen, Kenneth. J. (1992) El yo saturado Ed. Paidos

González, M. J. (1997*) Metodología de la investigación Social* Colección Anagrama. Alicante.

Gil Roales-Nieto, J. *(2003*) La construcción de la personalidad en un mundo postmoderno. *Seminario sobre cambios sociales y cambio personal. Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Santander.*

Habermas, Jürgen (1989), "The new obscurity", en The New conservatism: cultural criticism and the historian debate, Cambridge, Polity Press.

Hayek F.A. (1996), Los fundamentos de la libertad. Folio, Barcelona, Tomo II, pág

Kelsey, J.L., Thompson, W.D. y Evans, A.S. (1986). Methods in Observational Epidemiology

Lasch, C. (1999) *Cultura del narcisismo* Ed. Andrés Bello

Lash S. y Urry J. (1998). "Economías de Signo y espacio. Sobre el capitalismo de la pos organización" Amorrortu editores, Buenos Aires

Johnson, P. (2000) *Tiempos modernos* Ed. Javier Vergara. Barcelona

Luciano, M.C. (2002) *Terapia de aceptación y compromiso: Un tratamiento conductual orientado a los valores* Ed. Psicología Pirámide

ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.219-230

Ortega y Gasset (1933) *Sobre la generación* Volumen V obras completas. Alianza Editorial.

Paez, Valencia, Morales, Sarabia, Ursua. (1992) *Teoría y métodos en psicología social* Ed. Anthropos. Barcelona.

Labarde, P. y Maris, B. (1999) *Maravillas de la guerra económica.* Barcelona: Grijalbo.

Neffa Julio Cesar (1998). "*Los Paradigmas Productivos Taylorista y Fordista y su Crisis: una contribución a su estudio desde la teoría de la regulación"* editorial Lumen Humanitas, Buenos Aires

Rifkin, J. (1996), *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*, Paidós, Barcelona.

Sennett, R. (1978). *Declive del hombre público* Barcelona: Anagrama.

Sennett, R. (1998). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo.* Barcelona: Anagrama.

Sennett, R. (2006). *La cultura del Nuevo capitalismo*. Barcelona

3C Empresa ***(Edición núm. 24)*** *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

Recepción: 16 de junio de 2015
Aceptación: 29 de octubre de 2015
Publicación: 26 de noviembre de 2015

10 PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN BUSINESS MODEL CANVAS

10 STEPS FOR DEVELOPING A BUSINESS PLAN AND A BUSINESS MODEL CANVAS

Borja Ortiz Rodríguez [1]

Josep Capó Vicedo[2]

1. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de València. Estancia académica en la Warsaw School of Technology. E-mail: bororrod@epsa.upv.es

2. Ingeniero Industrial por la UPV (1997), Licenciado en Investigación y Técnicas de Mercado por la UOC (2008) y Doctor por la UPV (2004). En la actualidad es Profesor Titular de Universidad del Área de Organización de Empresas en la Universitat Politècnica de València. E-mail: pepcapo@doe.upv.es

3C Empresa *(Edición núm. 24)* *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

RESUMEN

El presente trabajo compara los puntos fuertes y débiles del Plan Estratégico y del Business Model Canvas, analizando su compatibilidad, y propone un proceso para el desarrollo de ambos modelos de creación de modelos de negocio, de forma simultánea, de modo que al final del proceso el emprendedor posea información detallada de la situación de su empresa, o proyecto de empresa.

ABSTRACT

This paper compares the strengths and weaknesses of the Strategic Plan and the Business Model Canvas, analyzing their compatibility, and proposes a process for the development of both models simultaneously, so that at the end of the process the entrepreneur possesses detailed information on the situation of his company or business project.

PALABRAS CLAVE

Business Model Canvas; Plan Estratégico; Modelos de negocio; Emprendimiento; Viabilidad.

KEY WORDS

Business Model Canvas; Strategic Plan; Business models; Entrepreneurship; Viability.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

INTRODUCCIÓN

La herramienta principal para la creación de modelos de negocio y planes de empresa, tradicionalmente ha sido el Plan Estratégico. Se trata de un documento que establece los objetivos numéricos de la compañía, sus políticas y líneas de actuación para conseguirlos, y los intervalos de tiempo concretos y específicos, que deben ser cumplidos para la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Pero en 2008 Alexander Osterwalder desarrolló el Business Model Canvas, una herramienta estratégica para desarrollar de nuevos modelos de empresa, o documentar modelos de negocio existentes. Es un gráfico visual con elementos de describen una empresa y sus productos (propuestas de valor), infraestructura, clientes y finanzas.

Comparando ambos métodos, se puede pensar que se trata de herramientas totalmente distintas, que sobre el papel tienen la misma finalidad, lo cual nos hace plantearnos la pregunta de si realmente sirven para lo mismo, y por consiguiente, si podría haber alguna manera de desarrollar ambos métodos de forma paralela para obtener información complementaria.

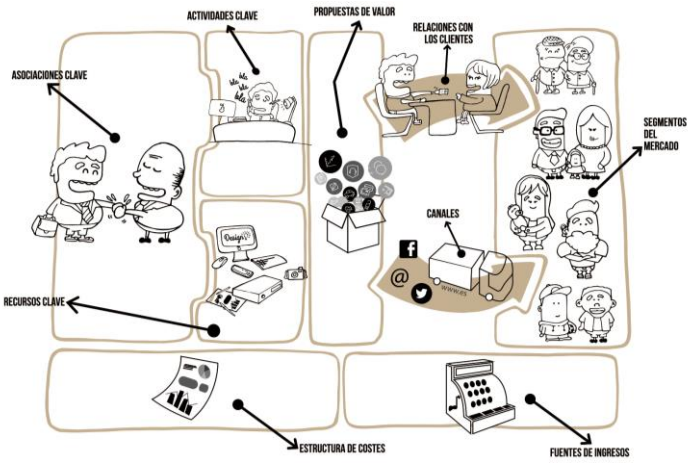
En este trabajo se propone un modelo integrador entre ambos métodos de creación de modelos de negocio, buscando las conexiones y similitudes entre sus diferentes puntos, y sobretodo, localizando aquellos aspectos en que son diferentes de modo que al complementarlos surja un plan de empresa más completo y viable. El modelo propuesto sigue el orden lógico del plan estratégico tradicional, que va desde el análisis hasta el desarrollo de estrategias, y a partir del desarrollo del mismo, se localizan y selecciones aquellos aspectos que son de una relevancia suficiente como para formar parte del Busines Model Canvas de la empresa, de modo que al final del proceso el usuario acabe teniendo un plan de empresa y un lienzo Canvas completos.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

LAS HERRAMIENTAS DE CREACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO.

La dirección estratégica es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo formular estrategias y ponerlas en práctica, es decir, desarrollar planes estratégicos a medio/largo plazo. Las funciones básicas de la dirección estratégica son el desarrollo y motivación de los recursos y capacidades de la empresa, coordinación de dichos recursos para que estén disponibles en la cantidad, momento y lugar adecuados, y la búsqueda de rentas empresariales, es decir, de creación de valor. Puede considerarse que el proceso global de la dirección estratégica de la empresa está formado por tres grandes fases o elementos.

El modelo Business Model Canvas: el BMC es un concepto que permite describir el modelo de negocio de una empresa, y reflexionar sobre él. Es una propuesta de lenguaje convertido que permite fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas, un concepto que todos en la empresa pueden entender, y debatir, y que por tanto ha de ser simple, relevante y fácilmente comprensible pero que al mismo tiempo no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa. El modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cuben las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estratégica que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.



3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

Si comparamos ambos modelos, vemos que se trata de herramientas muy dispares, tanto por su desarrollo, como por sus resultados:

- ✓ Por un lado el plan estratégico es un documento muy ordenado, concreto y cuantitativo, que precisa de referencias exactas, ya sean económicas o temporales, para la correcta planificación de las acciones a desarrollar. Sin duda, el resultado será un análisis muy exacto y detallado de la situación de la empresa y su entorno que aportada información de gran valor a los empresarios a la hora de tomar decisiones. Pero esto también tiene un aspecto negativo, el hecho de que el proceso sea tan preciso y profundo, puede resultar en un documento final excesivamente largo, denso en información y muy poco gráfico, en el que puede ser difícil situarse. Además, su lenguaje en algunos casos puede ser de un corte excesivamente especializado, y por tanto pueden surgir dificultades a la hora de interpretar y comunicar los resultados.

- ✓ Por el contrario, mediante del Business Model Canvas, se obtiene un lienzo de la empresa muy gráfico, conciso y sencillo de interpretar, comunicar y asimilar por parte de todos los órganos que forman la empresa. Lo cual tiene mucho valor, ya que facilita al empresario la tarea de transmitir la misión y visión, actividad, funcionamiento y objetivos de la empresa a los trabajadores, hecho que presumiblemente se traducirá en un aumento de la eficiencia de los recursos tanto humanos como materiales, y que en última instancia se debería reflejar en un aumento de los beneficios. El aspecto negativo del BMC es que carece de profundidad en su información y en muchos casos no es suficientemente específico para comprender con exactitud la situación de la empresa.

Pero la diferencia entre ambos modelos no es solo la presentación de los resultados, sino también la focalización de la información a obtener. Por un lado el BMC se centra mucho en identificar las características de la propia empresa que se prevé, o pretende, que sean factores diferenciales en su actividad empresarial, y por tanto a la hora de competir en un sector. En cambio el Plan estratégico le concede mucha más importancia al análisis del entorno, tanto general como específico, así como a los factores que pueden alterarlo suponiendo una amenaza o una oportunidad para la empresa de cara a un futuro a corto/medio plazo.

Estas diferencias hacen que ambos modelos sean muy parecidos en su finalidad, pero muy diferentes en su desarrollo y en sus resultados. Pero si se toma un poco de perfectiva, teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades de ambos, se puede ver que son herramientas totalmente complementarias, ya que una compensa los defectos de la otra.

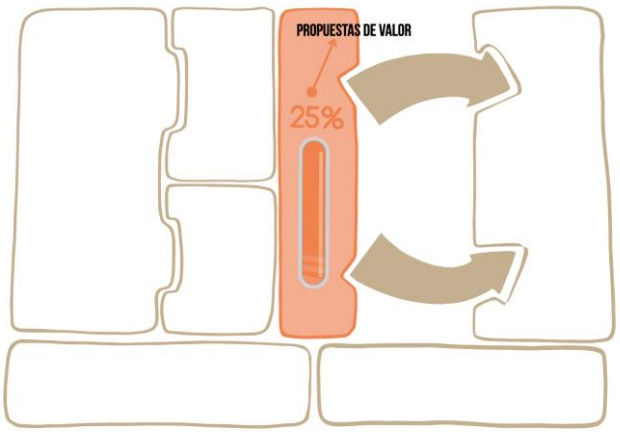
Así que el manual de 10 pasos planteado a continuación puede resultar una herramienta útil para realizar paralelamente un Plan Estratégico y un BMC, de modo que al final del proceso el usuario obtendrá la información que proporcionan ambos modelos, y además tendrá dicha información representada y sintetizada de dos formas muy distintas, pero evidentemente complementarias.

3C Empresa *(Edición núm. 24)* *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

EL MANUAL

PASO 1: DEFINIR LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

En primer lugar, se deben definir los valores, los propósitos y metas de la empresa. Toda organización tiene dos metas; las metas económicas, y las metas sociales definidas por la misión y la visión de la empresa. En este paso se obtendrá parte de la información.

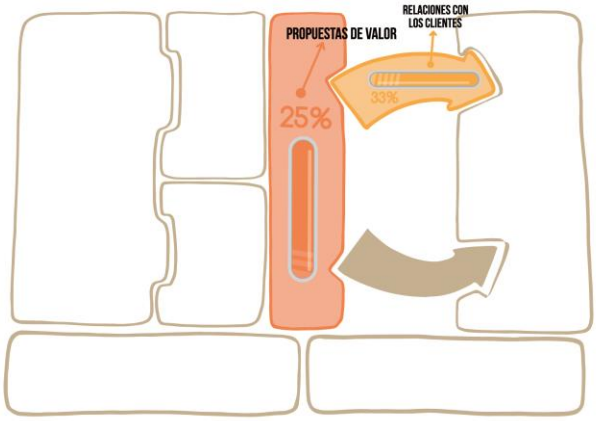
Definir la misión y la visión de la empresa	
Pasos	1. Definir una misión que justifique la existencia de la empresa, y que constituya una declaración explícita de principios, valores y creencias de la organización. 2. Definir una visión de lo que se quiere que la empresa sea a largo plazo (mínimo 5 años) de una forma creativa, instintiva y sobretodo intuitiva, teniendo en cuenta tanto los recursos y capacidades como las posibles variaciones del entorno, para asegurarse de que se establecen unos objetivos reales y factibles
Objetivos	• La finalidad de la misión y la visión, es el de definir desde el mismo inicio del proyecto como se quiere que sea la empresa, que lugar va a ocupar en el mercado y como va a crear valor para su clientes, y la largo plazo, mediante la visión, como se pretende que la empresa evolucione en un periodo de tiempo no menor a 5 años. • Pero el verdadero objetivo que se pretende conseguir en este punto, es que todo el mundo (especialmente empleados y clientes) tenga claro los principios, valores y objetivos de la organización, de modo que resulte más sencilla la orientación de acciones para paliar posibles imprevistos, y por consecuente el crecimiento de la empresa.
Localización en el plan estratégico	Este punto se trata de forma más explícita en el modelo clásico, del que es el primer punto, que en el CANVAS, donde representa una parte de las "Propuestas de valor". Por tanto: **EN EL PLAN DE NEGOCIO**: Punto 1: Misión y visión de la empresa **EN EL MODELO CANVAS:** 

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

PASO 2: ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se interesa únicamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de estrategia empresarial.

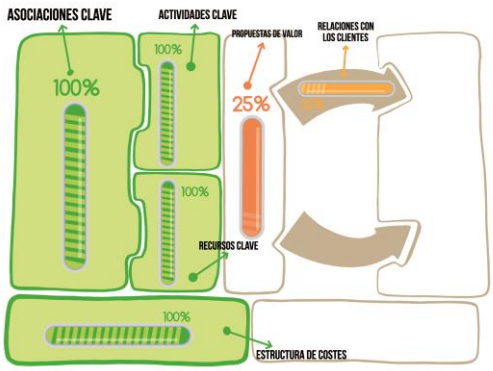
Este análisis permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen las variables externas y decidir la respuesta más adecuada a las mismas.

Análisis externo	
Pasos	1. Para analizar el macroentorno de la empresa recomendamos realizar el análisis PEST en el que se estudian factores que afectan a la empresa desde los siguientes ámbitos: • Político/legales • Económicos • Socioculturales • Tecnológicos 2. A continuación, se analiza el microentorno mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen condicionadas por cinco fuerzas de presión competitiva que deben ser analizadas: • Productos sustitutivos • Nuevos competidores • Rivales ya establecidos • Proveedores • Clientes **Finalmente utilizamos los datos obtenidos para realizar una lista de Amenazas y Oportunidades de la empresa.**
Objetivos	• Comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales • Establecer barreras de entradas que impidan el ingreso de nuevos competidores • Diseñar estrategias destinadas a lograr mayores acuerdos con los proveedores • Obtener una mayor fidelidad o lealtad de los clientes
Localización en el plan estratégico	**EN EL PLAN DE NEGOCIO:** Punto 2: Análisis del entorno. **EN EL MODELO CANVAS**: 

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

PASO 3: ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno buscamos identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los recursos y capacidades de la empresa a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la misma, con el objetivo de maximizar los primeros y minimizar los segundos.

Análisis interno	
Pasos	El primer paso, es realizar un análisis de la identidad de la empresa: Edad, tamaño, campos de actividad, tipo de propiedad, ámbito geográfico, estructura jurídica, etc. **Análisis funcional:** 1. Elaborar una lista de las áreas que tiene la empresa en cuestión. 2. Identificar dentro de cada una de las áreas, las variables clave significativas (recursos) para el funcionamiento de la empresa. 3. Numerar, cuantificar, y valorar el contenido y funcionamiento de dichas variables. 4. Calificar las variables de la empresa, así como las del competidor/es directo/s. a estas puntuaciones las nombramos **valor estratégico**. 5. Relacionar las capacidades con los recursos de los que se sustentan. 6. Realizar un **perfil estratégico**, en el que se evalúen dichas capacidades según su eficiencia, y comprarlas con las de la competencia, teniendo en cuenta la importancia estratégica. **Finalmente, se utilizan los resultados obtenidos para realizar una lista de fortalezas y debilidades de la empresa.**
Objetivos	• Crear una lista para conocer y controlar los recursos y las capacidades de la empresa. • Conocer la importancia estratégica de dichos recursos y capacidades. • Valorar la situación de las variables clave significativas de la empresa con respecto a la competencia. • Utilizar los datos obtenidos para intentar maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades. • Identificar posibles ventajas competitivas en la organización.
Localización en el plan estratégico	**EN EL PLAN DE NEGOCIO**: Punto 3. Análisis interno **EN EL MODELO CANVAS:** 

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

PASO 4: ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (SWOT en inglés) supone un resumen de todo el análisis estratégico, tanto externo como interno, que representa los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Se trata de un análisis puramente cualitativo, expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor, y que aporta una visión global de la situación de la empresa para diseñar su estrategia.

Análisis DAFO	
Pasos	1. Ahora se reúnen las listas de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades que hemos elaborado en los dos puntos anteriores. 2. Se dibuja la matriz DAFO y se colocan los datos obtenidos en el cuadrante al que corresponda.
Objetivos	• Conocer la situación real en que se encuentra la empresa • Identificar las barreras que limitan los objetivos • Explorar nuevas soluciones a los problemas • Decidir sobre la dirección más eficaz • Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo • Identificar posibles ventajas competitivas
Localización en el plan estratégico	**EN EL PLAN DE NEGOCIO**: Punto 4. Análisis DAFO **EN EL MODELO CANVAS:** No se encuentra en un módulo en particular, sino que el DAFO es una síntesis de los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

PASO 5. MATRIZ DAFO

La matriz DAFO es una forma de generar estrategias a partir de la posición estratégica de una empresa. Esta matriz parte de la información obtenida en el análisis estratégico hecho anteriormente (análisis DAFO).

En esta herramienta, cada cuadrante de la matriz se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades)

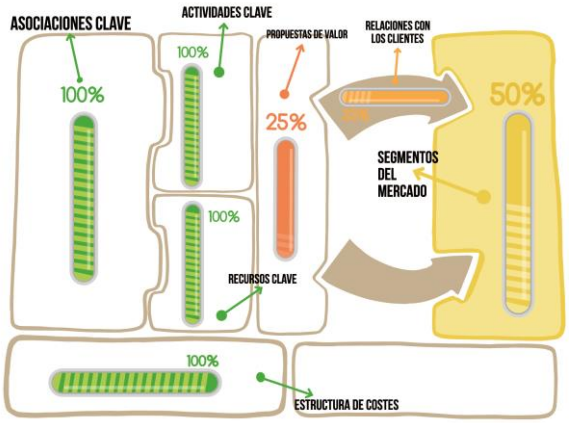
		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	***Oportunidades***
ANÁLISIS INTERNO	***Debilidades***	**Estrategias de supervivencia (DA)** Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas	**Estrategias de reorganización (DO)** Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Fortalezas	**Estrategias defensivas (FA)** Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	**Estrategias ofensivas (FO)** Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Matriz DAFO	
Pasos	1. Previamente a empezar a idear y diseñar estrategias, hay que tener localizados, clasificados y cuantificados todos los datos (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades) que se han obtenido en los puntos anteriores, para saber cuáles son más relevantes para el futuro de la organización, y cuales tienen una importancia superflua. 2. Llevar a cabo una ideación, o brainstorming para crear estrategias que logren maximizar los puntos fuertes que nos ha dado el análisis anterior, y minimizar en la medida de lo posible los puntos débiles de la empresa. 3. Es recomendable idear al menos una estrategia de cada tipo, aunque finalmente la mayoría de ellas no se vayan a llevar a cabo.
Objetivos	• Idear distintas estrategias según los objetivos de la empresa, con el objetivo de maximizar sus puntos fuertes y minimizar los débiles
Localización en el plan estratégico	**EN EL PLAN DE NEGOCIO**: Punto 5. Matriz DAFO **EN EL MODELO CANVAS:** Al igual que el punto anterior, la matriz DAFO sintetiza el análisis de cada uno de los módulos del Canvas, y las estrategias que deriven de ella igualmente pueden acarrear cambios en todos los módulos del modelo.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

PASO 6: SEGMENTACIÓN DE MERCADO

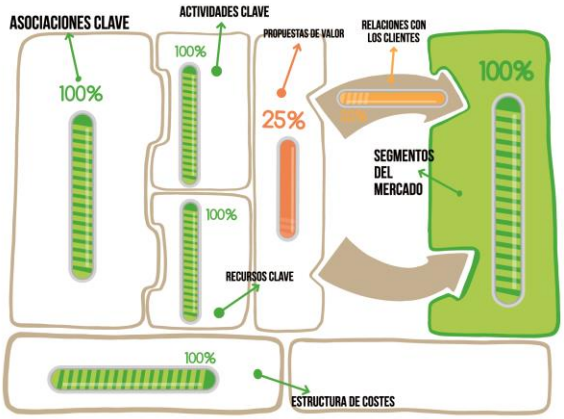
En síntesis, la segmentación del mercado se puede definir como, "el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para logra una ventaja competitiva."

Segmentación de mercado I	
Pasos	1. Estudio: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. 2. Análisis: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requisito en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes. 3. Preparación de perfiles: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante.
Tipos de segmentación	• **Segmentación Geográfica** • **Segmentación Demográfica** • **Segmentación Psicográfica** • **Segmentación por comportamiento**
Objetivos	• Mantener una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar el Marketing Mix hacia los clientes. • Aprovechar mejor los recursos al enfocarlos hacia segmentos de mercado realmente potenciales para la empresa. • Competir más eficazmente en determinados segmentos y permitir desplegar las fortalezas de la empresa. • Ayudar a los clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.
Localización en el plan estratégico	**EN EL PLAN DE NEGOCIO**: Punto 6. Segmentación de mercado **EN EL MODELO CANVAS:** 

3C Empresa *(Edición núm. 24)* *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

PASO 7: TARGETING

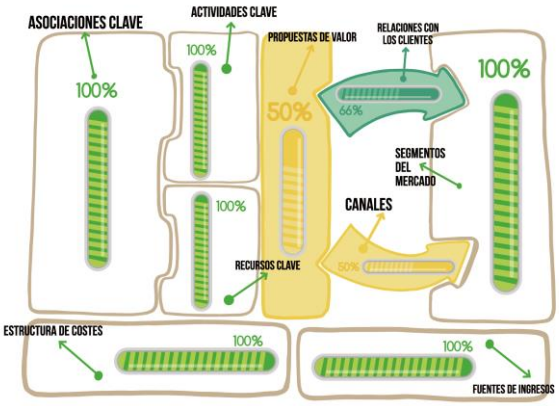
El target marketing procede de la definición clásica: Marketing de segmentos. Se trata de seleccionar uno o más segmentos de un mercado al cual la empresa va a dirigir su esfuerzo de marketing. El marketing de segmentos permite a las empresas dirigir sus productos específicos y determinados de consumidores.

Targeting	
Pasos	1. Evaluar los factores estructurales de los segmentos de mercado que se han obtenido en el punto anterior. 2. Cotejar las necesidades de cada segmento de mercado con las capacidades y recursos de la empresa, de modo que se pueda determinar que segmentos son alcanzables, y cuales hay que desechar. 3. De los segmentos alcanzables para la empresa, decidir cual, o cuáles son más atractivos de atender, para posteriormente establecer la estrategia de marketing.
Objetivos	Se puede decir que el *Targeting* es el segundo paso de la segmentación de mercados, por tanto los objetivos son básicamente los mismos. Cualquier empresa necesita saber cuál es su público o mercado objetivo, porque ellos significan asegurarse, entre otras cosas, de que sus esfuerzos en marketing van al lugar adecuado.
Localización en el plan estratégico	**EN EL PLAN DE NEGOCIO**: Punto 7. Targeting **EN EL MODELO CANVAS:** 

3C Empresa *(Edición núm. 24)* *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

PASO 8: POSICIONAMIENTO

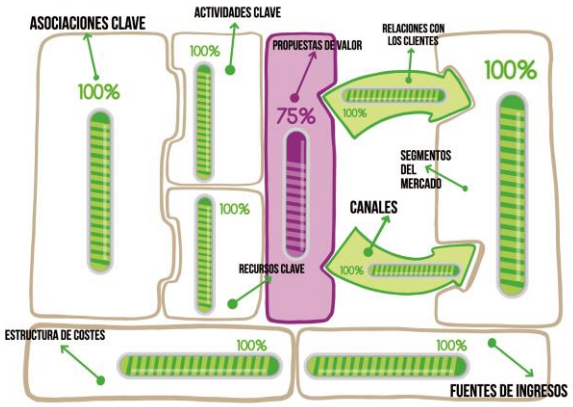
En Marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se constituye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos al cliente objetivo, previamente seleccionado.

Posicionamiento	
Pasos	1. En primer lugar, se tiene que haber segmentado y elegido el perfil de cliente objetivo correctamente, y por tanto se tiene que conocer los gustos y necesidades de dichos clientes. 2. Determinar el atributo más atractivo del producto o servicio que se ofrece. 3. Crear y testear conceptos de posicionamiento. Se desarrollan varias alternativas que se testean con consumidores (mediante sesiones de grupo y/o estudios cuantitativos) hasta lograr el concepto óptimo de cara a comunicar el posicionamiento con todas las herramientas al alcance de la empresa. 4. Desarrollar un plan para implantar el posicionamiento. 5. Monitorizar el posicionamiento. Con cierta frecuencia de sebe contralar cómo evoluciona la asociación de la marca y sus competidores con los atributos clave en la mente de los consumidores.
Objetivos	El posicionamiento tiene que situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un logar tal que aparezca ante los usuarios o consumidores como que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades. El posicionamiento de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con otros de la competencia.
Localización en el plan estratégico	**EN EL PLAN DE NEGOCIO**: Punto 9. Posicionamiento **EN EL MODELO CANVAS:** 

3C Empresa *(Edición núm. 24)* *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

PASO 9: ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y MARKETING MIX

Una vez se ha segmentado el mercado, y se han analizado los perfiles, y decidido cuales son aquellos más atractivos para la empresa, y por tanto va a atender, hay que realizar un *marketing mix* para cada uno de los segmentos elegidos como mercado objetivo, que intente satisfacer las necesidades de los consumidores que los forman.

Estrategia de segmentación y *Marketing Mix I*	
Pasos	1. Teniendo en cuenta las características del cliente objetivo elegido, se establece una estrategia de segmentación: • Estrategia indiferenciada • Estrategia diferenciada • Estrategia de concentración 2. Decidir las características que se va a dar al producto para que este sea lo más atractivo posible. 3. Establecer el precio del producto que se considere óptimo, teniendo en cuenta la flexibilidad de la demanda al precio. 4. Dependiendo de las características del cliente objetivo, se decidirán las formas de promoción del producto más adecuadas en cada caso. 5. También en consonancia del perfil de cliente objetivo seleccionado, se determinará también la plaza, es decir, los canales mediante los cuales se distribuye el producto o servicio.
Objetivos	• Satisfacer las necesidades individuales de cada uno de los perfiles de cliente objetivo. • Que las actividades de la corporación para satisfacer estas necesidades se realicen de una forma rentable y sostenible. • Mediante estas actividades, conseguir ocupar una posición en el mercado.
Localización en el plan estratégico	**EN EL PLAN DE NEGOCIO**: Punto 9. Estrategia de segmentación y *Marketing Mix* **EN EL MODELO CANVAS:** 

3C Empresa *(Edición núm. 24)* *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

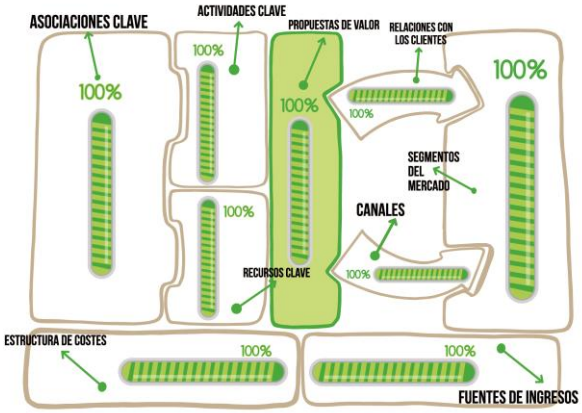
PASO 10: PLAN DE ACCIÓN

El Plan de acción es la descripción y programación de todas las acciones requeridas que toquen todas las variables de marketing y comerciales del modelo de negocio o empresa. Variables que como mínimo deben afectar a:

- Política de producto
- Política de precios
- Política de distribución
- Política de promoción

<table>
<tr><th colspan="2">Plan de acción</th></tr>
<tr><td>Pasos</td><td>
1. Un método sencillo es mediante la realización de una ficha que recogerá los datos clave de la acción planteada. Hay que seleccionar las acciones que realmente sean potenciales, y presentar una ficha resumen.

Este puede ser un ejemplo:
<table>
<tr><td colspan="5">Elemento del Mix:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Objetivos:</td></tr>
<tr><td colspan="5">Estrategia:</td></tr>
<tr><td>ACCIÓN</td><td>COSTE</td><td>RESPONSABLE</td><td>INICIO</td><td>FINAL</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

2. Debajo de la ficha se pueden ampliar campos de información complementaria con los siguientes apartados:
   - Descripción detallada de la acción.
   - Responsables.
   - Target.
   - Costes.
   - Ingresos.
3. Realizar cuadros resumen de las acciones emprendidas y revisarlas de forma regular.
</td></tr>
<tr><td>Objetivos</td><td>
• Maximizar esfuerzos en la búsqueda de la eficacia
• Garantizar la coherencia y el control en las acciones de la empresa
</td></tr>
<tr><td>Localización en el plan estratégico</td><td>


</td></tr>
</table>

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha analizado los dos principales métodos de creación de modelos de negocio, y este análisis nos ha llevado a la conclusión de que se trata de dos herramientas totalmente complementarias, que aunque a priori tienen el mismo objetivo, aportan información y puntos de vista diferentes sobre la situación de una empresa.

A raíz de esta conclusión se ha desarrollado un manual de 10 pasos que puede resultar una herramienta muy útil para realizar paralelamente tanto un Plan Estratégico como un BMC. El proceso sigue el orden lógico del Plan Estratégico, pero identifica en cada uno de los puntos la información relevante a colocar en cada uno de los módulos que forman el BMC, de forma que al final del proceso el usuario obtendrá la información que proporcionan ambos modelos, y tendrá dicha información presentada y sintetizada de dos formas muy distintas.

3C Empresa *(Edición núm. 24)* *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 231 - 247
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247

REFERENCIAS

Carrión Maroto, J. (2007): *Estrategia. De la visión a la acción.* ESIC, Madrid. 2ª Edición

Garrido Buj, S. (2010): *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill, Madrid. 2ª Edición

Grant, R.M. (2004): *Dirección Estratégica*. Civitas, Madrid

Johnson, G.; Scholes, K. y R. Whittington (2010): *Fundamentos de Estrategia*. Prentice Hall, Madrid

Johnson, G.; Scholes, K. Y R. Whittington (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid. 7ª Edición

Martínez Pedrós, D. Y A. Milla Gutiérrez (2005): *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos

NAVAS LÓPEZ, J.E. Y L.A. GUERRAS MARTÍN (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid. 4ª Edición

Osterwalder, A. Y Pigneur, Y. (2013): *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO, Barcelona, 10ª Edición

Sainz De Vicuña Ancín, J.M. (2003): *El Plan Estratégico en la práctica*. ESIC, Madrid

3C Empresa *(Edición núm. 24)* *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

Recepción: 23 de marzo de 2015
Aceptación: 28 de septiembre de 2015
Publicación: 26 de noviembre de 2015

EL APRENDIZAJE MEDIANTE ESTUDIO DE CASO EN LA EMPRESA INDUSTRIAL

LEARNING THROUGH CASE STUDY IN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Francisco Javier Cárcel Carrasco[1]

1. Doctor Ingeniero Industrial. Universidad Politécnica de Valencia, Camino de Vera S/N, 46022, Valencia, España. E-mail: fracarc1@csa.upv.es

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

RESUMEN

La metodología de estudio de caso puede ser de gran importancia para aprender tendencias o metodologías en el ámbito empresarial, y en concreto, los operarios de mantenimiento o producción industrial pueden fomentar un fuerte conocimiento que aumente la eficiencia de su trabajo y la mejora de los métodos en la empresa. En este trabajo se muestra esta metodología, donde se consigue la participación activa del personal introduciendo ventajas frente a los métodos más tradicionales, desarrollando habilidades y actitudes proactivas. La retención de la información se incrementa y construye relaciones con significado entre los conocimientos que posee al inicio y los que el proceso de estudio de un caso le proporciona.

ABSTRACT

Case study methodology can be of great importance for learning tendencies or methodologies in the business field, and in particular, maintenance or manufacturing operatives can foster a strong knowledge that increases the efficiency of its work and the improvement of the methods in the company. This work shows this methodology, can I get the active participation of the staff by introducing advantages over more traditional methods, developing skills and proactive attitudes. Information retention increases and builds relationships with meaning between the knowledge that owns the home and provides you with the process of a case study.

PALABRAS CLAVE

Estudio de caso; aprendizaje; información

KEY WORDS

Case study; learning; information

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

INTRODUCCIÓN

Con el estudio de caso aplicado a los operarios industriales se puede incentivar la reflexión sobre los problemas que plantea el caso, dando lugar a la mejora de conocimientos de determinados aspectos del problema planteado y la aplicación de las soluciones propuestas en situaciones reales de manera profunda.

La técnica del caso tiene ya una larga historia en la enseñanza (DIDE, 2010). Si se considera a la palabra "caso" en su sentido amplio, se puede afirmar que en la educación siempre se ha utilizado en forma de ejemplo o problema práctico. No es sino la aplicación del caso para resolver problemas y marcar resultados, pero sin entrar en el análisis de la situación social o psicológica previa (López, 1997). Así mismo es ampliamente utilizada en la investigación científica desde hace años (Eisenhardt, 1989, 1991; Maxwell, 1988; Romano, 1989).

Es una técnica de aprendizaje activa, centrada en la investigación del estudiante sobre un problema real y específico que ayuda al operario a adquirir la base para un estudio inductivo (Boehrer & Linsky, 1990). Parte de la definición de un caso concreto para que el operario sea capaz de comprender, de conocer y de analizar todo el contexto y las variables que intervienen.

Denominado también análisis o estudio de casos, como técnica de aprendizaje tuvo su origen en la Universidad de Harvard, con el fin de que los estudiantes de Derecho, en el aprendizaje de las leyes, se enfrentaran a situaciones reales y tuvieran que tomar decisiones, valorar actuaciones, emitir juicios fundamentados, etc.

Desde esta perspectiva, el estudio de casos sigue una vía metodológica cuya finalidad es conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear hipótesis, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado.

En este artículo se hace una descripción básica de esta metodología activa como forma de aprendizaje.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

INTRODUCCIÓN AL MÉTODO DEL CASO

La técnica de estudio de casos proporciona una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen. De esta manera, se pretende entrenar a los operarios en la generación y discusión de soluciones.

Se exigen algunas condiciones mínimas por parte del profesor tales como creatividad, metodología activa, preocupación por una formación integral, habilidades para el manejo de grupos, buena comunicación con el alumnado y una definida vocación docente. También hay que reconocer que se maneja mejor el método en grupos poco numerosos.

Específicamente, un caso es una relación escrita que describe una situación acaecida en la vida de una persona, familia, grupo o empresa. Su aplicación como estrategia o técnica de aprendizaje, entrena a los operarios en la elaboración de soluciones válidas para los posibles problemas de carácter complejo que se presenten en la realidad futura.

El método propone una situación concreta con finalidades pedagógicas para aprender o perfeccionarse en algún campo determinado. El caso se propone a un grupo-clase para que individual y colectivamente lo sometan al análisis y a la toma de decisiones. Al utilizar el método del caso se pretende que los operarios estudien la situación, definan los problemas, lleguen a sus propias conclusiones sobre las acciones que habría que emprender, contrasten ideas, las defiendan y las reelaboren con nuevas aportaciones. La situación puede presentarse mediante un material escrito, filmado, dibujado, con soporte informático o audiovisual. Generalmente plantea problemas divergentes (no tiene una única solución). El esquema de los modelos metodológicos del estudio de casos se pueden observar en la figura 1.

Esquema de los modelos metodológicos del estudio de casos:

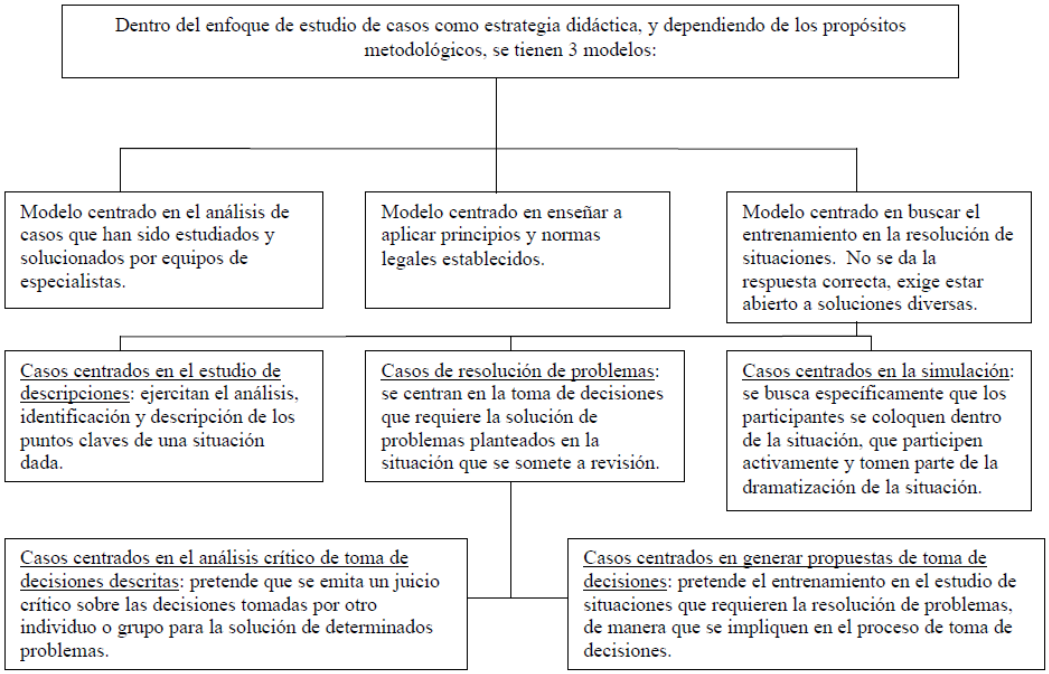


Figura 1. Modelos metodológicos para el estudio de caso. **Fuente:** DIDE, 2010

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

Los objetivos de esta técnica, así como sus ventajas e inconvenientes (UPV, 2006) son:

- Formar futuros profesionales capaces de encontrar para cada problema particular la solución experta, personal y adaptada al contexto social, humano y jurídico dado.
- Trabajar desde un enfoque profesional los problemas de un dominio determinado. El enfoque profesional parte de un problema real, con sus elementos de confusión, a veces contradictorios, tal como en la realidad se dan y se pide una descripción profesional, teóricamente bien fundada, comparar la situación concreta presentada con el modelo teórico, identificar las peculiaridades del caso, proponer estrategias de solución del caso, aplicar y evaluar los resultados.
- Crear contextos de aprendizaje que faciliten la construcción del conocimiento y favorezcan la verbalización, explicitación, el contraste y la reelaboración de las ideas y de los conocimientos.

VENTAJAS. Facilita y refuerza:

- La comprensión de los problemas divergentes y la adopción de soluciones mediante la reflexión y el consenso.
- La retención de la información y el conocimiento adquirido al discutir y practicar acerca de los conceptos utilizados.
- El aprendizaje significativo, ya que el operario usa conocimientos previos para el análisis del problema y la propuesta de soluciones facilitando la generación de los conceptos usados.
- El desarrollo de diversos estilos de aprendizaje.
- El aprendizaje en grupo y el trabajo en equipo
- La resolución de problemas genera conocimientos y promueve la creatividad
- Desarrollar habilidades comunicativas: capacidad de explicar, interrogar y de responder; uso de un lenguaje especializado, socializarse, atender y comprender a los otros, interacción con otros estudiantes son una buena preparación para los aspectos humanos de la gestión.
- Desarrollar habilidades específicas (comprensión lectora, valoración de la información, uso de informaciones y de conocimientos de expertos, roles, toma y argumentación de decisiones, previsión de consecuencias, expresión escrita y oral...
- Mejorar la autoestima y la seguridad en sí mismo, autoconocimiento y el conocimiento de los otros, la autonomía para el aprendizaje.
- Aumenta la motivación del personal por el tema de estudio al confrontarle con situaciones relativas al ejercicio de la profesión. Las situaciones de aula son más motivadores y dinámicas ya que faciliten una mejor asimilación de los conocimientos (ambiente de intercambio, diálogo, más responsabilidades).

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

- Incrementa la flexibilidad del personal, que se hace consciente de que, respecto de la mayoría de situaciones, puede haber más de una solución que tenga probabilidades de éxito.

INCONVENIENTES:

El autor es quien recoge los datos a los que se refiere el caso, por lo que la formación debe de ser complementada con la investigación o recogida de datos por parte de los operarios (a través de las actividades de seguimiento)

- Las soluciones a los problemas que se plantean durante el estudio del caso, no se llevan generalmente a la práctica. Por lo tanto, el método no sustituye la formación práctica, que debe facilitarse complementariamente (aplicando las conclusiones a situaciones reales)
- Los operarios tienen que poseer ciertos conocimientos sobre el tema y no suelen estar acostumbrados al proceso de reflexión sobre problemas en grupo, elaboración de propuestas de solución y su defensa en público y una asignatura semestral no proporcionan suficiente tiempo para desarrollar esta cultura.
- Las aulas no suelen estar preparadas para el trabajo en pequeños grupos y los grupos grandes incrementan la dificultad de forma exponencial.
- Requiere una preparación acertada del material.
- Habilidad en la dinamización de los grupos.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

CARACTERÍSTICAS Y DESARROLLO DEL MÉTODO DE CASO

Se pueden extraer y seleccionar de las diversas situaciones o de los problemas, basándose en los objetivos de aprendizaje del programa, y un diseño que se haya encontrado apropiado (Branda, 2009):

Se pueden hacer tres categorías de casos en función de los objetivos de aprendizaje (Martínez & Musitu, 1995) que los operarios deberán lograr, centrados en las descripciones; en la resolución de problemas y centrado en la aplicación de principios.

a) Casos centrados en el estudio de descripciones

En estos casos se pretende que los operarios analicen, identifiquen y describan los puntos clave constitutivos de la situación dada y puedan debatir y reflexionar con los compañeros las distintas perspectivas de abordar la situación (figura 2). En este caso, no se pide a los operarios que valoren o generen soluciones sino que se centrarán en el análisis del problema y de las variables que lo constituyen.

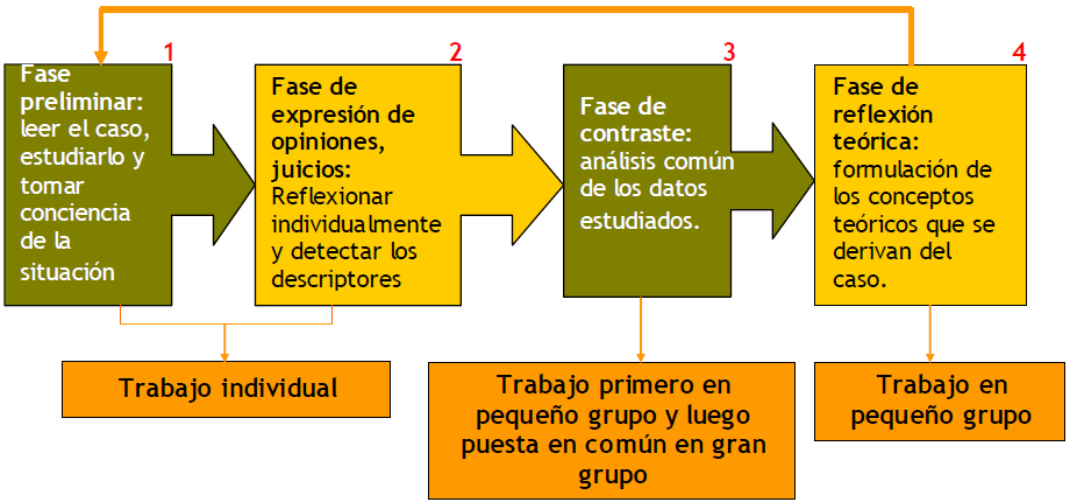


Figura 2. Fases en el análisis de casos centrados en el estudio de descripciones.
Fuente: UPM, 2008 adaptado de Martínez & Musitu, 1995

En una primera fase los operarios deberán aproximarse al caso, leyendo los detalles y comprendiendo lo que está ocurriendo en la situación descrita. En la segunda fase los operarios pueden realizar un análisis de lo que está ocurriendo, por qué y qué tipos de variables influyen. Estos análisis se llevan a cabo de manera individual.

Es en la tercera fase donde los operarios se organizan en pequeños grupos (4-6 personas) y ponen en común las ideas a las que han llegado de forma individual para elaborar un análisis común. El trabajo que realiza cada grupo se pone en común con todos los demás. Este debate siempre es guiado por el profesor que orienta, ordena las ideas, propone más preguntas, etc. Y,

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

finalmente, en la última fase se vuelve al pequeño grupo y se redacta el informe final sobre el análisis del caso1.

El trabajo en grupo adquiere gran importancia en el uso de esta metodología y requiere un gran esfuerzo por parte de los operarios. Tras el análisis individual deben estar dispuestos a debatir, defender, modificar, etc. sus ideas para enriquecerse de los aprendizajes que les proporciona las interacción con sus compañeros.

a) Casos de resolución de problemas.

Se podría clasificar en tres tipos de casos:

- Casos centrados en el análisis crítico de toma de decisiones descritas: los estudiantes deberán valorar y emitir un juicio crítico sobre las decisiones que han tomado los protagonistas del caso (figura 3).

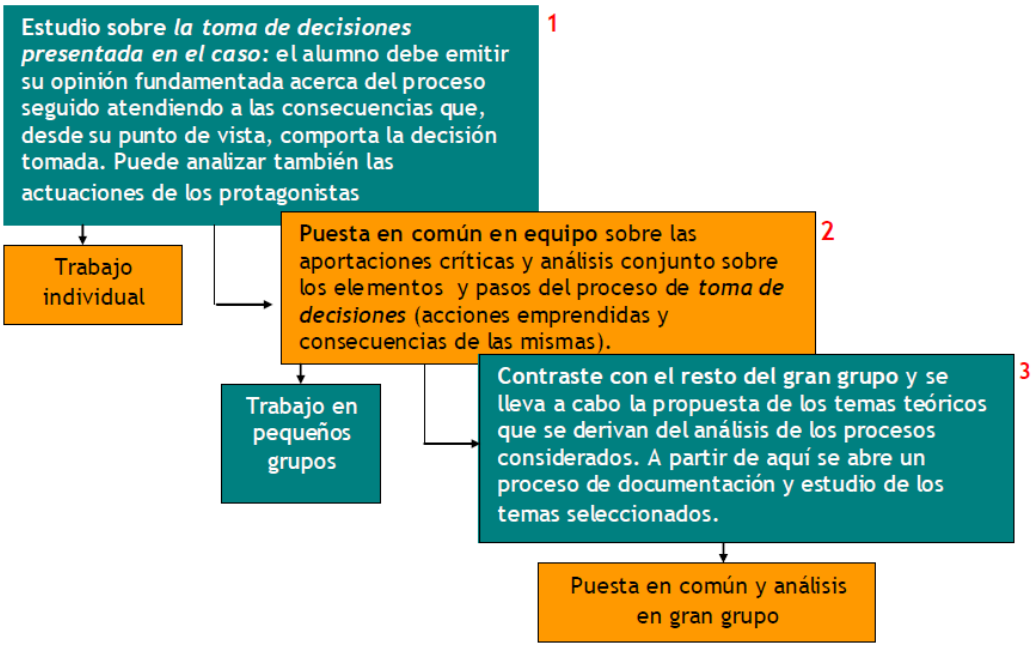


Figura 3. Desarrollo de los casos centrados en el análisis crítico de la toma de decisiones descritas.
Fuente: UPM, 2008 adaptado de Martínez & Musitu, 1995

- Casos centrados en generar propuestas de toma de decisiones: los operarios deben encontrar una posible solución para la situación descrita, tras el análisis de la misma. Es importante que los operarios tomen decisiones que se puedan llevar a la práctica. Si no se pueden llevar a la práctica, la solución al caso no es correcta.

- Casos centrados en la simulación: en este tipo de casos además de buscar que los operarios analicen las variables y el contexto que intervienen en la situación se pretende que formen parte activa del desarrollo del caso, dramatizando y representándolo. Además de intentar conocer qué ocurre en dicha situación, serán los protagonistas de la misma convirtiéndose en los personajes de la narración.

3C Empresa *(Edición núm. 24)* *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

b) Casos centrados en la aplicación de principios

En este modelo la situación presentada requiere del análisis y selección de aquellos principios y normas que favorezcan su resolución. Con este tipo de casos se favorece el desarrollo del pensamiento deductivo, que supone partir de la generalidad de la situación e ir aplicando las premisas necesarias para llegar a las conclusiones que dan la respuesta más adecuada. Suelen utilizarse, sobre todo, en el ámbito del Derecho.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

PLANIFICACIÓN DEL MÉTODO DE CASO

Para utilizar la metodología del caso es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos (UPM, 2008):

- Elegir el tema y el entorno en el que se desea ubicar el caso. El tema y los objetivos que se persiguen con el caso han de ser coherentes con la asignatura, con las competencias, capacidades y con los contenidos que se estén desarrollando en las clases.
- Debe ser un suceso o un hecho que ha ocurrido en realidad. Para ello se pueden utilizar noticias, tener entrevistas con colegas de profesión que ayuden a conocer los detalles de la situación que se pretende plantear, etc. Es necesario recopilar la información suficiente para que los operarios puedan disponer de ella y orientar adecuadamente su estudio.
- Los operarios, al leer el caso, pueden caer en estados de confusión y desmotivación dada la indefinición de la solución que hay que encontrar. Por esto es necesario orientarles, siempre, proponiendo alguna cuestión, los análisis que deberán realizar.

En la tabla 1 se representa un ejemplo de guía con el tiempo de aplicación en función del trabajo y tamaño del grupo.

TIPO DE TRABAJO	CONTENIDO	TIEMPO ESTIMADO
Trabajo individual	Lectura y análisis del caso teniendo en cuenta todas las variables	1 sesión de 2 horas
Trabajo en pequeños grupos	Reflexión grupal sobre el análisis realizado y elaboración de un documento común que recoja los acuerdos.	1 sesión de 2 horas
Trabajo en gran grupo	Presentación de los resultados a los compañeros y comentarios.	1 sesión de 2 horas
Trabajo individual o en pequeño grupo	Elaboración del informe final sobre el proceso de resolución del caso y conclusiones a las que se ha llegado.	1 sesión de 1 hora.
Profesor	Resumen de los logros y cierre	10-15 minutos

Tabla 1. Ejemplo de secuencia del MdC. **Fuente** UPM, 2008.

En cuanto a la evaluación por este método, un aspecto característico del método del caso es la ausencia de una única respuesta correcta (aunque si existen respuestas más y menos adecuadas) porque lo verdaderamente importante son los procesos que siguen los operarios para llegar a una solución.

Por este motivo los aspectos más relevantes en la evaluación son: el razonamiento que ha seguido el operario, las relaciones que ha establecido entre los diferentes conceptos y teorías, las modificaciones que ha introducido en su forma de concebir el conocimiento gracias al trabajo con sus compañeros, etc.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

Dentro de la complejidad de evaluar esta técnica se pueden utilizar:

- Un informe realizado por el operario que recoja los procesos y pasos seguidos para resolver el caso. Se puede pedir también que valore en qué medida ha logrado los objetivos propuestos, qué aspectos técnicos ha adquirido y qué habilidades ha desarrollado en el proceso.
- Un ejercicio con algún problema semejante para que el estudiante pueda aplicar lo que ha aprendido.
- El profesor durante el desarrollo de la técnica puede recoger numerosos datos sobre los procesos que siguen los operarios:
  - Enfoque del análisis del problema.
  - Dificultades que encuentra el operario y cómo las soluciona.
  - Relación de diversos conocimientos para responder a las demandas del caso.
  - Eficacia del trabajo en grupo.
  - Viabilidad de la decisión o solución tomada y justificación teórica y práctica de la misma.

3C Empresa (Edición núm. 24) Vol.4 – Nº 4
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

CONCLUSIONES

La formación mediante la estrategia del estudio de casos plantea una metodología válida para construir conocimiento a través de la comprensión de la realidad; sin descartar los beneficios, las bondades y técnicas que pueda ofrecer cualquier metodología, entre las cuantitativas y las cualitativas.

De igual manera, el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación (Martínez, 2006), y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

En el proceso de formación, la representación de una situación de la realidad como base para la reflexión y el aprendizaje ha sido utilizada desde tiempos remotos, el planteamiento de un caso es siempre una oportunidad de aprendizaje significativo y trascendente en la medida en que quienes participan en su análisis logran involucrarse y comprometerse tanto en la discusión del caso como en el proceso grupal para su reflexión.

3C Empresa ***(Edición núm. 24)*** *Vol.4 – Nº 4*
Noviembre '15 – febrero'16, 248 - 260
Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
ISSN: 2254 – 3376
DOI: http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.248-260

REFERENCIAS

Boehrer, J. & Linsky. M. (1990). Teaching with Cases: Learning to Question, en Svinicki, M.D. (ed.), The Changing Face of College Teaching. *New Directions for Teaching and Learning*, no. 42. San Francisco: Jossey-Bass.

Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium – sized firms. *International small business journal*, vol. 5, octubre – diciembre.

DIDE. Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo. (2010). *El estudio de casos como técnica didáctica.* Consulta en: http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/inf-doc/estrategias/

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review,* 14 (4): 532-550.

Eisenhardt, K.M. (1991). "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-7.

DECLARACIÓN ÉTICA SOBRE PUBLICACIÓN Y MALAS PRÁCTICAS

La revista **3C EMPRESA** está comprometida con la comunidad académica y científica en garantizar la ética y calidad de los artículos publicados. Nuestra revista tiene como referencia el Código de Conducta y Buenas Prácticas que; para editores de revistas científicas define el COMITÉ DE ÉTICA DE PUBLICACIONES (COPE).

Así nuestra revista garantiza la adecuada respuesta a las necesidades de los lectores y autores; asegurando la calidad de lo publicado; protegiendo y respetando el contenido de los artículos y la integridad de los mismos. El Consejo Editorial se compromete a publicar las correcciones; aclaraciones; retracciones y disculpas cuando sea preciso.

En cumplimiento de estas buenas prácticas; la revista **3C EMPRESA** tiene publicado el sistema de arbitraje que sigue para la selección de artículos así como los criterios de evaluación que deben aplicar los **evaluadores externos** -anónimos y por pares; ajenos al Consejo Editorial-. La revista 3C EMPRESA mantiene actualizado estos criterios; basados exclusivamente en la relevancia científica del artículo; originalidad; claridad y pertinencia del trabajo presentado.

Nuestra revista garantiza en todo momento la confidencialidad del proceso de evaluación: el anonimato de los evaluadores y de los autores; el contenido evaluado; el informe razonado emitidos por los evaluadores y cualquier otra comunicación emitida por los consejos editorial; asesor y científico si así procediese.

Igualmente queda afectado de la máxima confidencialidad las posibles aclaraciones; reclamaciones o quejas que un autor desee remitir a los comités de la revista o a los evaluadores del artículo.

La revista **3C EMPRESA** declara su compromiso por el respecto e integridad de los trabajos ya publicados. Por esta razón; el plagio está estrictamente prohibido y los textos que se identifiquen como plagio o su contenido sea fraudulento; serán eliminados o no publicados de la revista **3C EMPRESA**. La revista actuará en estos casos con la mayor celeridad posible. Al aceptar los términos y acuerdos expresados por nuestra revista; los autores han de garantizar que el artículo y los materiales asociados a él son originales o no infringen derechos de autor. También los autores tienen que justificar que; en caso de una autoría compartida; hubo un consenso pleno de todos los autores afectados y que no ha sido presentado ni publicado con anterioridad en otro medio de difusión.

DECLARACIÓN SOBRE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Los autores/as que publiquen en esta revista aceptan las siguientes condiciones:

1. Los autores/as conservan los derechos de autor y ceden a la revista el derecho de la primera publicación; que permite a terceros utilizar lo publicado siempre que mencionen la autoría del trabajo y a la primera publicación en esta revista.
2. Los autores/as pueden realizar otros acuerdos contractuales independientes y adicionales para la distribución no exclusiva de la versión del artículo publicado en esta revista (p. ej.; incluirlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro) siempre que indiquen claramente que el trabajo se publicó por primera vez en esta revista.

POLÍTICA DE ACCESO LIBRE

Esta editorial proporciona un acceso abierto a la mayor parte de su contenido; basado en el principio de que ofrecer al público un acceso libre a las investigaciones ayuda a un mayor intercambio global del conocimiento.

3ciencias

Revista de investigación
Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

CONSEJO EDITORIAL

COMPONENTES	
Director	Víctor Gisbert Soler
Editores adjuntos	María J. Vilaplana Aparicio Isabel Castillo Olmedo Vicente Sánchis Rico
Editores asociados	David Juárez Varón F. Javier Cárcel Carrasco

COMITÉ CIENTÍFICO TÉCNICO

ÁREA TEXTIL	Prof. Dr. Josep Valldeperas Morell Universidad Politécnica de Cataluña España
ÁREA FINANCIERA	Prof. Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo Universidad Jaume I; Castellón de la Plana España
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y RRHH	Prof. Dr. Francisco Llopis Vañó Universidad de Alicante España
ESTADÍSTICA; INVESTIGACIÓN OPERATIVA	Prof. Dra. Elena Pérez Bernabéu Universidad Politécnica de Valencia España
DERECHO	Prof. Dra. María del Carmen Pastor Sempere Universidad de Alicante España
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	Prof. Dr. David Juárez Varón Universidad Politécnica de Valencia España
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	Prof. Dr. Manuel Llorca Alcón Universidad Politécnica de Valencia España

3ciencias

3C empresa

info@3ciencias.com

www.3ciencias.com