

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Innovación del modelo de negocio en una empresa pesquera.
Caso de estudio para la disciplina Administración

Autor: Luis Miguel Ramírez García.

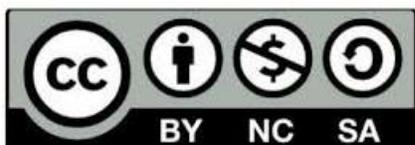
Tutora: Dra.C. Gislena Mesa Contreras

Santa Clara Junio, 2018
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Pensamiento

“Innovar es encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos de que ya disponemos”

Peter Drucker

Dedicatoria

Me gustaría dedicar el presente trabajo a la Revolución y su obra infinita, ya que gracias al sistema que hoy defendemos hemos podido formarnos como profesionales y podremos continuar superándonos, a todas aquellas personas que de una forma u otra tuvieron una participación en la realización del mismo. A cada profesor que bajo los principios metodológicos y patrióticos lograron inculcar en mí el amor, la entrega y la responsabilidad por mi profesión. De manera especial quisiera dedicarlo a mi familia que ha sido mi guía y mi inspiración en cada momento de mi vida.

Agradecimientos

No existe mayor satisfacción que el deber cumplido, por eso agradeceré a cada una de esas personas que hicieron posible el cumplimiento satisfactorio de mi deber que fue la realización de este trabajo.

Agradezco a mis compañeros los cuales siempre estuvieron presentes para brindarme su apoyo y ayuda incondicional sin importar lo que fuese ni pedir nada a cambio, A mi familia que estuvo junto a mí y han sido mi guía y mi inspiración en cada momento de esta etapa tan importante. Agradezco también al Colectivo de Profesores que con tanta profesionalidad y dedicación supieron para bien nuestro transmitirnos sus conocimientos, especialmente a mi tutora, profesora y amiga la Dra. Gislina Mesa Contreras por su ejemplo y por brindarme su tiempo, su profesionalidad y sus conocimientos de manera invaluable para obtener como fin un magnífico trabajo, lo que hizo posible la realización de mi sueño de llegar a ser un gran profesional

Resumen

El presente trabajo expone una investigación dedicada a obtener como resultado un caso de estudio aplicable a la disciplina de Administración. Su realización incluye un estudio bibliográfico en el que se resumen temas y criterios teóricos y metodológicos relativos a la enseñanza de la administración y el problema del caso de estudio en la formación de directivos. De igual forma se selecciona la metodología de Correa (2016) para elaborar el caso a proponer. El segundo capítulo desarrolla dicha metodología presentando el caso de estudio elaborado, así como su valoración a través del criterio de expertos. La discusión metodológica del caso incluye las posibles soluciones a los ejercicios que el mismo plantea.

Summary

The present work exposes a case of study obtained as results of a research about management aims. The research inform includes a bibliographic study in which the author resumes theoretical and methodologic issues relatives to the administration Learning and the case of study problem in the manager formation. Such as, the author selects the Correa methodologic guide (2016) to elaborate the propose case of study. The second chapter of this research inform develops the methodologic guide and introduce the case of study such as the expert's validation about it. The methodological discussion of the case includes the possible solutions to the exercises that the case has established.

Tabla de contenido

Introducción.....	8
Capítulo I: El caso de estudio en la enseñanza de la administración.....	12
1.1-La enseñanza de la administración.....	13
1.2-La formación de directivos en el postgrado.....	15
1.2.1-Enfoques y métodos para la formación de directivos.....	17
1.3-El caso de estudio en la enseñanza de la dirección.....	20
1.3.1-Estudio de caso y caso de estudio.....	21
1.4-Conclusiones parciales	27
Capítulo II: Elaboración del caso de estudio “Hacia la innovación en el modelo de negocio”.....	29
2.1-Criterios para la elaboración del caso de estudio.....	29
2.2 Presentación del caso de estudio: Innovación del modelo de negocio en una empresa pesquera	31
2.3 Discusión metodológica del caso	41
2.3.1 Posibles preguntas del caso	41
2.4 Evaluación del caso mediante el criterio de especialistas.....	50
2.5 Conclusiones parciales	53
Conclusiones Generales	54
Recomendaciones.....	55
Bibliografía:	56
Anexos	59

Introducción

El panorama económico internacional actual, caracterizado por el proceso de globalización impulsado por los avances científicos y tecnológicos, la utilización de tecnologías de avanzada, la acción a gran escala de las empresas transnacionales cada vez más poderosas, el auge del neoliberalismo como teoría y práctica que trata de imponer al tercer mundo una creciente y desmedida competencia y la inestabilidad provocada por la “turbulencia” del entorno, ha traído como consecuencia que las empresas centren sus esfuerzos en la obtención de la competitividad, situación que incluye todas las funciones de la empresa, haciendo énfasis en aquellas que marcan las pautas para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible como la formación de su Recurso Humano.

En este orden, la administración del recurso humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve, cobrando vital importancia para la empresa moderna la atención a la formación y desarrollo del personal. Dentro de esta, se destaca la formación y desarrollo de directivos.

Autores cubanos como (Valiente Sandó, 2005) y (Codina Jiménez., 2014), coinciden en señalar que, tanto para subordinados como para dirigentes, la capacitación constituye un elemento de vital importancia en el propósito de encauzar las instituciones hacia la consecución de sus objetivos a través de la búsqueda y utilización de nuevas formas de actuar. Esto le confiere relevancia a la enseñanza de las diversas disciplinas de la administración que proveen a dichos ejecutivos de armas teóricas y metodológicas para desempeñar su función.

Actualmente, las organizaciones empiezan a demandar un nuevo perfil de directivos, se requiere que sean altamente competitivos no solo desde el punto de vista de las competencias técnicas del proceso administrativo y las áreas funcionales de la empresa, sino que también posean y desarrollen visión holística de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales que enfrenta el país, así como conciencia del cambio, renovación y pensamiento sistémico. En

estas nuevas condiciones, la administración efectiva de los recursos humanos, materiales y financieros es un factor primordial para rebasar la crisis y continuar avanzando desde el punto de vista económico y social (Santana Hernández, 2010)

No obstante, la introducción dentro de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de cuadros en nuestro país, de una componente de formación en Administración-Dirección aún es insuficiente el desarrollo de métodos y medios de enseñanza, a la altura de estándares internacionales, que provengan del propio contexto nacional y permitan una enseñanza más contextualizada de estos temas. Por otra parte, desde lo metodológico, no puede hablarse tampoco de un auge de la investigación pedagógica en este campo; concentrándose la enfocada al desarrollo de métodos y medios de enseñanza en la educación primaria, secundaria y media y no así en la educación superior y postgraduada. Constituyendo esta, la **situación problemática** del presente estudio que se plantea como **Problema de investigación**: ¿Cómo perfeccionar el estudio de la administración en la formación de postgrado?

La idea a defender es la siguiente: La introducción del caso de estudio como medio de enseñanza en el postgrado permite un enfoque contextualizado para el aprendizaje de los directivos a través de la experiencia cubana.

Para el desarrollo de la investigación se plantea el siguiente **sistema de objetivos**:

Objetivo general

- ❖ Confeccionar un caso de estudio para un tema de administración en la formación de postgrado que permita contextualizar el mismo a las condiciones específicas cubanas.

Objetivos específicos

1. Resumir los principales elementos del Marco Teórico - Referencial, derivado de la revisión del estado del arte y la práctica en aquellos aspectos relacionados con la enseñanza de la administración en el postgrado.
2. Elaborar un caso de estudio ajustado a las condiciones cubanas para el tema de Innovación en el modelo de negocio.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron métodos del nivel teórico como:

- ❖ Histórico-lógico: Su empleo permitió comprender y resumir desde la perspectiva evolutiva los contenidos relativos al marco teórico, así como establecer el orden lógico de eventos relatados en el caso de estudio elaborado
- ❖ Analítico-sintético: Su aplicación permitió el procesamiento de las fuentes teóricas y los contenidos básicos del marco teórico.
- ❖ Sistémico-estructural: Facilitó la organización conceptual de los diversos criterios hallados en la revisión bibliográfica y proporcionó argumentos para el establecimiento de las relaciones de jerarquización, dependencia y subordinación entre los contenidos del caso elaborado.

Del nivel empírico se utilizaron el análisis de documentos en el estudio de las condiciones concretas de desarrollo de la empresa sobre la cual se confecciona el caso y el criterio de especialistas para evaluar el mismo.

La investigación cuenta principalmente con valor teórico metodológico relativo con el resumen bibliográfico acerca del tema de confección de casos de estudio, aun poco tratado en investigaciones relacionadas con la dirección y que por tanto pueden constituirse referente para estudios posteriores.

Por otra parte, el valor práctico se fundamenta en dotar al colectivo de profesores de administración de una herramienta metodológica a utilizar en el postgrado, que puede contribuir a elevar la eficacia de la enseñanza de temas de administración. El caso de estudio muestra resultados de una empresa nacional por lo que permite contextualizar el desarrollo de esta ciencia a ejemplos concretos de nuestro país, y, además, contribuye a difundir las buenas prácticas de administración en Cuba.

Para su presentación, el trabajo de diploma se estructuró de la forma siguiente: la introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado, seguida del primer capítulo donde se realizan aproximaciones al marco teórico relacionado con la enseñanza de la administración en la formación de postgrado, y el papel del método de caso en este sentido. En el segundo capítulo se muestra el caso elaborado a través de la metodología seleccionada, su discusión metodológica y la evaluación

del mismo mediante criterio de especialistas. De igual forma se muestra un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado; la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

Capítulo I: El caso de estudio en la enseñanza de la administración.

En el presente capítulo se abordan temas referentes a la enseñanza de la administración en la formación de postgrado, y el papel del método de caso en este sentido. Se analizan diferentes metodologías para la confección del caso de estudio con el objetivo determinar el más adecuado y pertinente según las características y especificidades de la investigación. En este sentido el hilo conductor de la investigación se muestra a continuación.

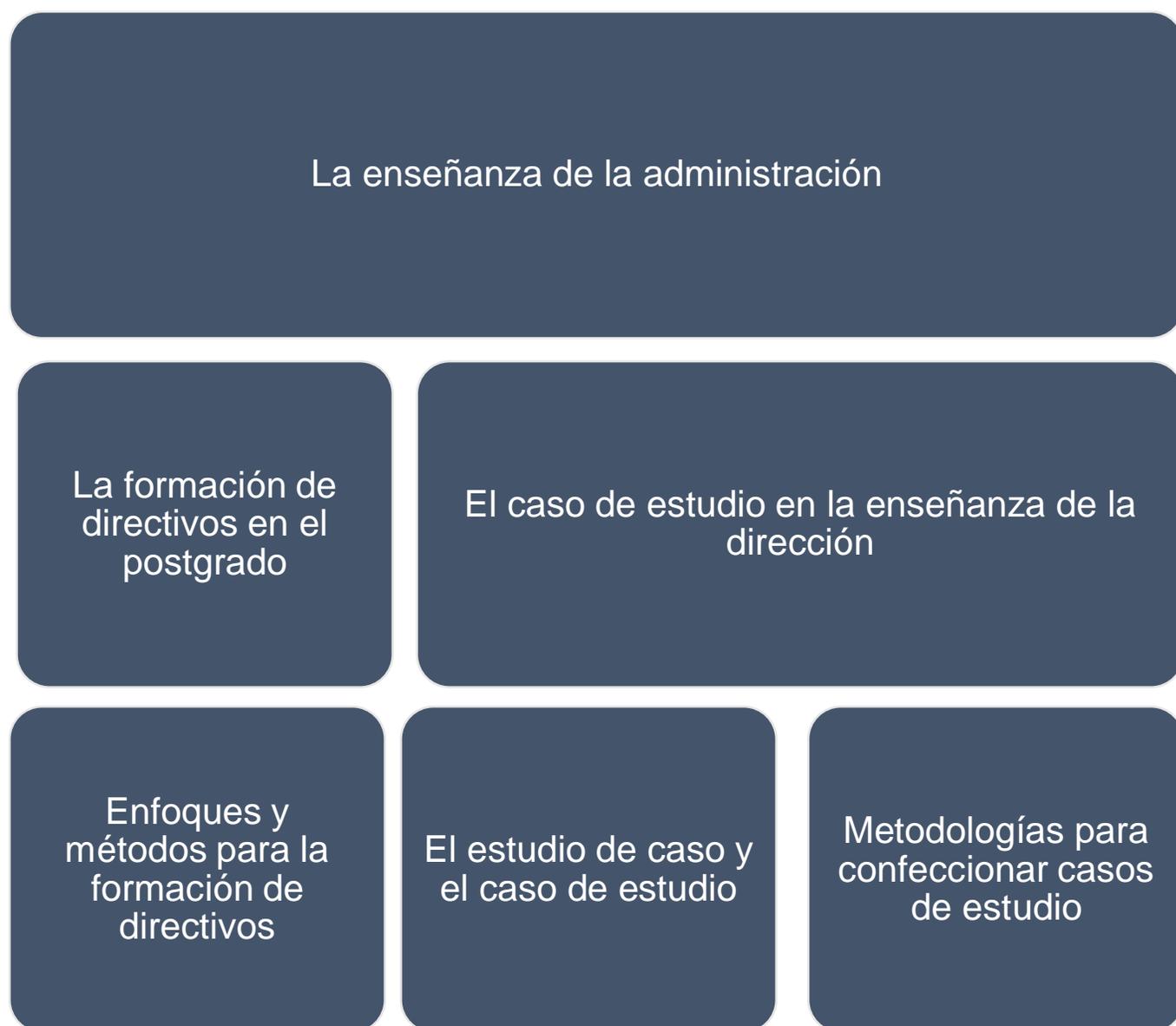


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico. **Fuente:** Elaboración propia del autor

1.1-La enseñanza de la administración

Se puede decir con absoluta certeza que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar dónde se localicen. A esto se le conoce como la universalidad de la administración. La administración es universalmente necesaria en todas las organizaciones, por lo se necesita encontrar nuevas vías para mejorar la forma de administrarlas. Las organizaciones bien administradas generan una cartera de clientes leales, crecen y prosperan. Aquellas que son mal administradas se enfrentan a la pérdida de clientes y de utilidades. Estudiar administración permite reconocer y apoyar una buena administración, ya sea en una organización con la que se interactúa o en una organización en la que se trabaja.(Robbins and Coulter, 2015)

La administración es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos. La administración es ciencia en tanto estudia e investiga metodológicamente las variables, las constantes y causas-efecto de la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones. La teoría administrativa ha desarrollado un sinnúmero de técnicas que han tenido aceptación universal y han sido capaces de sobrevivir en el tiempo. La disciplina administrativa promueve la enseñanza de estas técnicas sin perder de vista el aspecto humano del trabajo, pues la técnica es pasajera; y deben adaptarse a las necesidades específicas de las empresas en que se aplican. Por otra parte, el arte en la administración se ocupa de crear con la imaginación resultados económicos y sociales. El administrador debe tener una visión del negocio-empresa-organismo social, etc., es decir, un proyecto, de manera que a pesar de los límites que puedan imponerle los recursos, el tiempo y las personas, se eleve sobre sí mismo para producir y motivar a sus colaboradores hacia el logro de la misión existencial de la empresa en lapsos determinados. Para lograr este objetivo el administrador requiere sensibilidad, lo que genera intuición para ver más allá de lo que ven quienes no están involucrados en una estrategia o proyecto administrativo. (Hernández y Rodríguez, 2006)

El eje central de la preocupación de la Administración como disciplina es la organización comprendida como un sistema social complejo, conformado por individuos que interactúan de formas particulares y dinámicas para el logro de determinados objetivos. A diferencia de algunas de las llamadas ciencias, que buscan ya sea la explicación, la comprensión o la predicción del comportamiento de sus objetos de estudio, la Administración se enfrenta a un escenario particular ya que no puede conformarse con ninguna de estas metas. En esencia la Administración busca además de conocer su objeto intervenir sobre él, adecuar los medios a la obtención de los fines a través de un acto deliberado. El conocimiento del objeto es entonces pertinente no solo en sí mismo sino en la medida en que puede permitir intervención, creación, transformación. (Hernández Martínez et al., 2007)

La enseñanza de las teorías administrativas deben enfocarse hacia una mirada crítica que permita la discusión y el debate acerca del desarrollo del conocimiento de esta disciplina, es por ello que el docente deben identificar en el estudiante un participante en este proceso comunicativo. (Avila Guerrero, 2011)

La propia autora se identifica con (Marín Idárraga, 2005), que en lo que se refiere a la enseñanza de las teorías de la administración, expresa que:

En contenido de la enseñanza de la teoría de la administración, debe realizar análisis más dinámicos, buscando la conexión entre las diferentes teorías, con el propósito de que el estudiante las conciba desde un enfoque más holístico.

La administración aborda dos perspectivas: la primera está relacionado con las teorías de la administración, que inciden en el conocimiento del cual emerge la disciplina; la segunda se refiere a que el saber técnico se materializa en la gestión.

Según (Abad Guerrero et al., 2015), dadas las limitaciones que impone la estructura de los planes de estudios al tiempo que es creciente el volumen de conocimientos a transmitir en materia de Administración, se hace necesario fijar objetivos pedagógicos claros que permitan un óptimo aprovechamiento del tiempo lectivo siempre escaso, lo que ha llevado a pasar del habitual planteamiento centrado en

las clases magistrales a un modelo que haga hincapié en los aspectos prácticos de la materia, al tiempo que se trataba de mejorar el interés y la motivación del alumno y el desarrollo de sus habilidades sociales.

Al respecto, (Díez de Castro et al., 1989), señalan que las materias que conforman la disciplina de administración permiten a los alumnos aunar conocimientos en algunos casos considerados dispersos o sin conexión, y contextualizarlos. Además, debían proveer a los estudiantes de recursos que les permita actuar como pensadores independientes y competentes en la resolución de problemas. Sin embargo, muchos programas de esta disciplina se han orientado más a difundir información, a transmitir un cuerpo de conocimientos que al desarrollo de habilidades para la solución de problemas haciendo uso de esa información.

Acercas de lo que debe ser, como principio, desarrollado por un profesor en la enseñanza de la Administración, (Carreño and Durán Durán, 2015) definen tres dimensiones clave:

1. la técnica (énfasis en saber)
2. la humana (énfasis en ser)
3. la política (énfasis en la ética y las condiciones reales en que se propicia la enseñanza).

Esta última apunta hacia la importancia de la contextualización de la enseñanza de esta ciencia.

Por su parte, (Davini, 2008), desde una conceptualización general de la enseñanza, explica que esta requiere estrategias contextualizadas que tengan en cuenta las características y necesidades de quienes aprenden, el contexto social y local y las potenciales del ambiente de aprendizaje.

1.2-La formación de directivos en el postgrado

En la literatura internacional es habitual hallar referencias que relacionan estrechamente la superación profesional de directivos con los subsistemas de formación y desarrollo adscriptos a los sistemas de gestión de recursos humanos o capital humano en las organizaciones. (Mesa Contreras, 2011)

El proceso de enseñanza en postgrado es co-formativo. Es un proceso entre profesionales que se congregan en un espacio y ponen en interlocución su Saber (S), su Experiencia (E) y un acumulado de Conocimientos (C). (Carreño and Durán Durán, 2015)

(Cañedo Ortiz et al., 2008) a partir de un estudio exploratorio y fenomenológico refieren una serie de aspectos que debe tener en cuenta el profesor de posgrado para que su materia sea aprendida. Se destaca la necesidad de realizar actividades que confronten lo que los estudiantes realizan en sus actividades laborales. De igual forma los autores sugieren la creación de momentos de trabajo grupal que aporten al desarrollo profesional y personal, así como la vinculación de metodologías en las que se involucre el manejo de tecnologías. Por último, se llama la atención en la necesidad de propiciar la coevaluación, o evaluación que se realiza entre los estudiantes acerca del desarrollo de las distintas actividades.

El afán constante de conocimientos debe llevar a los directivos a rebasar los niveles elementales de la enseñanza para llegar a los escalones superiores de la enseñanza postgraduada porque esta permite un vínculo con la teoría y la práctica de la organización "in situ", (Gómez Fernández, 2002)

Al considerarse la educación permanente como la filosofía que comprende que todo espacio vital del individuo es un espacio educativo, el equilibrio aprendizaje-trabajo se traduce en aprovechamiento del espacio laboral del individuo como contexto educativo, y a la vez la posibilidad de que el propio individuo encuentre en su contexto laboral fuentes de auto superación, de auto actualización, de conformación de sus propios significados, de apropiación cultural. (Mesa Contreras, 2011)

En consonancia con las indicaciones propuestas en la Estrategia nacional para la preparación y superación de cuadros y reservas del estado y el gobierno en Cuba, se han desarrollado un conjunto de supuestos relacionados con las particularidades que deben distinguir las acciones de superación para este sector.

Al respecto, algunos autores entre los que se destacan (García Colina, 2004) y (López Chaviano et al., 2009) resumen estas características en las siguientes:

- ❖ a-ser heurística y problémica, donde más que basarse en la exposición de conceptos e ideas, permita al directivo ir construyendo el conocimiento;
- ❖ b-poseer carácter diferenciado, pues las acciones deben responder a los intereses y necesidades de los participantes, constituyendo una opción real para la solución de sus problemas de perfeccionamiento en la actividad de dirección;
- ❖ c-utilizar enfoques, métodos y formas adecuadas capaces de movilizar las experiencias y vivencias de los cuadros en el proceso de formación, promoviendo el intercambio de experiencias en un proceso de entrenamiento de hábitos, habilidades y destrezas más que de obtención de información;
- ❖ d-mantener carácter práctico, en tanto debe estar basada en hechos y situaciones reales, preferiblemente asociados al entorno laboral del dirigente;
- ❖ e-estimular el trabajo en grupo para potenciar el logro de los resultados;
- ❖ f-posibilitar la retroalimentación constante y la evaluación permanente de manera que impulse el cambio de comportamientos y formas de actuación; así como posibilite el nexo lógico entre los distintos elementos del sistema de formación y comparar en cada momento los resultados del proceso con los objetivos propuestos.

1.2.1-Enfoques y métodos para la formación de directivos

En consonancia con lo antes expuesto se han diferenciado en la formación de temas de administración y dirección diferentes enfoques que permiten cumplir los objetivos de la capacitación, que son, según (Correa, 2016)

- ❖ Aprender y/o profundizar en contenidos relevantes para el desempeño
- ❖ Formar criterios que favorezcan la toma de decisiones
- ❖ Desarrollar competencias

La (Figura 2) muestra algunas consideraciones sobre los enfoques más actuales.

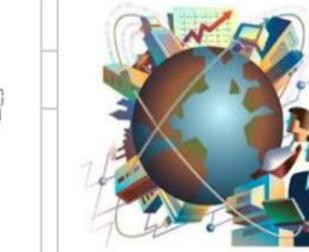
Andragogía	Educación Permanente	Educación Popular	Ingeniería de la formación
			
<p>Es el conjunto de técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas. Se basa en tres principios: Participación, Horizontalidad y Flexibilidad. Promueve la idea del formador como facilitador del aprendizaje. Se basa en que el adulto es responsable y puede gestionar sus necesidades educativas.</p>	<p>Paradigma educativo abierto, referido a llevar a todos los niveles y estados de la vida del ser humano hacia un aprendizaje continuo, para que a cada persona le sea posible tanto recibirla como llevarla a cabo y mejorar conocimientos, competencias y actitudes. La educación es una continuidad a lo largo de toda la vida</p>	<p>Basa el proceso de aprendizaje de un individuo en la práctica, las experiencias, el razonamiento y el contexto social. El individuo aprende del medio que lo rodea, sin necesariamente, asistir a una institución educativa como tal. El principal método es el diálogo, adaptado a cada contexto y a cada individuo, en el que todos participen de una manera activa</p>	<p>Es el resultado de las prácticas de diferentes concepciones y teorías educativas para la resolución de un amplio espectro de problemas y situaciones referidos a la enseñanza y el aprendizaje, desde el uso organizado y coordinado de una amplia gama de instrumentos para poder afrontar la práctica y el desempeño profesional.</p>

Figura 2: Enfoques para la formación de directivos. **Fuente:** Mesa Contreras (2018)

Por otra parte, la problemática del método de enseñanza en Administración es aún un tema controvertido.

Sobre este tema, (Davini, 2008) señala que cualquiera sea su contenido, la enseñanza tratan de favorecer simultáneamente la asimilación de conocimientos y el desarrollo de capacidades de pensamiento. En última instancia, se busca que quienes aprenden adquieran los conocimientos y los integren, desarrollando

habilidades para conocer, manejar informaciones y seguir aprendiendo. Ello siempre implica el procesamiento activo de quien aprende, poniendo en juego sus esquemas de acción, sus operaciones intelectuales, sus repertorios de ideas, experiencias y conceptos previos; y también se estimulará el interés y la afectividad.

Esto lleva al desarrollo de distintos grupos de métodos de enseñanza:

- ❖ **Métodos inductivos:** Dirigidos a la formación de conceptos, la inferencia de principios y regularidades de los fenómenos, la formulación de hipótesis, mediante la observación, el manejo, la organización y la utilización de los datos empíricos, en forma directa y/o de fuentes secundarias.
- ❖ **Métodos de instrucción:** Dirigidos a la asimilación de conocimientos y de cuerpos organizados de conocimientos (teorías, conceptos, principios, normas y procedimientos).
- ❖ **Métodos de flexibilidad cognitiva y cambio conceptual:** Dirigidos a promover la flexibilidad del pensamiento y a movilizar creencias y supuestos personales, ampliando la conciencia y la comprensión de otros enfoques, concepciones o modos de entender el mundo.
- ❖ **Métodos para el entrenamiento y el desarrollo de habilidades operativas:** Estos métodos se dirigen al desarrollo de destrezas, habilidades operativas y al "entrenamiento práctico".
- ❖ **Métodos de Aprendizaje Basado en Problemas:** Dirigidos al desarrollo de las capacidades para resolver problemas, para enfrentar los desafíos del mundo real, para elaborar planes de acción, lo que supone la habilidad para elegir entre distintas alternativas y planificar su realización en el tiempo. En los medios universitarios, se trata, además, de ejercitar el juicio profesional para la toma de decisiones en la acción en contextos y situaciones reales.
- ❖ **Métodos de desarrollo personal:** Esta familia de métodos no está centrada en "enseñar", en el sentido más clásico del término, sino en generar las condiciones para aprender, enfrentar las dificultades y los esfuerzos académicos, y apoyar la construcción del propio proceso de desarrollo personal.

(Díez de Castro et al., 1989) plantea que, a través de los años, se ha desarrollado un amplio surtido de opinión en la elección de técnicas y métodos de enseñanza, hallándose en estudios realizados, críticas relativas a debilidades en el uso de todos los métodos. Esto deja por sentado la necesidad de seleccionar cuidadosamente las técnicas pedagógicas a utilizar en la enseñanza de la administración de empresas, tomando como contexto un marco general que favorezca la integración y no la exclusión de técnicas. El éxito sería relativo a hallar la combinación ideal para los objetivos de cada materia y clase, no así la búsqueda de un método ideal que realmente no existe.

Cada uno de los métodos representa un marco sistemático y general de actuación en la enseñanza. Para seleccionarlos, hay que tener en cuenta los propósitos educativos, el tipo de contenidos a enseñar (de base empírica, representaciones o ideas, conceptos, cuerpos sistemáticos de conocimientos, algorítmicos o idiosincráticos, etc.), las condiciones en las que se enseña (tiempos, ritmos, ambiente y recursos de aprendizaje) (Davini, 2008)

1.3-El caso de estudio en la enseñanza de la dirección

En los últimos años se puede constatar un notable incremento en el uso de estudios de caso en diferentes campos de las ciencias sociales, tales como la Antropología, la Psicología, la Economía, la Sociología o la Pedagogía. Cada vez proliferan más los estudios de caso, pero, en proporción a ello, aún son escasos los trabajos que se ocupan de sistematizar las características, propiedades y exigencias propias de este método de investigación. (Álvarez and San Fabián Maroto, 2012)

(Abad Guerrero et al., 2015), explican que, dadas las limitaciones que impone la estructura de los planes de estudios al tiempo que es creciente el volumen de conocimientos a transmitir, se hace perentorio fijar unos objetivos pedagógicos claros que permitan un óptimo aprovechamiento del tiempo lectivo siempre escaso, este convencimiento nos ha llevado a pasar del habitual planteamiento centrado en las clases magistrales a un modelo que hiciese hincapié en los aspectos prácticos de la materia, al tiempo que se trataba de mejorar el interés y la motivación del

alumnado y el desarrollo de sus habilidades sociales. Aquí puede insertarse el método de caso.

Según (Yacuzzi, 2005) en algunas disciplinas de administración, el método de caso es el método cualitativo de investigación más utilizado, (FERNÁNDEZ MORANTE and CEBREIRO LÓPEZ, 2004), afirman que es conveniente desarrollar un estudio de caso cuando el objeto que se quiere indagar está difuso, es complejo, escurridizo o controvertido. Es decir, para analizar aquellos problemas o situaciones que presentan múltiples variables y que están estrechamente vinculados al contexto en el que se desarrollan.

Para (Wassermann, 1994), los casos son instrumentos educativos complejos que tienen la forma de relatos. Un caso incluye información y datos psicológicos, sociológicos, científicos, antropológicos, históricos y de observación, además de material técnico.

Según (Abad Guerrero et al., 2015), entre las innovaciones más importantes realizadas en la enseñanza de la administración se encuentra la resolución en el aula de numerosos casos prácticos, de forma intensiva y no meramente anecdótica, como forma de mostrar la relación teoría-práctica, orientando la docencia hacia el desarrollo de habilidades y competencias que capaciten para la actividad directiva y de gestión.

1.3.1-Estudio de caso y caso de estudio

(Abad Guerrero et al., 2015) plantean que el método del caso es una de las modalidades más populares de la enseñanza práctica, y trata de poner a quienes carecen de experiencia profesional en disposición de ejercitar los conocimientos adquiridos con el estudio; mediante una aplicación participativa en el aula se trata de que el alumnado trabaje en grupo y aprenda a generar respuestas mediante la discusión y la deliberación.

En este sentido, el caso de estudio es un instrumento con el cual se persigue facilitar la comprensión de la materia estudiada, utilizando situaciones, ficticias o reales, donde el alumnado sea capaz de identificar los conceptos estudiados previamente; desarrollar las habilidades de análisis y diagnóstico de la realidad y la

capacidad de tomar decisiones eficaces y adecuadas en situaciones reales, con información insuficiente, racionalidad limitada, riesgo y ambigüedad. Es decir, simulando una toma real de decisiones. Ello ayuda a capacitar más eficazmente a los futuros profesionales mediante el desarrollo de las competencias necesarias para su futura inserción en el mundo laboral. En definitiva, se trata de hacer que aprendan a localizar lo esencial y comprendan la estructura de un problema complejo.

Ahora bien, en la bibliografía se utiliza indistintamente la expresión caso de estudio y la expresión estudio de caso. Para la presente investigación se define el Caso de Estudio como herramienta pedagógica utilizada como medio de enseñanza para ayudar a la comprensión y desarrollo de habilidades en el estudio de la administración.

El estudio de caso, por otra parte, según (Villarreal Larrinaga and Landeta Rodríguez, 2010), es una metodología de investigación que debe ser tenida en cuenta para el avance de una ciencia que tenga como fin satisfacer las necesidades de conocimiento más apremiantes de la sociedad a la que sirve. El estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. El estudio de casos en el ámbito empresarial tuvo su origen a principios del siglo pasado en las escuelas de negocios americanas, lideradas por Harvard, como metodología docente y de investigación de los fenómenos empresariales y de la dirección general.

Se puede precisar, entonces, que se le llama estudio de caso al proceso de investigación previo a la redacción final y uso del caso de estudio en la docencia. Al respecto, se está de acuerdo con (Castro Monge, 2010) cuando expresa que el estudio de casos como metodología de investigación, no debe ser confundido con el análisis o estudio de casos como herramienta pedagógica, que busca analizar una realidad o un aspecto en concreto y fomentar la discusión y el debate.

El estudio de casos es una investigación en profundidad para analizar los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio, en los que el fenómeno no se aísla de

su contexto. De hecho, los estudios de casos, como ejemplos reales de la experiencia de las empresas, son capaces de mostrar sus propias historias sobre el desarrollo del tema a estudiar en la práctica y de cómo el contenido, el contexto y las políticas de las empresas interaccionan en la dinámica de la empresa (Dawson, 1997, (Castro Monge, 2010)

Es así cómo se puede resumir que el estudio de casos es uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, en los que se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas, analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo, complejo e incierto (Villarreal Larrinaga and Landeta Rodríguez, 2010)

Sobre el caso de estudio como método pedagógico, (Abad Guerrero et al., 2015), apuntan que no sirve para dar soluciones categóricas, pues su propósito no es generar respuestas definitivas a problemas específicos. Parte de la idea de que cuanto mayor sea la experiencia y la sabiduría, mejores serán las decisiones, pues el conocimiento está formado por una base de casos compuesta por los problemas resueltos en el pasado.

En un caso se representa una situación compleja de la vida real planteada por el profesor de forma narrativa, a partir de datos que resultan ser esenciales para el proceso de análisis. Casi siempre se trata de hechos problemáticos a los que una empresa (real y concreta), un profesional o un equipo de profesionales han tenido que enfrentarse. Con esa información, los alumnos dispondrán de un tiempo determinado para estudiarlo, individualmente o en grupo, y sacar sus propias conclusiones y propuestas, al tiempo que preparar su exposición. En el aula se debatirán las distintas propuestas de solución, desempeñando el profesor el papel de moderador.

Pese a su utilidad, el método del caso no debe ser considerado como una técnica de uso exclusivo, sino complementaria de las clases teóricas, a las que no puede sustituir, pues desprovista de exposición teórica no se adapta a las necesidades actuales de un curso de administración de empresas.

El éxito de los estudios de caso guarda una estrecha relación con el cumplimiento de una serie de requisitos o condiciones como el interés e implicación de los sujetos investigados en el estudio a realizar, las buenas relaciones entre investigadores y sujetos investigados, la probabilidad de innovar o transformar la situación de partida con la investigación o la ventaja indudable de contar con apoyos (asesores) en los procesos educativos de cambio. (Álvarez and San Fabián Maroto, 2012)

1.3.2 Metodologías para confeccionar casos de estudio

(Díaz De Salas et al., 2011), hacen un análisis histórico del desarrollo del estudio de casos. Aportan que en la década de los años 80 y 90 tuvo un fuerte desarrollo, las investigaciones encabezadas por Yin (1989, 1993,1994, 1998), junto con Eisenhardt (1989, 1991) y que tiene continuidad en los trabajos de (Patton 1990), Stake (1991), Hamel (1992), Stake (1994), Maxwell (1996, 1998) y Fong (2002,2005). Destacan asimismo los aportes en el contexto latinoamericano de Ruiz (1996), Sarabia (1999) Bonache (1999), Arias (2003) y Cepeda (2006).

Es necesario precisar que el estudio de casos puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos (según sea una o varias las unidades de análisis) pero su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Barrio del Castillo et al., 2015)

El proceso para la preparación de un estudio de caso conlleva recabar datos y analizarlos. Dado que la selección, recopilación, contrastado y presentación de datos procedentes de distintas fuentes puede ser complicado, una metodología constituye un procedimiento estructurado para este tipo de investigaciones. (Stott and Ramil, 2014)

Se estudiaron las metodologías desarrolladas por el Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (1992); Díaz de Salas et al (2011), Yacuzzi (2005), Martínez Carazo (2006); Barrio del Castillo et al (s/f); Stot y Ramil (2014) y Correa (2016), seleccionándose para la realización de la investigación esta última. A continuación, se muestra en la (**Tabla No. 1**) las etapas de la metodología adoptada.

Tabla No. 1: Etapas de la metodología adoptada

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Establecimiento de objetivos	Análisis de información a recabar	Preparación del estudio	Búsqueda de información	Escritura de la primera versión del caso	Validación del caso
					
<ul style="list-style-type: none"> • Selección del tema del caso • Selección de la idea central y los puntos de atención a desarrollar 	<ul style="list-style-type: none"> • División del análisis en cuestiones a responder • Determinar la Información necesaria para analizar cada cuestión y para el análisis integral 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de la empresa u organización • Contacto preliminar con la organización para obtener consentimiento para el estudio • Preparación de entrevistas, encuestas y otros protocolos de investigación de ser necesario 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenir con la institución qué información puede aparecer literalmente en el caso, cuál puede enmascarse y cuál no debe aparecer • Buscar historias, anécdotas, experiencias, ejemplos, citas, personajes • Aplicar herramientas de recogida de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear la estructura del caso con los subtítulos de las diferentes secciones • Establecer la secuencia temporal de los hechos • Garantizar unidad metodológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista(s) de conformidad con la entidad objeto de estudio • Presentación a expertos • Aplicación a la docencia

Fuente: Elaboración propia sobre una descripción de Correa (2016)

(UNCTAD/GATT, 1992), refiriéndose al método del caso y sus formas de desarrollo aporta una descripción de problemas típicos a enfrentar al escribir el caso y algunas posibles soluciones que pueden ser adoptadas por los investigadores. A continuación, se plasman en la (Tabla No. 2)

Tabla No. 2: Problemas típicos de desarrollo del método de caso

PROBLEMA	SOLUCIÓN
Dificultades para determinar los objetivos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">• Examinar el programa del curso y decidir qué aspectos de este pueden beneficiarse más del aprendizaje a través del método de caso.• Examinar las opiniones de los profesores colegas en este aspecto
Dificultades para identificar el estudio de caso apropiado	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar el nivel de familiaridad con el entorno empresarial• Consultar a personas que conozcan el tema sobre situaciones empresariales relevantes• Consultar agencias de apoyo estatales y otras fuentes de casos
Dificultades en seleccionar los temas de los casos	<ul style="list-style-type: none">• Consultar a una persona que conozca el campo. Ejemplo, un director de comercialización con quien tenga relación• Consultar la bibliografía relevante a gran profundidad, tales como libros, diarios y revistas especializadas• Consultar a su asesor o a una persona que haya tenido experiencia en escribir casos.

<p>Dificultades en seleccionar la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Listar las principales organizaciones en el sector relevante • Listar las organizaciones que tengan la preferencia del público o que tengan una buena imagen ante este • Listar las compañías que ya hayan colaborado con estudios de casos • Consultar especialistas ministeriales
<p>Dificultades para convencer a la organización de que coopere en el estudio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizar la contribución para la educación empresarial • Enfatizar la necesidad de materiales nacionales para el proceso educativo • Enfatizar el valor de la investigación del estudio de caso para la propia compañía

1.4-Conclusiones parciales

1. La administración es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos; por tanto, la enseñanza de las teorías administrativas debe enfocarse hacia una mirada crítica que permita la discusión y el debate acerca del desarrollo del conocimiento de esta disciplina.
2. La problemática del método de enseñanza en Administración es aún un tema controvertido siendo el método del caso una de las modalidades más populares de la enseñanza práctica y, en algunas disciplinas de administración, el más utilizado.

3. El estudio de casos como metodología de investigación, no debe ser confundido con el análisis o estudio de casos como herramienta pedagógica, que busca analizar una realidad o un aspecto en concreto y fomentar la discusión y el debate.
4. El proceso para la preparación de un estudio de caso conlleva recabar datos y analizarlos por lo que la presente investigación adopta la metodología propuesta por Correa (2016) para el desarrollo del caso de estudio.

Capítulo II: Elaboración del caso de estudio “Hacia la innovación en el modelo de negocio”

El presente capítulo expone los resultados de aplicación de la metodología empleada para elaborar el caso de estudio, así como la discusión teórico-metodológica del mismo y su valoración por parte de un grupo de especialistas.

2.1-Criterios para la elaboración del caso de estudio.

Selección del Título: El título debe interesar al lector en el caso, a la vez que lo ubica en problemática sobre la cual se desea enfatizar y que permitirá un análisis y discusión en clase. En este caso específico se selecciona como nombre: **Hacia la innovación en el modelo de negocio**, de manera que se pueda profundizar en los siguientes contenidos: Emprendimiento, pensamiento estratégico, prospectiva e innovación

Objetivo: Mostrar una experiencia práctica positiva de innovación y emprendimiento empresarial como resultado de la evolución del pensamiento estratégico en una empresa cubana

Idea Central: Es posible concebir ideas emprendedoras en la empresa estatal socialista, como resultado del liderazgo y la evolución del pensamiento estratégico en los principales directivos.

Puntos de atención:

- ❖ Evolución de la empresa: inmersión en condiciones difíciles del entorno
- ❖ Comienzo del cambio. Diagnóstico y reflexión estratégica. Problemáticas enfrentadas
- ❖ Generación de ideas de cambio
- ❖ Implementación de la innovación
- ❖ Perspectivas

Contacto con la empresa:

Se realizaron tres entrevistas con directivos de la empresa, logrando la aceptación de la idea de llevar adelante el proyecto para plasmar la experiencia que se ha ido

acumulando y las ideas de cambio que se están implementando en un caso de estudio.

Se decide hacer pequeños cambios en las denominaciones que proteja la identidad de los representantes de la empresa que serán personajes del caso; así como enmascarar los datos económicos de la entidad que constituyen un activo estratégico de la misma para enfrentar el entorno.

El nombre ficticio seleccionado para la empresa es **SOLCUBA**, por lo que el título del caso puede variar a: **SOLCUBA: Hacia la innovación en el modelo de negocio**

Elección de personajes:

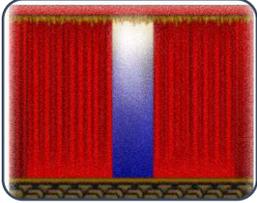
Personaje central: Director General. (Gonzalo) Líder, orientado estratégicamente al cambio y la innovación

Otros personajes mencionados:

- ❖ Director de industria (Renato) apoya abiertamente al líder
- ❖ Director de Recursos Humanos (Juan Alberto) apoya abiertamente al líder
- ❖ Directora de Calidad (Susana), creativa y optimista
- ❖ Equipo Consultor

Estructura del caso

Se define una estructura sencilla, por acápites, que introduzca poco a poco al lector en los detalles de la trama. La figura que sigue (**Figura 3**) describe los tres momentos fundamentales del caso.



Apertura

- Breve. Permite identificar la empresa y los personajes
- Brinda una idea acerca de la problemática general del caso
- Debe crear interés dramático



Desarrollo

- Comienza por exponer los antecedentes y describir el entorno
- Brinda información relevante para abordar el dilema
- Se organiza en acápites



Conclusiones

- Crea un pico de tensión que permite comprender la necesidad de tomar una decisión
- Culmina con la pregunta o preguntas de análisis

Figura 3: Estructura seleccionada para presentar el caso. **Fuente:** Elaboración propia sobre una idea de Correa (2016)

2.2 Presentación del caso de estudio: Innovación del modelo de negocio en una empresa pesquera

SOLCUBA: Hacia la innovación en el modelo de negocio

SOLCUBA, es una empresa cubana dedicada a la pesca y comercialización de productos provenientes de la plataforma marina para lo cual cuenta con una flota especializada, equipamiento tecnológico adecuado, personal calificado y un potencial económico sólido.

Gonzalo, el gerente general de SOLCUBA, es una persona de experiencia en el ámbito de la pesca. Antes de ser gerente general, ocupó diferentes posiciones en la organización por lo que conoce, desde la práctica, las múltiples aristas del negocio. En estos momentos, su principal preocupación es que la empresa pueda estancarse. El negocio está consolidado, es estable, se ha logrado una posición

económica favorable, la gente trabaja con ganas y están motivados por el pago por resultados, pero ¿se estarán quedando inmóviles? Gonzalo sabe que los cambios en el entorno son continuos y las tendencias afectan su industria: el cambio climático va determinando que cada vez sea más difícil cumplir los planes de captura. Sin embargo, tiene la percepción de que su consejo de dirección no comprende del todo que hay que cambiar junto con el entorno.

Una radiografía de SOLCUBA

Normalmente, SOLCUBA opera en un rango entre 1300 y 1800 ton de captura bruta total de especies marinas. Este nivel de operaciones es especialmente cuidadoso con la preservación del ecosistema, política férreamente controlada por la gerencia de la empresa, teniendo en cuenta su importancia para la propia supervivencia del negocio.

Para este nivel de operaciones SOLCUBA cuenta con cuatro flotas pesqueras que se mueven por diferentes zonas de pesca, destinadas a la captura de langosta (principal renglón exportable), bonito, otras especies de escama, jaiba, cobo, ostiones y esponja. Cuenta, además, con varias instalaciones de acopio, especializadas para cada especie; una industria dedicada al procesamiento de las capturas de ostión y una procesadora dedicada a elaborar industrialmente todas las extracciones pesqueras.

Para garantizar la calidad e inocuidad de la materia prima y la producción terminada la empresa posee un laboratorio de ensayos que le permite realizar diferentes tipos de análisis (físicos, microbiológicos, sensoriales y químicos). En cuanto a la conservación, cuenta con moderna tecnología ultra congelación en la industria; así como varias fábricas de hielo escama. Esta tecnología le permite ahorrar portadores energéticos, mantener un sistema de congelación más ecológico e imprimirles un valor agregado a los nuevos productos obtenidos.

Organizativamente, la empresa se encuentra dividida en 5 Unidades Empresariales de Base, geográficamente dispersas por varios puertos de la costa norte del país. Una idea de la complejidad estructural de la empresa puede conformarse al observar el **Anexo 1**, donde aparece el organigrama de la misma.

La producción principal de la empresa es la langosta entera (precocinada y cruda), de lo cual se derivan otras producciones exportables como son la cola congelada, la cola masa congelada, la masa de langosta congelada en bloque y la cola masa precocinada congelada.

SOLCUBA tiene incorporada una política de calidad que ha determinado que se lleve a cabo un proceso de implantación y certificación integrada de los sistemas de gestión empresarial, sobre la base de la certificación del sistema de gestión de la calidad (NC-ISO:9001/2008); el sistema de gestión de inocuidad (NC-ISO:22000/2005); el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (NC-18001/2005) y el Sistema de Gestión Ambiental (NC-ISO: 14001/2004). Además, se ha implementado un sistema de Gestión de la Innovación, un Sistema Interno de Propiedad Intelectual, un Sistema de información y vigilancia tecnológica y las normas cubanas de Capital Humano (NC-3001).

Para sostener esta política de calidad, cuentan con 33 auditores capacitados en Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control para garantizar la inocuidad alimentaria; 22 auditores internos para las normas ISO y 12 auditores ambientales capacitados. Se está trabajando en la Acreditación de los laboratorios de Ensayos y el de Calibración según las ISO/ IEC 17025 y en el montaje de un taller para el mantenimiento y calibración de válvulas y bombas de inyección. Cuentan con la certificación del Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos (INHA), lo que avala todo el esfuerzo realizado en pos de la calidad.

¿Y el entorno?

SOLCUBA ha ido agenciándose buenas relaciones con el microentorno más cercano. El talento de Gonzalo ha hecho que se rodee de personas muy capaces que integran su consejo de dirección, donde es común la práctica del liderazgo compartido, aspecto que fortalece, sin dudas, la unidad del colectivo. En este sentido, las relaciones de la empresa con su organismo superior son favorables, pues se reconoce el fuerte Know How y la cultura de calidad que los caracteriza. También es bien considerada por la administración pública territorial, a lo que ha contribuido el hecho de ser una de las mayores fuentes de empleo de la provincia,

así como su participación en varios proyectos de desarrollo local, sobre todo aquellos que promueven la cultura ecológica y la educación ambiental en las zonas costeras.

SOLCUBA tiene varios clientes y varios canales de distribución establecidos. Cuenta con un canal de venta directa en puntos de venta propios, especializados en productos marinos. Los resultados de pesca y procesamiento de la langosta se exportan a través de empresas nacionales exportadoras; también se exporta la esponja, un negocio más reciente en la empresa. También abastece de materia prima a otras empresas productoras de alimentos conformados, a los cuales les vende de manera mayorista y a otras organizaciones a las que vende tanto producto fresco como conformados para su uso en restaurantes, cafeterías y comedores obreros. Cuando lo permite el nivel de operaciones, (es decir, cuando no se necesita todo el que se genera) proveen de hielo a empresas de gastronomía local.

La férrea cultura de calidad incide en que existan pocas quejas y reclamaciones. En el caso de que las hayan son tratadas con seriedad y brindan una respuesta argumentada al cliente en aras de mantener estándares elevados de satisfacción. En cuanto a clientes, SOLCUBA no vende aun a la industria turística, siendo este un mercado en crecimiento en el país, por lo que es una tarea pendiente penetrar este sector.

La sólida posición de SOLCUBA en el territorio hace que no enfrente grandes competidores. Las mayores amenazas están dadas por la industria camaronera, pues ese es un renglón en que SOLCUBA no ha incursionado pues no cuenta con experiencia en el cultivo de camarón. Sin embargo, reconoce que es un sector fuerte y altamente cotizado en el mercado de productos marinos.

Quizás los mayores problemas de la empresa estén dados en su aprovisionamiento. Muchas de las tecnologías que necesita no se producen en la nación, y la importación se ve limitada por canales complejos tanto económicos como políticos relacionados fundamentalmente con el bloqueo de Estados Unidos sobre Cuba. Esto ha determinado que la empresa cuente con una pobre infraestructura informática, así como con medios y equipos rudimentarios para la pesca y captura

en la mayoría de sus embarcaciones. El clima adverso de los últimos dos años ha llevado también al mayor deterioro de las embarcaciones que, sin grandes posibilidades de sustitución, reciben mantenimiento en gran medida con partes y piezas de factura artesanal.

En cuanto al macroentorno, las condiciones económicas para Cuba, de manera general, están afectadas por las políticas crediticias desfavorables de la banca internacional influenciada por el bloqueo m. Sin embargo, la cultura de exportación que se ha logrado en el rubro langosta, hace que exista una imagen favorable del mercado, lo que mejora la probabilidad de mantenimiento y crecimiento en las intenciones de compra.

En cuanto al entorno socio cultural, el alza de la industria turística en el país, unido a la apreciación general de dureza de la vida del pescador, hace que muchos jóvenes en edad laboral abandonen la tradición pesquera que existe en los territorios en que se enclavan las instalaciones de la empresa,

El entorno más complejo para SOLCUBA es el ambiental, signado por el cambio climático. El calentamiento global, la contaminación y la frecuencia de fenómenos meteorológicos adversos, hace que a nivel mundial haya un descenso de los niveles de captura de especies marinas. Esto se une a las reducciones de las zonas de pesca para la escama, la langosta y otros productos marinos, así como a la necesidad de mantener estrecha observancia de los períodos de veda y de las normas que impiden la sobreexplotación pesquera. De no encontrar soluciones sostenibles, esta tendencia del macroentorno puede causar, en el futuro, una reducción importante de las fuentes de ingreso de la empresa con el consabido deterioro de los indicadores financieros.

Necesitamos cambiar

Al hacer un análisis retrospectivo de los últimos tres años (2015, 2016 y 2017), Gonzalo percibe el aumento en las dificultades para cumplir los planes de captura y la fragilidad de las medidas paliativas que se han tomado al respecto frente a la tendencia cada vez más fuerte del macroentorno ambiental. Para conformarse una idea de hasta donde son conscientes de la problemática los diferentes ejecutivos de

la empresa, sondea sus opiniones al respecto en los despachos individuales mensuales mediante los cuales controla operativamente el desarrollo de los objetivos de cada área. Poco a poco va comprendiendo que no se siente la urgencia de cambio en sus subordinados que se han acostumbrado al ambiente estable de la empresa. Sin embargo, reconoce un aliado potencial importante en Renato, el director de la Industria, que le ha comentado que tiene varias ideas para fortalecer la producción de conformados, por tanto, muestra una actitud favorable a la innovación. También puede apoyarse en Susana, pues su alta creatividad le permite enfocarse en problemas que otras personas no reconocen con facilidad.

Pero, ¿y el resto? Gonzalo sabe que Juan Alberto, el director de RR-HH se pondrá de su lado. Han trabajado juntos durante muchos años, están acostumbrados a compartir y discutir ideas y confían el uno en el otro. Los demás mantienen una posición más conservadora.

Gonzalo comprende que el cambio no debe ser impuesto, las personas deben reconocer propiamente la necesidad de cambiar. Pero no puede “sentarse a esperar” que la gente vea esa necesidad, tiene que gestionarlo, así que comienza a conformar una idea: La empresa está próxima a la evaluación del cumplimiento de objetivos y a la actualización de su estrategia para el próximo período 2018-2021, este puede ser el marco propicio para iniciar una reflexión colectiva que lleve a la percepción de la necesidad de cambio. Para hacer el proceso más objetivo, decide contratar los servicios de consultoría en administración que ofrece la universidad regional. De esa manera garantizaría la calidad del ejercicio estratégico y favorece la introducción de una visión fresca, innovadora y diferente, no viciada por la práctica habitual, al proceso de reflexión.

Al entrevistarse por primera vez con los consultores, Gonzalo les explica sus preocupaciones y les pide que promuevan fuertemente la reflexión sobre los elementos adversos del entorno. De esta manera se inicia en SOLCUBA un ejercicio estratégico que traería como consecuencia el surgimiento de un nuevo período en la gestión de la empresa.

Nuevos tiempos, nuevas ideas

Con la intervención del equipo consultor, se llevaron a cabo en la empresa varias sesiones de trabajo en grupo. El primer gran salto se consiguió al promover la reflexión sobre la visión, pues el análisis realizado por los consultores demostró al equipo de dirección que estaban trabajando con una visión ya cumplida en gran parte, y, por tanto, con poco potencial para la movilización efectiva de la organización.

Tras un arduo proceso reflexivo, la visión incluyó la innovación en las producciones y en la gestión con vistas a mejorar los índices de competitividad y aprovechar las oportunidades del entorno.

Sobre la base de la dinámica generada, se logró para la realización del diagnóstico el reconocimiento de varios problemas y la comprensión de la grave amenaza que representa el entorno ambiental para los resultados futuros de la organización.

En **Anexo 2** muestra algunos de los elementos obtenidos en la reflexión que permitieron a los consultores aplicar varios métodos como la confección de la matriz DAFO, un árbol de competencias presente y la realización de un análisis estructural que permitió jerarquizar las variables clave para la organización.

Por otra parte, a través de una lluvia de ideas y la realización posterior de la evaluación y desarrollo de ellas a través del método de Grupos Nominales, se logran esclarecer 3 estrategias innovadoras a seguir por parte de la entidad, en un corto plazo. Estas son:

1. Elevar y diversificar la producción de reestructurados en la industria:

En algunas especies marinas el rendimiento de músculo puede ser del 50%, pero en otras no supera el 30-40%, por lo que con los restos se pueden elaborar productos de mayor valor añadido y de características sensoriales bien definidas en función de los gustos del consumidor al que se dirigen. Estos nuevos productos son llamados **conformados** y su elaboración está basada en la estructuración del músculo picado en mayor o menor grado. Parte de estos productos son los llamados **reestructurados** que constituyen los llamados análogos o sucedáneos, de tal forma

que el producto a obtener posea la apariencia, gusto y textura del producto al que se quiere imitar o incluso puede crearse un nuevo producto con características propias. En este apartado se encuentran las croquetas, medallones, barras, embutidos, etc.

Elevar y diversificar la producción de reestructurados permite atenuar la tendencia decreciente de la producción al conseguir un mayor rendimiento de las especies capturadas, por lo que se contribuye al cuidado ambiental y agrega valor a los procesos de la empresa al aprovechar materia prima que antes era desechada. Por otra parte, estos productos nutritivos tienen precios asequibles en el mercado, lo que permite contribuir a solventar carencias de la población y aportar sostenibilidad a comunidades vulnerables.

2. Desarrollo del maricultivo de esponjas

El rubro esponjas ha comenzado a aportar resultados económicos importantes para la empresa, incluyendo la posibilidad de exportación. El precio promedio de venta de las esponjas de clase es de 34541.50 CUC/ton, siendo el de la especie conocida como hembras de 43083 CUC/ton. y el de las especies conocidas como machos de 26000 CUC/ton. Estos precios avalan la rentabilidad del producto.

Por otra parte, se hace imprescindible la repoblación y recuperación de la especie hembra en el medio natural, ya que hay otras especies de menor valor comercial como el llamado Filtro III, que no se pesca por no representar valor comercial y cada año ocupa mayor área y va reemplazando a la hembra. El cultivo de esponjas de clase permitirá elevar los niveles productivos de este recurso en la empresa (ingresos y utilidades por este concepto). Además, puede contribuir al incremento de las poblaciones naturales adyacentes en las zonas de crías artificiales.

Para el desarrollo de esta estrategia se procede a diseñar y construir la granja de cultivo de esponjas. Al iniciarse el proyecto se producen impactos negativos en el medio ambiente asociados a la extracción de los pies de cría de sus áreas naturales y el enclave de la granja. El impacto por extracción de los pies de cría se minimiza totalmente con la rehabilitación de 4 nuevos ejemplares fijados por cada uno extraído. En el caso del enclave de la granja se producen impactos negativos debido

a los cuerpos extraños a introducir (cuerdas de nylon) y por la cobertura que se hará sobre el fondo que puede afectar el hábitat de otras especies sobre el sustrato por el nivel de sombra que se producirá. Sin embargo, se podrá ver la recuperación de la especie en sus áreas naturales en la medida en que el peso productivo recaiga en la granja.

La granja no libera sustancias al medio ya que no se agrega alimentos ni productos químicos al mismo. Visualmente no es impactante pues se desarrolla bajo el mar (0 a 3 metros de profundidad) en una zona que no es explotada por el turismo en actividades de buceo.

El **Anexo 3** muestra datos económicos acerca de este proyecto.

3. Comercialización de conchas

Las conchas de ostiones y cobos obtenidos en los procesos de captura han sido, hasta el momento, tratados como desechos del proceso productivo. Sin embargo, estos restos son muy apreciados por artesanos y artistas para su utilización en la confección de diversos objetos de artesanía. Este proceso de comercialización puede constituirse en la base de un proyecto de desarrollo local, avalado por la administración pública, para producir y ofertar artículos artesanales construidos a partir de materias primas marinas en puntos cercanos al litoral, para turistas nacionales y extranjeros. Mediante este proyecto la empresa refuerza su imagen de responsabilidad social, contribuye al desarrollo turístico del territorio y aprovecha las posibilidades del reciclaje para fomentar la cultura medioambiental.

Otras ideas innovadoras a tener en cuenta para acciones a más largo plazo son las siguientes:

- ❖ **Maricultivo del camarón:** Requiere un proceso de benchmarking por parte de la empresa a otras entidades cubanas del mismo ministerio y ramo que tienen resultados positivos, para corroborar la posibilidad real de aplicar ese Know How en SOLCUBA, comenzar la capacitación del personal y desplegar un proyecto propio para la obtención de este rubro, que ofrece posibilidades de comercialización en el país y también puede ser exportable.

- ❖ Comercialización de aceites Omega extraídos de órganos desechables de especies marinas como el bonito: En el proceso pesquero, los órganos que pueden comprometer la calidad de la carne del pescado para su posterior consumo son extraídos y lanzados al mar. Sin embargo, estos contienen apreciables reservas naturales de aceites tipo Omega, con amplias aplicaciones en la farmacología y la medicina que, por demás, son rubros que el país tiene que importar a altos costos. La empresa se propone estudiar las posibilidades de inversión en este nuevo negocio, aprovechando la alianza estratégica con un centro de investigación del territorio.

SOLCUBA de cara al futuro

Días después de terminar el proceso de reflexión y planeación estratégica, Gonzalo, Juan Alberto y Renato se reunieron informalmente para compartir algunas horas de su tiempo libre del domingo. Inevitablemente, surgió el tema del cambio y lo productivo de las sesiones de trabajo. El director de industrias, Renato, resaltó que había sido muy inteligente involucrar al equipo consultor en la planeación porque se evitaba favoritismos con una u otra idea. Juan Alberto, el director de Recursos Humanos, alabó la participación de Susana, la especialista en calidad, en el proceso porque sus concepciones novedosas le dieron impulso a la discusión de ideas. Por un rato, ambos directivos se enfrascaron animadamente en una conversación sobre el tema, mientras Gonzalo callaba. Al darse cuenta de esta actitud poco usual del directivo, Renato le pregunta

“¿Qué pasa, Gonzalo? ¿No confías en el resultado del proceso?”

A lo que el gerente general, sonriendo, respondió:

“Por el contrario, amigo mío. Estaba pensando en todo lo que aún nos queda por hacer para poner la reflexión en práctica. Con todas esas ideas, y el surgimiento de una cultura en pro de la innovación en la empresa, ¿tenemos SOLCUBA para rato!”

2.3 Discusión metodológica del caso

La discusión metodológica del caso se realiza con los profesores que participan en la disciplina, que, mediante trabajo grupal, hacen una revisión de contenido y forma y se discuten los aciertos en la elaboración del caso, entre los que se destacan:

- ❖ Buena dinámica de intercambio con la empresa que permitió recabar información sobre su estrategia innovadora.
- ❖ Extensión correcta: 1 páginas + 1 página con las preguntas + 3 anexos.
- ❖ Párrafo de apertura que presenta al personaje principal y esboza la problemática general del caso
- ❖ División en acápites que organiza lógicamente la información del caso y su trama dramática.
- ❖ Posibilidad de desarrollo, a través de la información y el contenido, de diversos temas de reflexión, alrededor del emprendimiento, la innovación y el pensamiento estratégico
- ❖ Datos suficientes para aplicar técnicas específicas del campo de la gestión a través del trabajo grupal de los directivos que participen como estudiantes de postgrado
- ❖ Demuestra que es posible concebir ideas emprendedoras en la empresa estatal socialista, como resultado del liderazgo y la evolución del pensamiento estratégico en los principales directivos.
- ❖ Requiere que el estudiante haya recibido información anterior sobre los temas de emprendimiento, innovación y estrategia, así como sobre contenidos generales de administración como el liderazgo y la planeación

2.3.1 Posibles preguntas del caso

Preguntas para la reflexión:

- ❖ ¿Qué consecuencias podría haber traído para SOLCUBA mantener la línea estratégica tradicional con que venía trabajando y que le parecía sólida?

Reflexionar sobre la imposibilidad de mantener una posición indiferente ante los cambios del entorno que, con toda probabilidad terminarán afectando la

organización de un modo u otro; también sobre la pertinencia de una actitud proactiva que adelante la planeación para construir el futuro deseado.

❖ ¿Cómo influye la personalidad del líder en el proceso de cambio innovador?

Debatir acerca de la importancia del liderazgo transformacional, de la importancia que este concede al desarrollo de la capacitación, los procesos reflexivos y el trabajo en equipo, así como al empoderamiento de las personas en aras de contribuir con lo mejor de sí a lograr los objetivos de la organización

❖ ¿Puede considerarse a Gonzalo como un emprendedor? Justifique

Exponer características del personaje central que son compartidas por el perfil del emprendedor, como es el caso de la orientación al logro, la imaginación y capacidad para buscar solución a los problemas, la confianza en sí mismo, la disposición a tomar riesgos y la capacidad de trabajar para “que las cosas pasen”, para poner una idea en funcionamiento.

Preguntas para desarrollar ideas:

❖ Confeccione y cruce la matriz DAFO de SOLCUBA con los datos que le brinda el caso

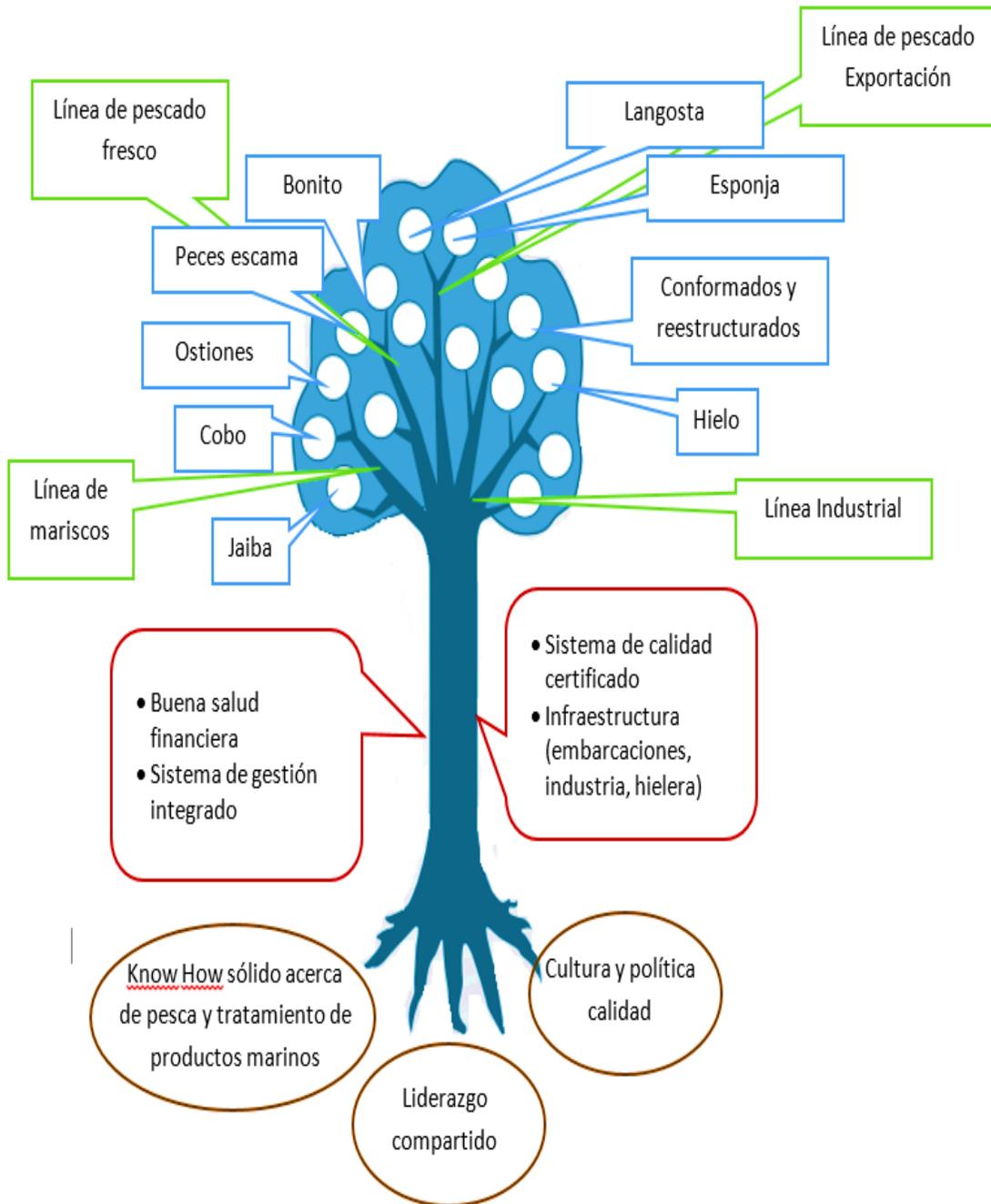
Un ejemplo de DAFO puede ser la que sigue:

Nº	Principales Fortalezas	Nº	Principales Debilidades.
F1	Haber logrado la certificación del sistema integrado de gestión.	D1	Insuficiente cultura económica en la empresa.
F2	Estabilidad del equipo de dirección.	D2	Los medios y equipos para la captura y la pesca son rudimentarios.
F3	Reconocido know how acerca de las artes de pesca, el tratamiento al producto marino y su comercialización	D3	Decrecimiento en los niveles de captura de langosta en los últimos años.
F4	Amplia cartera de productos.	D4	Tecnología informática obsoleta

F5	Disposición a la actualización constante del personal directivo.	D5	Insuficiente conocimiento y claridad de las estrategias empresariales elaboradas en la empresa.
F6	Alto prestigio y reconocimiento de la empresa en la nación y con clientes extranjeros.	D6	Deterioro del estado técnico de las embarcaciones en las unidades extractivas.
Nº	Principales Amenazas	Nº	Principales Oportunidades.
A1	Decrecimiento de las capturas por diferentes causales a nivel mundial.	O1	Incremento de los precios de los productos del mar en el mercado mundial.
A2	Las acciones del cambio climático y el deterioro del medioambiente.	O2	Mejor visibilidad del producto marino de Cuba en el mundo.
A3	Canales complejos para la importación.	O3	Crecimiento de la representación de especialistas cubanos en ferias y exposiciones en Cuba y el extranjero.
A4	Pobre apoyo financiero de algunos bancos internacionales a causa del bloqueo.	O4	Buena voluntad hacia la empresa por parte del entorno empresarial y administrativo a nivel local y territorial.
A5	Fluctuación de personal joven buscando mejores ofertas de empleo.	O5	Posibilidad de desarrollo de proyectos gracias al apoyo a la I+D+i del estado cubano y de otras entidades y organizaciones extranjeras.

		Oportunidades					Amenazas				
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
Fortalezas	F1	x	x	X		x		x			x
	F2			X	x	x			x		x
	F3	x	x	X	x	x	x	x			
	F4	x	x	X	x	x	x			x	
	F5	x	x	X	x	x		x	x	x	
	F6	x	x	X		x			x	x	
Debilidades	D1	x				x			x	x	
	D2	x	x			x	x	x			x
	D3	x	x				x			x	
	D4			X		x			x		x
	D5	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
	D6	x	x			x	x	x			x

❖ Confeccione el árbol de competencias de SOLCUBA



- ❖ Seleccione los factores críticos de éxito de SOLCUBA a través de un análisis estructural

Factores que influyen en el desarrollo competitivo de la empresa.

1. Competencia de los Recursos Humanos
2. Comunicación interna
3. Imagen
4. Capacidad de respuesta al entorno
5. Planificación y Organización logística
6. Efectividad de la gestión comercial
7. Gestión de alianzas estratégicas
8. Gestión de alianzas estratégicas

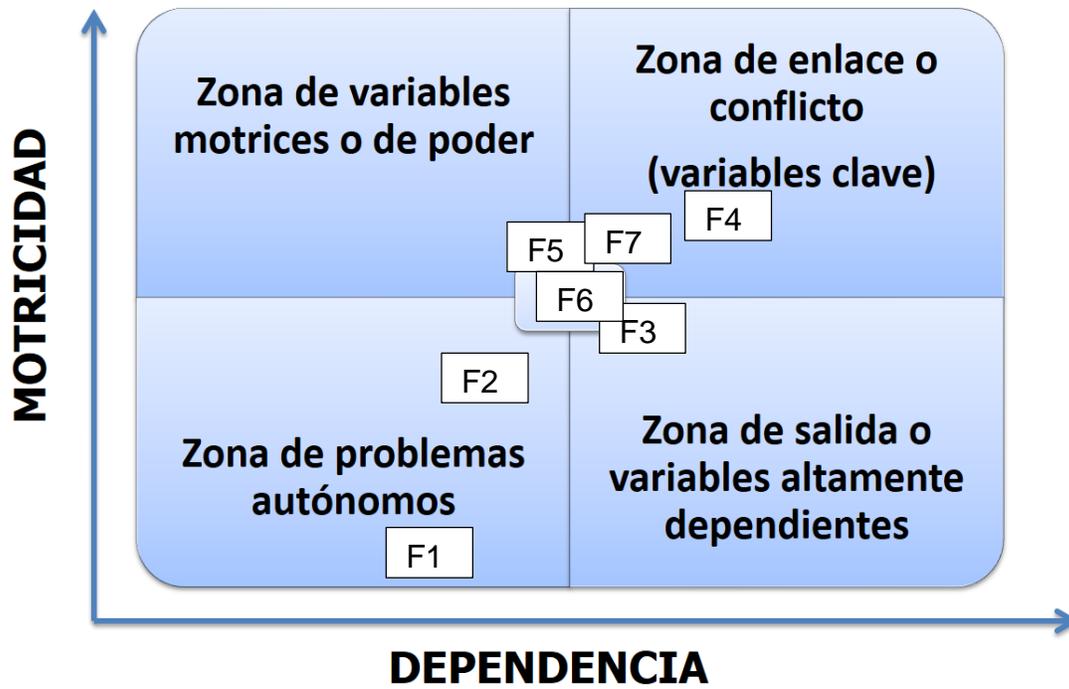
Matriz de Análisis Estructural

INFLUENCIA DE / SOBRE	INFLUENCIA DIRECTA							MOTRICIDAD
	1	2	3	4	5	6	7	
1	0	1	0	1	0	0	1	3
2	4	0	0	3	1	1	2	11
3	1	2	0	4	4	2	4	17
4	1	3	3	0	3	4	4	18
5	3	2	4	4	0	4	1	18
6	0	1	3	4	3	0	3	14
7	0	2	4	3	2	3	0	14
DEPENDENCIA	9	11	14	19	13	14	15	95

Valores de motricidad y dependencia directa de cada factor.

FACTOR	CÓDIGO	VALOR MOTRICIDAD	%	VALOR DEPENDENCIA	%
1.Competencia de los Recursos Humanos	F1	3	3	9	9
2.Comunicación interna	F2	11	11	11	12
3.Imagen	F3	17	18	14	15
4.Capacidad de respuesta al entorno	F4	18	19	19	20
5.Planificación y Organización logística	F5	18	19	13	13
6.Efectividad de la gestión comercial	F6	14	15	14	15
7.Gestión de alianzas estratégicas	F7	14	15	15	16
TOTALES.		95	100	95	100

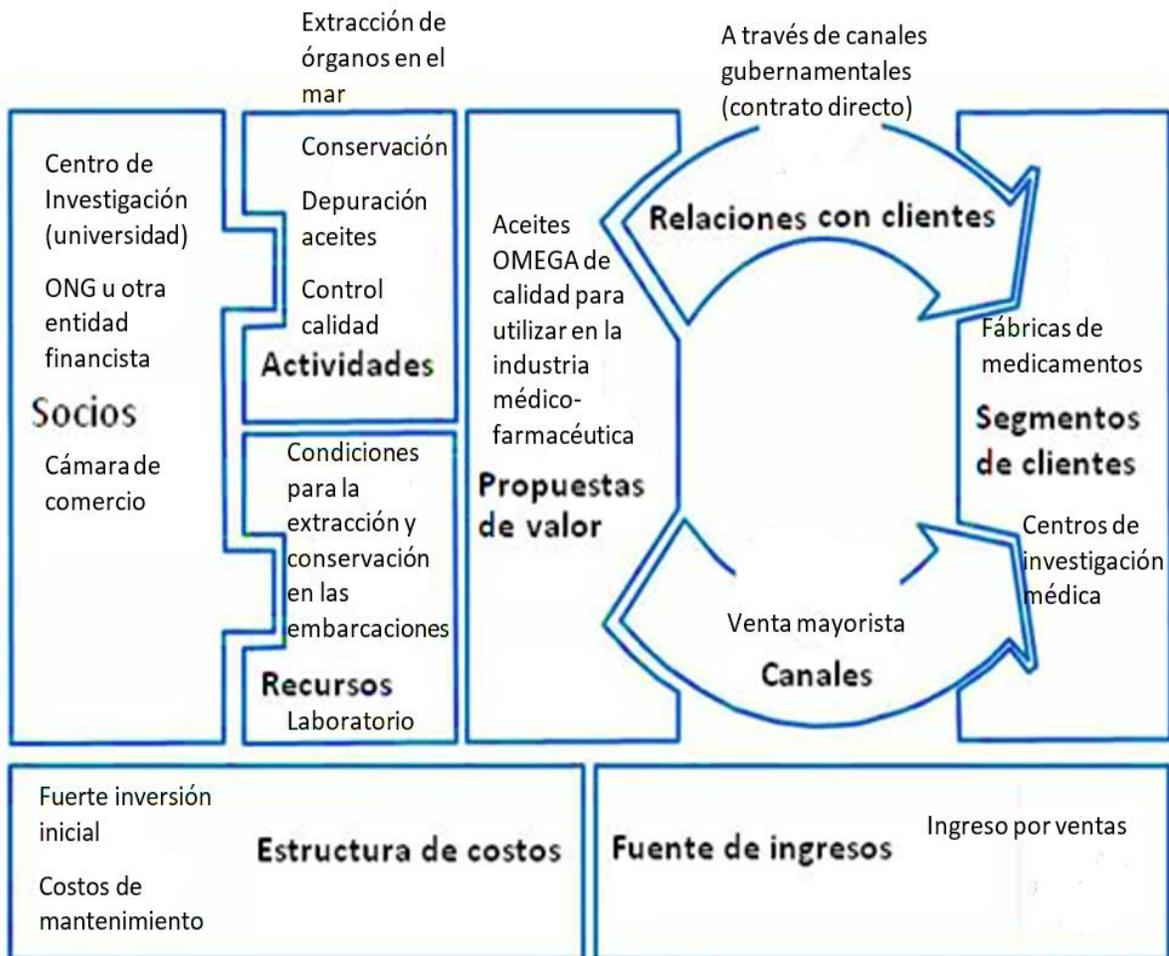
M = 100/N M =100/7 M = 14.3



Variables Clave:

1. Capacidad de respuesta al entorno
2. Efectividad de la gestión comercial
3. Gestión de alianzas estratégicas

- ❖ Desarrolle un MBC, en base a preguntas hipótesis para el negocio de comercialización de aceites OMEGA por SOLCUBA.



2.4 Evaluación del caso mediante el criterio de especialistas

Para comprobar la posible validez de la propuesta diseñada, el caso conformado se presenta a consideración de un grupo de especialistas. En este sentido se seleccionaron como criterios de evaluación de la propuesta, los siguientes:

- ❖ Se ajusta a los temas sobre los cuáles se pretende estimular la reflexión.
- ❖ Claridad, coherencia y credibilidad de los datos ofrecidos.
- ❖ Permite responder preguntas de reflexión y preguntas que estimulen la aplicación de métodos y técnicas de apoyo a la dirección
- ❖ Lenguaje asequible y lectura amena

Para evaluar el cumplimiento de estos requisitos en el caso propuesto, se seleccionan los especialistas mediante la expresión:

$$E = \frac{P(1 - P) \times K}{i^2}$$

Donde:

E: Número de expertos; **P**: Proporción de error estimado; **i**: precisión y **K**: Fiabilidad del proceso, asociado al nivel de confianza seleccionado.

En el caso específico de esta investigación se tomaron los valores siguientes:

$$P = 0,02, K = 3,8416 (95\%), i = 0,1$$

Por tanto $E \approx 7$ especialistas.

Luego de calcular el número de especialistas, se pasa a la selección de los mismos de manera intencional, según los siguientes criterios:

- ❖ Experiencia y práctica pedagógica.
- ❖ Conocimientos sobre temas de administración
- ❖ Disposición a participar en la investigación.

Para la evaluación se les hace llegar el caso a los especialistas, se pide que lo lean atentamente y analicen su lógica de solución. Se aclaran preguntas lógicas acerca de la fuente de los datos y la existencia de la organización. Luego se pide a estas

personas que emitan sus valoraciones acerca de si la propuesta cumple o no los requisitos a través de un cuestionario **Anexo 4**. Con el resultado de la evaluación de los especialistas, se procede a realizar un análisis descriptivo a partir de la utilización de la media aritmética, como medida de posición y la desviación típica como medida de dispersión de los datos; para lo cual se emplearon las siguientes expresiones:

Media Aritmética:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Como medida de tendencia central refleja el valor medio con que es evaluado cada criterio.

Desviación Típica:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

Indica la dispersión que tiene la distribución de los valores en relación a la media

Posteriormente se aplica el Coeficiente de Variación de Pearson (γ) para determinar el número de veces que la desviación típica contiene a la media. Para $\gamma = 0$ la representatividad de la media sería máxima, para $\gamma > 0,5$ la media tiene baja representatividad para tomar decisiones. El coeficiente se determina con la siguiente expresión:

Coeficiente de variación de Pearson:

$$\gamma = \frac{\sigma}{\bar{x}}$$

A continuación, se muestran los resultados obtenidos (**Tabla No. 3**)

Tabla No. 3: Procesamiento de los datos obtenidos en la encuesta.

Especialista	C1	C2	C3	C4	
1	5	5	4	3	
2	4	5	5	5	
3	4	4	4	5	
4	5	4	5	5	
5	4	4	5	4	
6	3	5	5	4	
7	5	5	5	4	
\bar{X}	4,29	4,57	4,71	4,29	
σ	0,67	0,50	0,45	0,70	
γ	0,2	0,1	0,1	0,2	

Fuente: Elaborado por el autor.

Como los valores obtenidos del Coeficiente de variación de Pearson se comportan entre 0 y 0,2 para cada uno de los criterios, se puede asumir que la media aritmética es representativa para la toma de decisiones. Teniendo en cuenta lo antes explicado y al ser los resultados mayores que 4 en todos los criterios, se puede concluir que el caso propuesto es evaluado de positivo

2.5 Conclusiones parciales

1. La aplicación de la metodología seleccionada permitió configurar un caso de estudio para mostrar una experiencia práctica positiva de innovación y emprendimiento empresarial como resultado de la evolución del pensamiento estratégico en una empresa pesquera cubana
2. El caso confeccionado fue evaluado positivamente por 7 expertos con relación a su ajuste a los temas sobre los que se pretende estimular la reflexión; la claridad, coherencia y credibilidad de los datos ofrecidos; la forma en que permite responder preguntas de reflexión y preguntas que estimulen la aplicación de métodos y técnicas de apoyo a la dirección y el lenguaje asequible y lectura amena.

Conclusiones Generales

- 1.** Entre las innovaciones más importantes realizadas en la enseñanza de la administración se encuentra la resolución de casos prácticos como forma de mostrar la relación teoría-práctica, orientando la docencia hacia el desarrollo de habilidades y competencias que capaciten para la actividad directiva y de gestión.
- 2.** La metodología planteada por Correa (2016) permite estructurar el caso de acuerdo a varias fases de su desarrollo que han sido puestas en práctica a través de la presente investigación
- 3.** Se presenta un caso de estudio que ilustra una experiencia práctica positiva de innovación y emprendimiento empresarial como resultado de la evolución del pensamiento estratégico en una empresa pesquera cubana.
- 4.** El caso propuesto fue evaluado positivamente por expertos en relación con criterios que demuestran la calidad de su confección y su nivel de aplicabilidad

Recomendaciones

- 1.** Presentar los resultados finales del caso y su valoración por expertos a la empresa para su aprobación final, de manera que pueda ser implementado en la práctica
- 2.** Validar el caso mediante su aplicación práctica en el postgrado relativo a emprendimiento e innovación.
- 3.** Aplicar el procedimiento de elaboración de casos a otras temáticas y organizaciones de manera que se pueda confeccionar un banco de casos cubanos para ser utilizados en la disciplina.

Bibliografía:

ABAD GUERRERO, I.-M., CASTILLO CLAVERO, A. M., PÉREZ DELGADO, F. R. P. & BELÉN, I. 2015. INNOVACIÓN EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA LA ADAPTACIÓN AL EEES.

ÁLVAREZ, C. & SAN FABIÁN MAROTO, J. L. 2012. La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de antropología*, 28.

AVILA GUERRERO, F. M. 2011. Enseñanza de la administración: una mirada desde las teorías organizacionales y la pedagogía. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 1, 53-62.

BARRIO DEL CASTILLO, I., GONZÁLEZ JIMÉNEZ, J., PADÍN MORENO, L., PERAL SÁNCHEZ, P., SÁNCHEZ MOHEDANO, I. & TARÍN LÓPEZ, E. 2015. El estudio de casos.

CAÑEDO ORTIZ, T. D. J., FIGUEROA RUBALCAVA, A. E., VILLALPANDO CALDERÓN, D. & ZAVALA PEÑAFLORES, C. 2008. Evaluando la enseñanza en el posgrado. *Reencuentro*.

CARREÑO, C. I. & DURÁN DURÁN, A. 2015. Reflexiones sobre la enseñanza de la gestión urbana: un ejercicio necesario para construir la ciudad. *urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 7.

CASTRO MONGE, E. 2010. El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1, 31-54.

CODINA JIMÉNEZ., A. 2014. Habilidades directivas. *Editorial Academia, La Habana*.

CORREA, M. 2016. *RE: Como escribir y enseñar con el método del caso*.

DAVINI, M. C. 2008. Métodos de enseñanza. *Buenos Aires. Santillana*.

DÍAZ DE SALAS, S. A., MENDOZA MARTÍNEZ, V. M. & PORRAS MORALES, C. M. 2011. Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra*, 16.

DÍEZ DE CASTRO, E. P., LEAL MILLÁN, A. G. & MARTÍN JIMÉNEZ, F. D. A. 1989. La enseñanza de Administración de Empresas. . *Revista de economía y empresa*, 10 (24-25).

FERNÁNDEZ MORANTE, C. & CEBREIRO LÓPEZ, B. 2004. LA INTEGRACIÓN DE LOS MEDIOS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LOS CENTROS Y PRÁCTICAS DOCENTES.

GARCÍA COLINA, F. J. 2004. *La capacitación en dirección* [Online].

GÓMEZ FERNÁNDEZ, M. 2002. Una experiencia de Formación – Acción con directivos. .

HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, A. G., SAAVEDRA MAYORGA, J. J. & SANABRIA, M. 2007. Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: una visión desde la complejidad. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S. 2006. *Introducción a la administración: Teoría General administrativa, origen, evolución y vanguardia*, McGraw-Hill.

LÓPEZ CHAVIANO, M. D. L. M., VÁZQUEZ PÉREZ, M. C., QUINTANA CASTILLO, O. M., BAZÁN ARIAS, R., VALLEJO CURBELO, I., RODRÍGUEZ GALINDO, A., MARTÍNEZ MOLLINEDO, C., BETANCOURT PLANA, R. & MARTÍNEZ MONDEJA, E. 2009. *PUNTOS DE PARTIDA Y PRESUPUESTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DE LA COMUNICACIÓN A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE UN MODELO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA PARA LA SUPERACIÓN PROFESIONAL A DIRECTIVOS EDUCACIONALES EN CONDICIONES DE UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.*

MARÍN IDÁRRAGA, D. A. 2005. La enseñanza de las teorías de la administración: limitantes epistémicos y posibilidades pedagógicas. *Innovar*, 15, 43-58.

MESA CONTRERAS, G. 2011. *Estrategia de superación profesional para potenciar en los directivos la competencia comunicativa para negociar.*

ROBBINS, S. P. & COULTER, M. 2015. *Administración.*

SANTANA HERNÁNDEZ, G. N. 2010. *PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO EN DIRECCIÓN, APLICABLE A LOS CUADROS CIVILES Y SUS RESERVAS EN EL CENTRO DE PRODUCCIÓN Y DESARROLLO "AGROFAR", DEL MUNICIPIO SANTO DOMINGO.*, Universidad Central "Marta Abreu" De Las Villas.

STOTT, L. & RAMIL, X. 2014. Metodología para el desarrollo de estudios de caso. *Centro de innovación en tecnología para el desarrollo humano. ITD, UPM.*

UNCTAD/GATT, C. D. C. I. (ed.) 1992. *Guía para escribir Escribir Estudios de casos de negocios en países en desarrollo*

VALIENTE SANDÓ, P. 2005. La superación profesional de docentes y directivos educacionales: una propuesta para su dirección.

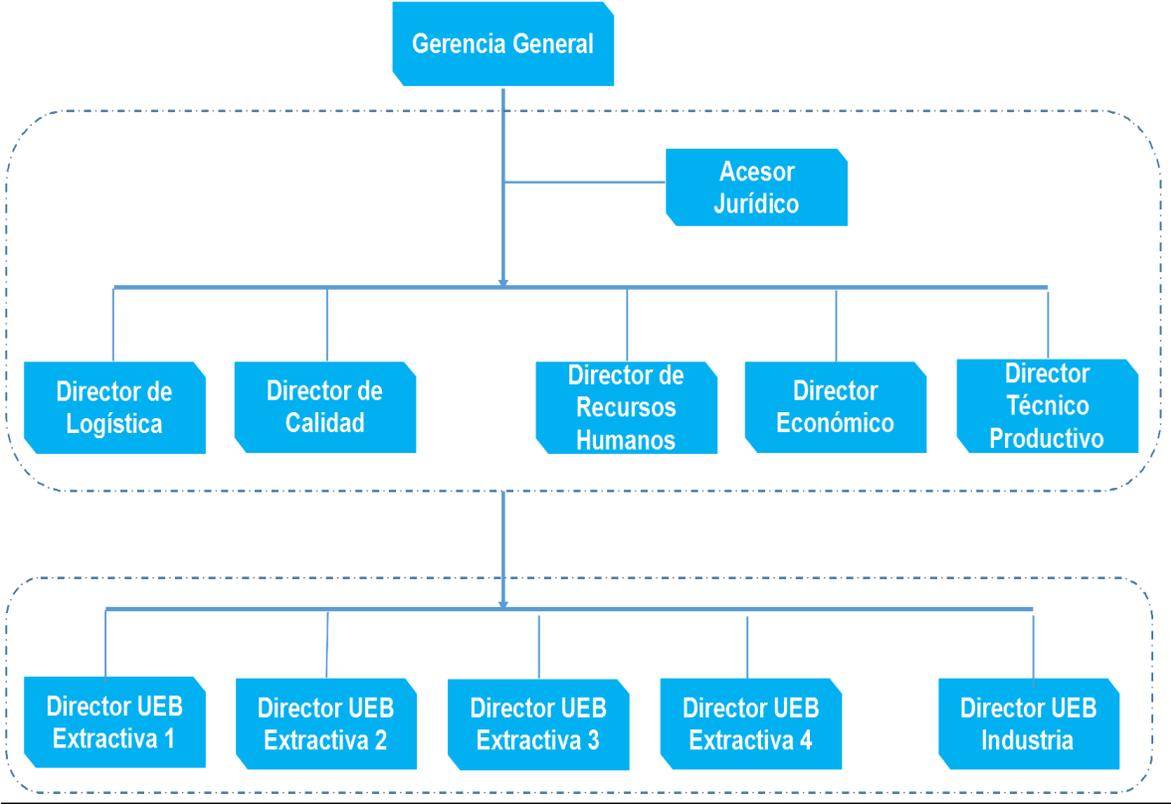
VILLARREAL LARRINAGA, O. & LANDETA RODRÍGUEZ, J. 2010. EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA. UNA APLICACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN.

WASSERMANN, S. 1994. *El estudio de casos como método de enseñanza*, Amorrortu.

YACUZZI, E. 2005. El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Área: negocios.

Anexos

Anexo 1. Organigrama de SOLCUBA.



Anexo 2

Resultados de dinámicas de grupo con directivos y trabajadores de experiencia de SOLCUBA.

Aspectos a favor de la innovación en la empresa:

- ❖ Liderazgo compartido del equipo de dirección
- ❖ Haber logrado la certificación del sistema integrado de gestión.
- ❖ Estabilidad del equipo de dirección.
- ❖ Cultura de calidad desarrollada
- ❖ Reconocido know how acerca de las artes de pesca, el tratamiento al producto marino y su comercialización (incluye la gestión logística y de comercialización)
- ❖ Amplia cartera de productos.
- ❖ Disposición a la actualización constante del personal directivo.
- ❖ Alto prestigio y reconocimiento de la empresa en la nación y con clientes extranjeros, lo que ha creado buena voluntad hacia la empresa tanto entre empresas como en la administración pública local y regional.
- ❖ Posibilidad de contar con renglones exportables
- ❖ Potencialidades de exportación de esponjas
- ❖ Incremento de los precios de los productos del mar en el mercado mundial y mejora de la visibilidad del producto marino de Cuba en el mundo.
- ❖ Posibilidad de participación en ferias y exposiciones en Cuba y el extranjero.
- ❖ Apoyo del estado cubano y de otras entidades y organizaciones extranjeras al desarrollo de proyectos de I+D+i (posibilidades de financiamiento)
- ❖ Buena salud financiera actual de la organización
- ❖ Infraestructura propia (embarcaciones e instalaciones) y cultura de trabajo con los procesos que de ella dimanar de todo el personal

Aspectos que frenan el desarrollo de procesos de innovación en la empresa:

- ❖ Bloqueo económico al país que determina mecanismos complejos para la importación de recursos necesarios y para la ampliación de canales de exportación
- ❖ Políticas desfavorables de la banca mundial para la obtención de financiamiento a proyectos y procesos.
- ❖ Decrecimiento de las capturas de especies marinas por diferentes causas a nivel mundial, lo que se ha reflejado también en la empresa pues cada vez es más difícil cumplir los planes de captura. El producto estrella que es la langosta ha experimentado bajas en la captura en los últimos años.
- ❖ Las acciones del cambio climático y el deterioro del medioambiente que influyen sobre las posibilidades de las embarcaciones extractivas
- ❖ Insuficiente cultura económica en la empresa. Algunas unidades no logran los niveles de eficiencia esperados. La cultura de calidad no se complementa con una cultura de ahorro y reciclaje
- ❖ La empresa opera con tecnología atrasada: los medios y equipos para el desarrollo de la captura y la pesca son rudimentarios, la tecnología informática es obsoleta, y existe deterioro del estado técnico de las embarcaciones en las unidades extractivas
- ❖ Insuficiente conocimiento y claridad de las estrategias empresariales elaboradas en la empresa. Muchas veces se quedan a nivel de consejo de dirección y no se comunican correctamente.

Anexo 3: Datos sobre el maricultivo de la esponja

Extensión de la Granja	Especies a sembrar	Kilogramos de esponjas a sembrar	Producción (Ton)	Precios promedios de ventas (CUC/ton)	Ventas totales (CUC)
1 ha	Esponjas de clase	156.88	0.4096	22106.56	14148.20

Necesidad de financiamiento para el proyecto (CUC)
23296.18

Anexo 4. Cuestionario para el criterio de especialistas.

Valore los siguientes criterios relativos al caso de estudio presentado, utilizando una escala, de uno (1) a cinco (5), donde cinco es el mayor valor otorgado y representa la situación más favorable. En caso que su respuesta no sea favorable, exponga algunos elementos.

Criterios	1	2	3	4	5
❖ Se ajusta a los temas sobre los cuáles se pretende estimular la reflexión (emprendimiento, innovación, liderazgo)					
❖ Claridad, coherencia y credibilidad de los datos ofrecidos					
❖ Permite responder preguntas de reflexión y preguntas que estimulen la aplicación de métodos y técnicas de apoyo a la dirección.					
❖ Lenguaje asequible y lectura amena					

Observaciones:

Fuente: Elaborado por el autor.