


**MEMORIAS 2008
CONGRESO NACIONAL
DE ADMINISTRACIÓN Y
TECNOLOGÍA PARA LA
ARQUITECTURA, INGENIERÍA
Y DISEÑO**

3



**CASOS DE ESTUDIO EN
MÉXICO EN EL SECTOR DE
LA CONSTRUCCIÓN**

Dra. Aurora Poó Rubio

CASOS DE ESTUDIO EN MÉXICO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Dra. Aurora Poó Rubio

INTRODUCCIÓN

El sector de la construcción en México presenta características significativas que impactan en la vida del país. Durante mucho tiempo ha sido un sector de la economía con un importante peso por la generación de obra construida, por la creación de fuentes de empleo y la absorción de mano de obra, principalmente no calificada, asimismo, sistemáticamente ha coadyuvado al desarrollo del país y a su industrialización. El estudio del sector de la construcción nos ha llevado a la necesidad de analizar a las empresas constructoras y su desempeño. Algunas firmas como ICA, su avance corre paralelo a la industrialización del país y a su desarrollo en infraestructura. Las empresas desarrolladoras turísticas han nacido y crecido al amparo de los polos de desarrollo en nuestras costas, promovidos por la Secretaría de Turismo (SECTUR) y Fondo Nacional para el Turismo (FONATUR). La construcción de vivienda ha tenido un auge sin igual desde el sexenio del Presidente Fox y que continúa a la fecha y las desarrolladoras de vivienda han sido beneficiadas.

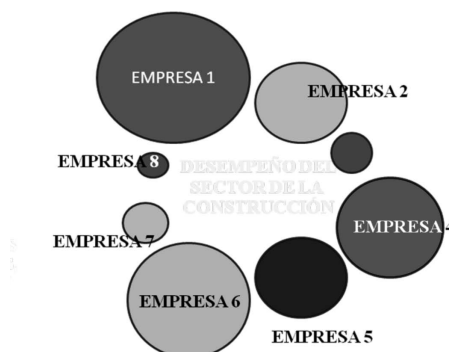


Dentro de este contexto, ha sido imperante el estudio de algunas de las empresas del sector. Su historia ha corrido pareja a los altibajos del contexto, sea de manera positiva por el auge del momento o por los programas de infraestructura gubernamentales, pero también de manera negativa principalmente por las dificultades económicas que ha vivido nuestro país durante prolongados períodos de tiempo.

Se estimó que el estudio de las empresas es de actualidad y que puede ayudar a definir y puntualizar los dificultades que viven las empresas del sector y a afinar algunos aspectos de la Planeación Estratégica que instrumentan.

METODOLOGÍA

Para ello se eligió estudiar a las empresas bajo el enfoque del Método del Caso. Este planteamiento metodológico se juzgó innovador pues hubo limitadas evidencias de su empleo en el ámbito internacional tal como se desarrolla en el presente trabajo, y ninguna en el contexto nacional del sector de la construcción en México.



El Sector de la Construcción en México

EL MÉTODO DEL CASO.

El Método del Caso fue originalmente desarrollado en la Escuela de Leyes de Harvard en el decenio de 1880. Esta metodología fue ganando aceptación con el tiempo, tanto que llegó a ser parte sustancial del trabajo de la División de Investigación de la Escuela de Negocios de la institución así como de otras universidades y escuelas de negocios. Su objetivo era presentar a los alumnos informes de la vida de las empresas en el ámbito real, reunido como material didáctico comprensible y bien documentado que los capacitara para conocer las circunstancias históricas y contextuales en las que los sucesos descritos se sucedían. Con estos elementos, los alumnos podían hacer un ensayo de toma de decisiones.

“Un caso de estudio es la descripción y análisis de la situación real de una empresa que se presenta en la época contemporánea y en su contexto social, económico, político, etc.”¹ Dicha descripción generalmente abarca el panorama histórico de la empresa, su fundación, la filosofía con la que fue creada, sus valores y objetivos tanto de trabajo como aquellos que son la razón de ser de la firma, así como el desenvolvimiento de la compañía en el contexto característico del país en el que nace y crece. Estos estudios se basan en datos reales que la empresa hace públicos así como en descripciones de problemas o situaciones específicas y de experiencias vividas por los ejecutivos o por los propietarios de la organización². También se puede añadir que “Un caso es un documento de investigación, que puede ser presentado de forma narrativa, basado en una situación de la vida real o en un evento. Aspira a cubrir de manera equilibrada una representación multidimensional del contexto, de los participantes y la realidad de las circunstancias. La mayor parte de los casos están creados para su discusión y deben contener información suficiente y detallada para interpretar datos y elaborar un análisis adecuado desde diferentes puntos de vista. Un caso tiene tres elementos: a) Es real, b) Se basa en una investigación exacta y cuidadosa y, c) Promueve la observación desde perspectivas múltiples”³.

En la Wharton School de la Universidad de Pensilvania⁴, el Método del Caso es diferente. Se exponen casos vivos a manera de informe de hechos que acaban de suceder o que están sucediendo

1. Lomelín T, José Raúl y Paladino L., Julio. “APUNTES DEL PROGRAMA DEL CASO”. P 4. ITESM, CEM.

2. En las investigaciones realizadas acerca del Método del Caso, las más importantes fuentes de información a las que se accedieron fueron la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School) y otras escuelas de negocios en Estados Unidos, Canadá y algunos países de Europa. En México, las instituciones que lo emplean como parte de su sistema pedagógico son principalmente el IPADE (Instituto para la Alta Dirección de Empresas) y el ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey) en diversos campus.

3. Merseth, Catherine. “Case Methods And The Professional Development Of Educators”. ERIC Digest. ED 401272. P. 2. ERIC Clearinghouse on Teaching and Teacher Education. Washington, USA. 1994.

4. La Wharton School de la Universidad de Pensilvania había estado clasificada en primer lugar desde 1994 hasta el 2002 entre las Escuelas de Negocios de Estados Unidos por la publicación financiera Business Week. En ese año, el segundo lugar lo tenía la Harvard Business School y el tercero lo compartían la Universidad de Columbia, Stanford y Chicago. De las instituciones mexicanas, la Escuela de Graduados en Alta Dirección (EGADE) del Tecnológico de Monterrey tenía el lugar 79 y el Instituto para la Alta Dirección (IPADE) el 95. Periódico Reforma, Negocios, Pp.3. 21 de enero 2002, con datos del Business Week, edición internacional. En 2008 la clasificación indicaba que la U. de Chicago tenía el primer lugar, seguida por Harvard en 2º, Stanford en 3º y la Wharton School de la U. de Pensilvania en el 4º. <http://www.businessweek.com/bschools/ranking>

en una empresa. Son presentados por un ejecutivo de la organización involucrado en la situación que se exhibe, quien de viva voz relata el fenómeno y sus experiencias personales al respecto. Esta variante presenta la ventaja de que el grupo tiene contacto directo con los directivos de la firma que en ese momento experimentan la situación objeto de análisis y reciben información de los datos y las condiciones reales por las que atraviesan; en estas circunstancias se enfrentan a un problema verídico y actual.

Existen otras variantes del Método del Caso. Una de ellas era el método sindicado del Colegio Inglés para Personal Administrativo de Henley. Cada caso se analiza por un grupo de personas que forman un “*sindicato*”, discuten los problemas de la empresa y plantean diferentes cursos de acción que incluso llegan a ser antagónicos; esto ayuda a ampliar la visión del problema al analizar el caso desde diferentes puntos de vista, algunas veces desde una óptica opuesta al sentir de cada alumno. Otra modalidad es a través del proceso de incidentes, en el que se inicia la descripción del caso de alguna empresa por medio de uno o varios incidentes o problemas explicativos de las circunstancias que se desean analizar, se obtiene y organiza la información de los hechos, se tomaba un punto en el que hay necesidad de una decisión casi inmediata para posteriormente tomar, precisar, presentar y probar las decisiones; así se provoca sentido de urgencia y la necesidad de decidir, muchas veces con información incompleta o no actualizada, tal como sucede en la realidad en el mundo de los negocios.

El Método del Caso ha tenido diversas aplicaciones. Su empleo más generalizado ha sido como herramienta para elaborar material didáctico para apoyar cursos de temas generales de administración o clases específicas de mercadotecnia, finanzas, etc. Con esta finalidad se estudia una empresa y se elabora un documento descriptivo de la situación que se desea analizar. Posteriormente se utiliza como técnica pedagógica en el salón de clases, es decir, el docente aplica los casos de estudio de empresas determinadas ya elaborados y se los distribuye a los alumnos; quienes, generalmente organizados en equipos, examinan la información recibida de la firma. Debido a que en el ambiente de los negocios, los datos y reportes que se reciben no siempre son los adecuados, algunas veces son excesivos o están incompletos o sesgados y siempre hay urgencia para tomar las decisiones, la etapa de procesamiento de dicha información bajo condiciones de incertidumbre es muy corta; y finalmente los alumnos se ven precisados a hacer propuestas de solución a problemas específicos. La situación más frecuente dada en las aulas es que los casos no estén escritos por el profesor que los emplea; bajo estas circunstancias, los casos pueden tener usos repetidos y para diversos fines⁵.

El empleo del Método del Caso en investigación ha sido muy limitado. Adicional a estas aplicaciones del Método del Caso, se encontraron escasas muestras de su utilización como metodología de investigación tanto en el ámbito internacional como en el nacional, y ninguna referente a estudios evaluatorios analizando casos múltiples. En el país, la confirmación obtenida es que los casos de estudio se emplean únicamente como técnica pedagógica. Sistemáticamente los casos han sido elaborados de manera aislada cuyo fin último ha sido emplearlos en el aula; el proceso de

investigación se ha visto limitado al escrutinio de los datos necesarios para preparar un solo caso; hay pocos antecedentes de desarrollo de varios casos utilizando un procedimiento metodológico paralelo. Se considera como aportación del presente trabajo la aplicación del Método del Caso en un trabajo de investigación, utilizando una batería de casos con fines evaluatorios aplicados en el sector de la construcción en México, lo que vendría a darle un carácter innovador.

EL ANÁLISIS DE CASOS COMO ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.

Para el presente artículo, se estableció que un caso de estudio es una investigación empírica de un fenómeno (una empresa de la construcción para efectos de este documento) que se desarrolla en un contexto de la vida real en el que los límites entre el fenómeno y su contexto no están claramente definidos. Se vio que el empleo del Método del Caso es conveniente cuando la propuesta de investigación implica el estudio de condiciones contextuales bajo la premisa de que son pertinentes para la explicación del fenómeno de estudio y en el cual el investigador tiene poco control sobre los eventos. El Método responde generalmente a preguntas de investigación que se refieren al “¿cómo?” y “¿porqué?” del desarrollo de los eventos a los que se refiere la investigación.

A cada tipo de estudio le debe corresponder una estrategia de investigación diferente, que depende de las necesidades del tema, del diseño para abordar el problema planteado y de la manera de recolectar y analizar la evidencia empírica. Existe una creencia generalizada por parte de los investigadores respecto de que el Método del Caso solamente es adecuado para la etapa exploratoria de una investigación, debido a que las descripciones, la visión panorámica de una situación y los estudios de opinión aparentan ser apropiados solamente para esta fase y que los experimentos son la única forma válida de hacer estudios explicativos o causales. Sin embargo, se consideró que a través de diferentes métodos de investigación se pueden elaborar estudios tanto exploratorios como descriptivos o explicativos. En estas condiciones, es evidente que es posible que haya casos de estudio exploratorios, casos descriptivos y casos explicativos. Sin embargo hay que tomar en cuenta que no solamente está permitido emplear diferentes métodos en una misma investigación, sino que a veces es indispensable hacerlo y que es posible la existencia de traslapes entre ellos.

Para la elección del Método del Caso como estrategia específica de investigación, se buscó que cumpliera con tres características básicas:

- ❖ Que fuese el método adecuado para responder a las preguntas de investigación planteada
- ❖ Que soportara la falta de control sobre los eventos que tiene el investigador sobre el comportamiento de las empresas que se desea estudiar
- ❖ Que el método respondiera a un enfoque contemporáneo del análisis de los hechos, opuesto a una orientación meramente histórica del estudio y
- ❖ Que las conclusiones se pudieran derivar de fuentes múltiples de evidencia.⁶

6. Yin, Robert K. “APPLICATION OF CASE STUDY RESEARCH”. Sage Publications, Segunda Edición, Applied Research Methods Series Vol 34, pp. XI Thousand Oaks, Calif. USA. 1993

Para fundamentar la elección del Método del Caso de acuerdo con la primera premisa planteada, es conveniente hacer notar que las preguntas de *¿cómo?* y *¿porqué?* cuando hay control del comportamiento de los eventos, generalmente se resuelve a través de experimentos; las interrogantes *¿quién?*, *¿qué?*, *¿dónde?*, *¿cuántos?* y *¿cuánto?* con enfoque contemporáneo y sin control de los eventos, se contestan a través de encuestas; cuando las incógnitas planteadas son *¿quién?*, *¿qué?*, *¿dónde?*, *¿cuántos?* y *¿cuánto?* sin control sobre los eventos y con enfoque tanto contemporáneo como histórico, se definen convenientemente a través de análisis documental; cuando lo que se inquiere se refiere al *¿cómo?* y *¿porqué?*, si no hay enfoque en aspectos actuales, generalmente se explica por medio de estudios históricos y cuando el cuestionamiento se refiere al *¿cómo?* y *¿porqué?* con enfoque contemporáneo y sin control sobre los eventos, implica el uso del Método del Caso⁷.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN			
MÉTODOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	CONTROL SOBRE LOS EVENTOS	ENFOQUE ACTUAL O HISTÓRICO
EXPERIMENTALES	¿Cómo?, ¿Por qué?	Sí	Actual
ENCUESTAS	¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuántos?, ¿Cuánto?	No	Actual
ANÁLISIS DOCUMENTAL	¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuántos?, ¿Cuánto?	No	Actual e histórico
HISTÓRICOS	¿Cómo?, ¿Por qué?	No	Histórico
MÉTODO DEL CASO	¿Cómo?, ¿Por qué?	No	Actual

La primera aseveración acerca del control del comportamiento de los eventos claramente se refiere a experimentos como los que se llevan a cabo en laboratorios en los que las pruebas que realiza el investigador dependen de las condiciones que él mismo establece y posteriormente modifica. Esta comprobación no la utiliza el Método del Caso, antes bien, analiza circunstancias no controlables por el investigador como son las condiciones macroeconómicas de un país. De la misma forma los experimentos se diseñan de forma atemporal y pueden ser repetidos en otro tiempo y otro lugar. Las encuestas, ampliamente utilizadas en las Ciencias Sociales, tienen enfoque actual y se aplican para conocer distintos comportamientos del ser humano. Los estudios históricos generalmente no tienen un enfoque actual y el análisis documental puede tener ambos enfoques, el histórico y el contemporáneo.

En el segundo y el tercer conceptos mencionados, la falta de control del investigador sobre los eventos estudiados favorece al Método del Caso, debido a que examina acontecimientos

⁷ Yin, Robert K. "CASE STUDY RESEARCH. DESIGN AND METHODS". Sage Publications, Segunda Edición, Applied Social Research Methods Series. Vol. 5. Pp.6. Thousand Oaks, Calif. USA. 1994

contemporáneos que implican conductas relevantes y no pueden ser manipuladas por el observador. Es un planteamiento opuesto al de los métodos de investigación históricos, mayoritariamente documentales, que se centran en eventos del pasado acerca de los cuales, obviamente, el investigador no puede recurrir a documentos internos de las empresas ni externos referentes a su desempeño y elaborados recientemente, muchas veces tampoco a instituciones que expliquen el porqué de las circunstancias y de las decisiones que fueron propiciados por los eventos estudiados y mucho menos a personas que den fe de sus experiencias. Por lo anteriormente expuesto, se consideró que en una investigación a través del Método del Caso la condicionante de actualidad era relevante para este tipo de disquisiciones.

Se seleccionó la elaboración de casos múltiples con objeto de hacer un estudio comparativo y evaluatorio de diferentes empresas del medio de la construcción en México. Lo primero que se buscó fue describir el contexto en el que se desenvuelven las empresas, a partir de la definición de las variables externas que influyen en ellas; segundo, explicar los vínculos causales de las variables externas que se dan en la vida real que afectan a dichas compañías y que provocan y condicionan determinadas variables de respuesta de las firmas a dichas acciones, tercero, describir la presencia de intervenciones y el ambiente en el que se producían y cuarto, utilizar el Método como apoyo para un estudio comparativo y evaluatorio de los comportamientos observados.

Asimismo, se estableció el estudio de casos múltiples como equivalente metodológico a los experimentos múltiples. Si dos o más casos soportan el planteamiento teórico de las hipótesis de trabajo, se podría pensar que hay una réplica adecuada y, por lo tanto, si dos o más casos pudiesen apoyar las hipótesis de trabajo y contrastar las hipótesis rivales, las conclusiones empíricas se considerarían sólidas y confiables.

Se planteó un primer caso de estudio para ser utilizado como Caso Piloto. Su utilidad radicaría en que sirviese para experimentar un ejercicio inicial de aplicación y evaluación del Método del Caso.

De modo similar se propuso la elaboración de los casos siguientes, tomando al Caso Piloto ya comprobado como modelo tanto en su estructura como en su secuencia; si el estudio se lleva a cabo de manera similar en cada Caso y las conclusiones se elaboran a través de los mismos procedimientos, el estudio comparativo, el examen de los resultados y el análisis de las evidencias se procesa de manera más ordenada y fácil.

Para llevar a cabo la recolección de datos en el Método del Caso se establecieron algunos principios fundamentales:

- Trabajar con múltiples fuentes de evidencia, cuando menos dos que concurriesen en el mismo tipo de hechos o hallazgos.
- Integrar una base de datos de cada caso de estudio que fuese el archivo documental de las evidencias, y que obviamente, sería distinto del reporte final del caso elaborado y,
- Vincular organizadamente las preguntas de investigación con los datos recolectados y las conclusiones elaboradas a través de una cadena de pruebas.

En el Método del Caso, las evidencias pueden provenir de seis diferentes fuentes: documentales, documentos de archivo de las empresas, entrevistas, observación directa, observación participativa y productos físicos (u objetos). Cada fuente tiene sus propias fortalezas y debilidades, su empleo derivó de las necesidades de la investigación, y para que el caso de estudio fuese válido no es necesario utilizar todas, sino las más apropiadas.

Las principales fuentes documentales útiles para esta investigación fueron instrumentos administrativos tales como estados financieros, reportes trimestrales y anuales, informes internos, informes destinados a los accionistas y de dominio público. También documentos internos de estudios de implementación de políticas de trabajo así como de evaluación tanto terminados como en proceso. Los libros, artículos periodísticos y de revistas de difusión general o especializadas publicados por los medios de comunicación masivos son material invaluable porque reflejan la situación de las empresas día a día, mucho antes que dichas noticias estén plasmadas en documentos propios de las compañías, aún cuando la información no siempre fuese positiva.

Dentro de los más importantes acervos de archivo, tuvimos los expedientes de la organización relativos a los desarrollos construidos, presupuestos de trabajo, productos, clientes, etc. También mapas y gráficas de la ubicación de los centros de trabajo y plantas industriales, de las construcciones, desarrollos inmobiliarios, reservas territoriales, etc. que mostraban las características geográficas de los lugares en los que incidían las empresas. Se recurrió a fuentes oficiales de datos estadísticos tales como censos poblacionales y económicos tanto internos de las empresas como contextuales, del país y del sector económico de la construcción. Al respecto, fueron fuentes importantes INEGI y BANXICO, entre otras.

En este trabajo se decidió no recurrir a entrevistas con los ejecutivos de las empresas sino únicamente a la información que es de dominio público. Lo anterior debido a que las empresas tienen obligación de divulgar sus informes trimestrales y anuales, así como otros documentos, los que están disponibles para todo público. Asimismo, es importante la información cotidiana de las empresas que es difundida por la prensa nacional y la especializada por medio de artículos y comunicados de prensa.

El método de observación directa a través de visitas de campo también fue útil. El conocimiento de los principales lugares que desarrollan las empresas inmobiliarias, la localización de las reservas territoriales, de las más importantes obras construidas y en proceso de las empresas constructoras, y todo lo que forma parte de la infraestructura física de su trabajo y de sus resultados son la imagen viviente del comportamiento de las compañías.

El análisis de los datos recolectados consistió en el examen, categorización, tabulación u otra forma de examinar, observar y recombinar los datos para dirigir las proposiciones de estudio iniciales. Este también se efectuó empleando la estrategia de buscar la concordancia entre variables independientes rivales (opuestas) en las que las posibles respuestas fuesen mutuamente excluyentes: si una explicación era válida, las otras no podían serlo. Se determinó que explicar un fenómeno es estipular una serie de vínculos causales que lo provocan, es analizar las relaciones causa-efecto.

Una de las principales críticas al Método del Caso se refiere a que es un método eminentemente cualitativo, por lo que las interpretaciones pueden ser muy subjetivas. Para la elaboración de los Casos de Estudio, si bien se emplearon métodos cualitativos, también se recurrió a la información cuantitativa de las empresas para sustentar las conclusiones con evidencias medibles, con datos duros.

EL CASO PILOTO, EL CASO DE CONTRASTACIÓN Y EL CASO DE VALIDACIÓN



Marina San Carlos, Mar de Cortés, Sonora

Obras del Grupo SIDEK-SITUR

El objetivo de instrumentar un Caso Piloto fue tener una herramienta que sirviese para analizar una empresa, evaluar su desempeño y contrastarlo con el Patrón de comportamiento exitoso y, posteriormente, estudiar con el mismo procedimiento a las demás organizaciones para comprobar el patrón de manera triangulada. Para la elaboración del Caso Piloto se cuidó que el diseño de la estructura fuese tal que pudiera ser desechado si evidenciaba inconsistencia, modificado si las respuestas halladas no fueran las convenientes en su totalidad para las necesidades del presente trabajo, pero que las partes adecuadamente elaboradas pudieran permanecer. En caso de que se comprobara la eficacia del diseño del Caso Piloto se postuló que pudiera ser aplicado de manera idéntica en los casos subsiguientes. Se estableció que la organización del Caso Piloto fuera la siguiente:

INDICE

- 1.- Introducción.
- 2.- Contexto macroeconómico y sectorial en que se desenvuelve la empresa (construcción pesada, vivienda, el turismo, mercado inmobiliario, etc.)
- 3.- Caso de Estudio Piloto
 - La fundación de la empresa y sus dueños
 - Estructura organizacional
 - Filosofía y Valores
 - Estrategias de crecimiento, diversificación de negocios y expansión geográfica
 - Finanzas

4.- Modelo Analítico. Diseño y aplicación.

5.- Conclusiones

Anexos (si se requieren):

Estadísticas

Otros

Se estableció como Caso Piloto el estudio del conglomerado SIDEK, S. A. de C. V. que englobaba entre sus empresas a la firma SITUR, S. A. de C. V., firma que desarrollaba instalaciones turísticas, fraccionamientos habitacionales y otro tipo de proyectos inmobiliarios.

La elección se consideró conveniente por ser la empresa de la que se contaba con la mayor cantidad de datos: historia, información de los desarrollos turísticos y habitacionales, artículos periodísticos y de revistas especializadas referentes a la firma y también se habían hecho visitas de campo a varios de los desarrollos. Durante años había sido empresa líder en su campo, estaba diversificada geográficamente y contaba con variado tipo de productos inmobiliarios. Asimismo se tuvo acceso a estados financieros de varios años, material ideal para fundamentar el estudio con datos cuantitativos fidedignos fácilmente verificables.



Obras de Consorcio ARA. Ciudad Integral Huehuetoca, Estado de México con 26,000 viviendas, centro comercial y escuelas en 4.3 millones de m²

Con objeto de integrar la batería de Casos de Estudio que sirviesen para comprobar y contrastar las conclusiones del Caso Piloto se eligió Consorcio ARA S. A. de C. V. como Caso de Contrastación; una vez probado el planteamiento del Caso Piloto se aplicó en una segunda ocasión con una empresa diferente en tamaño, giro, enfoque de mercado, tiempo de establecida, etc. por medio de la triangulación de datos y la comparación de resultados, el Modelo aplicado y el Patrón de comportamiento podían ser contrastados. Grupo ICA S. A. de C. V. se utilizó como caso de validación; el desempeño de la constructora número 1 del país, con más de 50 años de trabajo, su impacto en el contexto y su experiencia en la conformación sectorial fueron relevantes para contrastar en primer lugar y posteriormente validar las propuestas metodológicas del presente trabajo.



**Presa El Cajón, Nayarit.
Obras del Grupo ICA**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

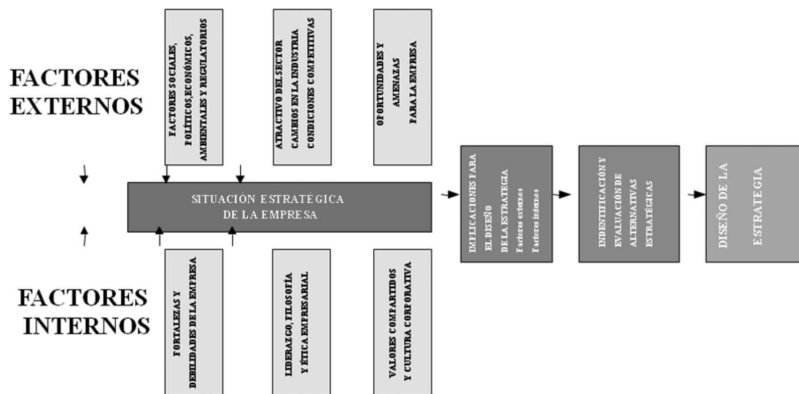
El objetivo de toda empresa es crecer y tener éxito, que variados son los caminos que existen para conseguirlo y que la búsqueda por encontrar el más adecuado es el cometido de todo empresario. Sin

embargo, es evidente que las empresas presentan diversos grados de eficiencia en su desempeño y que la medición del nivel de éxito frecuentemente es incompleta si, como es usual, la valoración se centra únicamente en aspectos económicos. Si bien esta información es valiosa tanto para las empresas como para los accionistas, analistas, inversionistas y para el público en general, no abarca el conjunto de la organización. Bajo esta óptica, quedan fuera aspectos tales como la capacidad de planeación y dirección, la visión para enfrentarse a las amenazas y oportunidades del país y del sector, el compromiso social y el ambiental, la eficiencia y tecnología en la producción, la calidad de vida dentro de la empresa y otros asuntos no menos importantes.

Con objeto de tener una evaluación cuantificada de la eficiencia del desempeño integral de cada organización, que se pueda definir el grado de efectividad con que opera e identificar las áreas disfuncionales que pueden poner a la empresa en condiciones de riesgo económico, se planteó inquirir en los datos recopilados tanto de la empresa como contextuales y del sector en que se desenvuelve. Se pretendió evidenciar las interrelaciones de las influencias ambientales y sectoriales con las respuestas de las organizaciones para desenvolverse en estas circunstancias, el estilo de dirección que identificaba oportunidades e instrumentaba políticas para aprovecharlas y, simultáneamente, identificaba problemas y generaba estrategias para contrarrestarlos.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se estableció que la evaluación de una empresa siempre debe tener dos dimensiones, la apoyada en datos cuantitativos, de los cuales buena parte son los financieros, y la sustentada en consideraciones cualitativas. Los análisis cuantitativos producen datos duros, fundamentales para cualquier evaluación objetiva, mientras que el aspecto cualitativo es por naturaleza subjetivo pero es el reflejo de la experiencia de la empresa y de los individuos que la integran.

La evaluación de cada firma conlleva muchos factores que son únicos para cada sector industrial y diferente para las empresas entre sí, por las cambiantes condiciones del país, de los sectores económicos y del trabajo propio de cada compañía. Es por ello que se planteó un enfoque multidisciplinar con objeto de comprender todos los factores que implican riesgos relevantes.⁸



8. Coppeland, Tom, Koller, Tim y Murrien, Jack. "VALUATION. MEASURING AND MANAGING THE VALUE OF COMPANIES". McKinsey & Company, Inc. Editorial John Wiley & Sons. Pp. 15-72. New York, USA. 1990.

Determinación de la situación estratégica de la empresa

La evaluación de una empresa utilizando el Método del Caso debe comprender un examen cuantitativo de los elementos que lo permitan, como son aspectos financieros, de mercado, ventas, etc. así como también aspectos cualitativos como planeación estratégica o su respuesta ambiental y social, entre otros. De esta forma, se pretende que cada Caso de Estudio sirva para identificar las áreas productivas y eficientes y distinguir los departamentos disfuncionales de la empresa. Lo anterior debido a que se considera que el grado de eficiencia dentro de las firmas varía en las distintas áreas funcionales.

La Parte I consideró la Planeación Estratégica de la organización en tres niveles:

- A.- El conocimiento del entorno y la respuesta de la empresa,
- B.- El conocimiento del sector de la economía en que se desenvuelve la firma y el dominio que esta tiene de sus influencias y
- C.- El conocimiento y dominio interno de la compañía por parte de los ejecutivos

La parte II examinó a las principales áreas funcionales de la entidad según clasificación establecida con criterios de planeación estratégica:

- I.- Finanzas,
- II.- Mercadotecnia,
- III.- Producción,
- IV.- Tecnología y
- V.- Recursos Humanos.⁹

La distinción entre lo cualitativo y lo cuantitativo en el momento de llevar a cabo el análisis de una empresa no es una línea definida. Muchas de las evaluaciones parciales llevan sumergidos aspectos cuantitativos, como pueden ser las ventas, los registros contables y muchos otros. Por conveniencia se hace la distinción como análisis cuantitativo, especialmente lo relacionado con las finanzas y la salud económica de la compañía, y prevalecen las valoraciones cualitativas en las demás partes del análisis.

Para llevar a cabo el análisis cualitativo, y fundamentar las conclusiones se llevó a cabo el análisis SWOT (Strengths & Weaknesses, Oportunities & Threats)¹⁰ que consistió en evaluar las fortalezas y debilidades de cada empresa, así como las oportunidades y amenazas que el entorno y el sector industrial le presentaban¹¹.

Dentro de los aspectos cualitativos, para la evaluación de la fuerza competitiva de las empresas es necesario definir¹²:

9 Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian. "EL PROCESO ESTRATÉGICO. Conceptos, Contextos y Casos". Editorial Prentice Hall. Administración de la Estructura y de los Sistemas Pp. 343-392. México, 1991.

10 Ver Anexo II. "METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO".

11 Sharplin, Arthr "STRATEGIC MANAGEMENT". Mc Graw-Hill International Editions. Pp. 45-77. North East Louisiana University, 1995.

12 Marchand, Horacio. "ESTRATEGIZAR". Periódico Reforma. Negocios. Colaborador invitado. Pp. 3. México, 21 marzo de 2006.

- La fuerza de la situación competitiva de la compañía en el momento que se efectúa la evaluación.
- La probabilidad de mejoría o deterioro de la posición de la empresa en caso de que se continuara con las políticas estratégicas que llevaba a cabo la empresa en ese momento.
- La clasificación de la empresa en relación con los competidores clave del sector.
- La capacidad de la firma para defender su posición frente a las fuerzas del contexto, las tensiones del sector y las presiones y los movimientos de los competidores.

CONCLUSIONES

El procedimiento empleado para estudiar las empresas, el Método del Caso fue una elección que fructificó en el presente trabajo. Se describieron cada una de las firmas elegidas, se hizo un recuento de los fundadores, de cómo sus sueños se vieron materializados y de su personal estilo empresarial por medio del cual alcanzaron sus logros corporativos, se estudió la composición de los conglomerados así como las diversas políticas financieras, de mercadotecnia, producción, de tecnología, de recursos humanos y su compromiso social y ambiental a fin de identificar las herramientas de las que se valieron para manejar las empresas. Y, lo más importante, se identificaron y distinguieron las fortalezas y debilidades intrínsecas de cada una de las firmas y la manera cómo los directivos las aprovecharon o trataron de corregir; por medio del estudio del entorno del país y del sector de la construcción y las transformaciones que estos sufrieron a lo largo de los años, se determinaron las oportunidades y las amenazas que presentaban, así como la manera cómo las empresas encaraban los cambiantes retos.

El planeamiento del estudio de Casos múltiples permitió a la presente investigación el examen del comportamiento de varias empresas. Aunque estas no eran completamente similares, su comparación pudo ser llevada a cabo, identificando prácticas exitosas así como aquellas que derivaron en grandes problemas para las organizaciones.

Referente a la evaluación, las empresas no necesariamente cumplieron completamente con todas las premisas planteadas en sus hipótesis de trabajo. Se observó que las organizaciones estudiadas tuvieron un comportamiento diferenciado. SIDEK, tuvo aciertos espectaculares pero igual de impactante fueron sus contratiempos. Se desempeñó hasta el 94 como una gran empresa, pero en la segunda mitad de los 90's produjo resultados contrastantes.

ARA respondió satisfactoriamente a todas las evaluaciones aplicadas y su desempeño ha continuado siendo exitoso, basado en políticas de trabajo y financieras visionarias pero conservadoras al mismo tiempo, lo que pone en manifiesto las experiencias vividas en los años de crisis económica del país. ICA fue sumamente exitosa durante un importante período de tiempo y sufrió fuertes afectaciones por los cambios contextuales, anotados en el estudio correspondiente; identifica tanto áreas disfuncionales como momentos en el tiempo de fragilidad empresarial; actualmente con la generación de obra pública y el Programa Nacional de Infraestructura, su desempeño ha vuelto a ser exitoso y se mantiene como la constructora número 1 del país.

En nuestro país son pocos los Casos de Estudio de empresas mexicanas y no se localizó ninguna información respecto a firmas del sector de la construcción. Lo anterior muestra que hay un gran camino que recorrer en cuanto al estudio de las firmas por estos medios y que el diagnóstico que se puede elaborar de su desempeño es fundamental para el diseño de la Planeación Estratégica de las empresas del sector de la construcción en México.

BIBLIOGRAFÍA

- Abell, Derek. **"WHAT MAKES A GOOD CASE?"** ECCH (European Case Clearing House) 397-119-6.
- Bonoma, Thomas B. **"HINTS FOR WRITING TEACHING NOTES"**. Harvard Business School. USA, 1989.
- Burnham Packard, Louise. **"THE GENESIS OF CASES"**. Enterprise, spring 98. Harvard Business School. USA, 1998.
- Butter, J. Keith, Furhan Jr, William E., Mullins, David W. y Piper, Thomas R. **"CASE PROBLEMS IN FINANCE"**. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México. 1995.
- Coppeland, Marvin T. **"THE GENESIS OF THE CASE METHOD IN BUSSINESS SCHOOL"**. Colección de escritos publicados por Malcom P. McNair, The Case Method at Harvard Business School, P 25. Mc Graw-Hill Book Company, Inc. Nueva York, 1954.
- Corey, E. Raymond. **"THE USE OF CASES IN MANAGEMENT EDUCATION"**. Harvard Business School. 9-376-240. USA, September 1996.
- Erskine, James. **"CASES DON'T TRAVEL WELL AND NEED TO BE REENGINEERED"**. ECCH, 1999.
- García Galindo, Manuel. **"EL MÉTODO DEL CASO"**. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. Apuntes de curso. México.
- Gibbons, Fred. **"THE CASE METHOD OF INSTRUCTION"**. (Bus 13) (Alexandria, Va.) v 51(mar 97) p.m. 53-4. USA.
- Hansen, Abby J. **"WRITING CASES FOR TEACHING: OBSERVATIONS OF A PRACTITIONER"**. Phi Delta Kappan v.78 (Jan. 97) p. 398-403. USA, 1978.
- Linder, Jane. **"WRITING CASES: TIPS AND POINTERS"**. Harvard Business School. USA, 1990.
- Lomelín, José Raúl, Paladino, Julio. **"GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE CASOS"**. Centro de Estudios Estratégicos, ITESM, CEM. México.
- Lomelín Tappan José Raúl. **"PROGRAMA DE DIVULGACIÓN DEL MÉTODO DEL CASO EN EL ITESM-CEM"**. Trabajo final del Taller de Diseño de Proyectos de Desarrollo, del Programa Doctoral de la ULSA, impartido por el Dr. Jean Pierre Vielle. México.
- Merseth, Katherine K. **"CASES, CASE METHOD AND THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EDUCATORS"**. ERIC Digest. ED 401272. P. 2. ERIC Clearinghouse on Teaching and Teacher Education. Washington, USA. 1994.
- Moreno González, Gerardo, Ing. **"EL MÉTODO DE CASOS: METODOLOGÍA PARA ESCRIBIR UN CASO DE NEGOCIOS"**. fotocopias. México.

- Onwuegbuzie, Anthony John. **"THE TEACHER AS RESEARCHER: THE RELATIONSHIP BETWEEN RESEARCH ANXIETY AND LEARNING STYLE IN A RESEARCH METHODOLOGY COURSE"**. College Student Journal v 31 (dec. 97) p. 496-506. USA, 1997.
- Pardiñas, Felipe. **"METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES"**. Siglo XXI Editores. 34ª. Edición. Pp. 151. México, 1996.
- Rainer, Nyberg **"CASE METHOD TEACHING"**. IT-PED Web-master. UK.
- Roberts, Michael J. **"DEVELOPING A TEACHING CASE"**. Center for Case Development. Harvard Business School. USA, 1999.
- Shulman, Judith y Kepner, Diane. **"THE EDITORIAL IMPERATIVE: RESPONDING TO PRODUCTIVE TENSIONS BETWEEN CASE WRITING AND INDIVIDUAL DEVELOPMENT"**. Teacher education quarterly v 26 No. 1, (winter 99) p. 91-111. USA, 1999.

Páginas de Internet

<http://www.businessweek.com/bschools/ranking>

www.hec.fr

www.insead.fr

www.london.edu

www.ipade.mx

www.harvard.edu y www.hbs.edu

www.itesm.mx

www.stanford.edu

www.uchicago.edu

www.upenn.edu y www.wharton.edu