
CREATING AND CAPTURING VALUE IN OPERATIONS

AREA: DIRECCIÓN DE
OPERACIONES Y TECNOLOGÍAS

ELECTIVO M.B.A. Nº 32

Nº DE SESIONES: 15

Nº DE CRÉDITOS: 3

PROFESOR: **MARCELO PANCOTTO**

- ❑ Profesor de Dirección de Operaciones y Tecnología del IAE Business School – Universidad Austral (Argentina)
 - ❑ Director de Tecnología del IAE
- ❑ Doctor en Administración de Empresas (D.B.A.), con especialización en Dirección de Operaciones y Tecnología, Harvard Business School (USA).
 - ❑ Executive MBA, IAE Business School - Universidad Austral (Argentina)
 - ❑ Ingeniero Civil, Universidad de Buenos Aires (Argentina).
- ❑ Más de 10 años de experiencia laboral como Gerente General de la empresa constructora Ediftar SA, y consultor independiente en temas relacionados con la mejora de calidad en diversas organizaciones productoras de bienes y servicios en Ibero América.

Correo electrónico: mpancotto@iae.edu.ar

Editado por el Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa.
Última revisión, 7 de febrero de 2007.

OBJETIVOS

Creando y Capturando Valor en Operaciones apunta a ampliar los conocimientos de los estudiantes sobre los desafíos que presentan las operaciones mucho más allá de lo tratado en cursos introductorios. Observando un amplio rango de negocios que va desde la fabricación de maquinaria, pasando por Internet, hasta biotecnología, el curso se enfoca en el valor creado y capturado mediante distintas estrategias de operaciones. Los estudiantes adquirirán herramientas que les permitirán hacer un mapa y analizar las demandas de distintos ambientes competitivos, y familiarizarse con un menú de potenciales estrategias operativas. También, aprenderán cómo estas estrategias deben ser diseñadas para adaptarse a los requerimientos particulares de cada ambiente competitivo, y a la estrategia competitiva de la compañía.

Los estudiantes también desarrollarán la habilidad de identificar y encuadrar asuntos estratégicos complejos en operaciones, diseñar estrategias de operaciones que confronten estos temas con eficacia, y tomar cursos de acción efectivos que logren realizar el potencial de sus decisiones. El curso expone a los estudiantes a una cantidad de conceptos, herramientas, y técnicas para enfrentar eficazmente temas tales como el diseño y evolución de redes operativas, la selección e implementación de nuevas tecnologías, la gestión del aprendizaje y el conocimiento organizacional, y la creación de sistemas operativos que efectivamente conecten a las operaciones con sus clientes, canales de distribución, y proveedores. El curso enfatiza especialmente aquellas herramientas que los alumnos necesitaran para participar efectivamente en estas decisiones desde temprano en sus carreras.

METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos de curso la mayor con eficacia posible, usted necesitará:

- a) estar preparado y discutir los problemas del caso en la clase (muy importante);
- b) trabajar en equipos;
- c) presentar las tareas en tiempo y forma;
- d) tomar y aprobar el examen final.

CONTENIDOS Y ORGANIZACIÓN DEL CURSO

Parte 1: El Concepto de Estrategia de Operaciones. Este módulo provee una visión general de las herramientas clave de diagnóstico y análisis necesarias para identificar, enmarcar, y resolver asuntos estratégicos de operaciones. El material introduce una lista de temas útiles para valorizar la estrategia de operaciones de cualquier compañía, capturando el conjunto esencial de temas que dan forma a la estrategia de operaciones de una firma.

Parte 2: Creando Valor en Operaciones. Este módulo introduce herramientas clave para resolver los desafíos que presentan las redes operativas, la centralización y descentralización, y para convivir con o eliminar la incertidumbre y la complejidad en las operaciones.

Parte 3: Capturando Valor en Operaciones. Este módulo se concentra en la relación entre operaciones y el modelo de negocios. El objetivo de esta sección es dar a los estudiantes un marco conceptual para tomar decisiones respecto de sistemas operativos que sostienen altos márgenes de contribución en el tiempo.

PROGRAMA Y MATERIALES

Parte 1: El Concepto de Estrategia de Operaciones.

SESIÓN 1

Halloran Metals (Product Number: 9-683-062)

Dos competidores en el negocio de centros de servicios metalúrgicos en el noreste norteamericano han tomado decisiones muy diferentes con respecto a sus estrategias de logística y operaciones.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Básele en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. ¿Cuáles son las diferencias fundamentales entre Halloran y Allied en cuanto a su estrategia de operaciones y estructura? ¿Qué impacto tienen esas diferencias en el tipo de negocios que son y en la forma en que quieren operar?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades implícitas en la postura operacional de Allied? ¿Y en la de Halloran? *A priori*, ¿cómo creería usted que una crisis económica afectaría a cada firma? ¿Qué tal un período de expansión en la economía?
3. ¿Qué riesgos económicos están implícitos en las decisiones operativas de Halloran? ¿Cómo ha intentado mitigar a éstos la firma? ¿Cuán exitosos han sido?
4. ¿Qué debería Jim Rochleay recomendar a su presidente?

Lectura Complementaria Optativa:

Competing Through Manufacturing, Steven C. Wheelwright and Robert H. Hayes, Harvard Business Review, January-February, 1985. (Product Number: 85117)

SESIÓN 2

Steinway & Sons (Product Number: 9-682-025)

Steinway & Sons ha establecido a lo largo de muchos años una prestigiosa reputación de fabricante de pianos de la más alta calidad. Ahora, nuevos competidores amenazan con superar a Steinway & Sons en algunos de sus modelos de piano. La Dirección está considerando si la reintroducción de una línea de producto que había sido discontinuada (desde hacía muchos años) les permitiría responder eficazmente al desafío de sus nuevos competidores.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Básele en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. ¿A qué se debe la reputación de Steinway como un fabricante de pianos de la más alta calidad? ¿Cómo lo ha logrado?
2. ¿Cómo se compara la estrategia de Steinway con las de sus competidores más importantes?
3. ¿Debería Steinway introducir el piano vertical modelo K? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas?

Strategic Planning - Forward in Reverse?, Robert H. Hayes, Harvard Business Review, November 01, 1985. (Product Number: 85607)

What Is Strategy?, Michael E. Porter, Harvard Business Review, February 01, 2000. (Product Number: 4134)

SESIÓN 3

Fresh Connections (607-S02)

Mary Alice McKenzie enfrenta numerosos problemas en el desarrollo de su negocio de comidas frescas preparadas. Ella debe resolver inmediatamente problemas operativos y estratégicos que atentan contra el crecimiento de su negocio.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Básele en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. ¿Cuáles con los temas estratégicos y operativos más importantes que enfrenta Fresh Connections?
2. ¿Cuáles con los segmentos del negocio de comida preparada que usted considera más atractivos para Fresh Connections?
3. ¿Qué decisiones debe tomar Fresh Connections al definir una estrategia de operaciones?
4. ¿Cómo impactará el crecimiento en las operaciones de Fresh Connections?
5. ¿Qué capacidades debería priorizar Fresh Connections en su estrategia?

EN MANO: Lectura Complementaria Optativa: The Focused Factory, C. Wickham Skinner, Harvard Business Review, May 01, 1974. Este artículo será entregado en mano después de clase. (Product Number: 74308)

SESIÓN 4

Display Technologies, Inc. (Abridged) (Product Number: 9-699-006)

Display Technologies, Inc. (DTI) es el resultado de una nueva alianza entre Toshiba e IBM Japan. DTI manufactura los más avanzados paneles de pantalla plana. Al Presidente de DTI, Mr. Shima, se le ha solicitado duplicar tan pronto como sea posible su producción. Mr. Shima cuenta con tres alternativas, cada una de las cuales acarrearán distintas consecuencias estratégicas de corto y largo plazo.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Básele en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de DTI? ¿Cuál es la oferta de producto que Sharp y otros competidores no ofrecen?

2. ¿Qué debe hacer DTI para ser exitoso? ¿Qué se requiere para ser exitoso en el negocio de los paneles de pantalla plana?
3. ¿Qué debería hacer Shima-san? ¿Cómo influirán sus experiencias previas en su decisión?

Parte 2: Creando Valor en Operaciones.

SESIÓN 5

Ellis Manufacturing Co. (Product Number: 9-682-103)

Ellis se encuentra en una posición competitiva debilitante, mayormente debido a la falta de racionalización en sus plantas.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Básele en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. ¿Qué problemas enfrenta EMC? ¿Cuáles son las causas de estos problemas?
2. ¿Cuál es el costo de producir los productos de EMC en la planta de Barnstable? ¿Y en la de Georgetown? ¿Y en Flower Springs? ¿Qué pistas le dan estos cálculos sobre la forma correcta de asignar líneas de producto a plantas?
3. ¿Cómo debería estar organizada la red de plantas de EMC?

SESION 6

Applichem (A) (Abridged) (Product Number: 9-694-030)

Applichem fabrica el mismo producto químico en cuatro plantas, cada una localizada en un país diferente. La compañía ha completado un estudio en gran escala que compara la productividad y el desempeño de estas plantas.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Básele en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. ¿Cómo explica las grandes diferencias en desempeño que se observan entre las cuatro plantas que producen *Release-Ease*? ¿Por qué ciertas plantas parecen ser tanto mejores que otras? ¿Hasta qué punto pueden ser atribuidas estas diferencias a la escala de las operaciones, porcentaje de utilización de la capacidad instalada, etc., y hasta qué punto parece ser simplemente mejor dirección?
2. En el lugar de Joe Spadaro, ¿qué haría Usted dada la presente situación de sobre-capacidad y la información provista por el reciente estudio de productividad? En particular, ¿qué haría usted con respecto a la planta localizada en Gary?

Lectura Complementaria Optativa: **The Productivity Paradox**, C. Wickham Skinner, Harvard Business Review, July 01, 1986. (Product Number: 86414)

SESION 7

American Connector Co. (A) (Product Number: 9-693-035)

American Connector Co. se ve forzada a re-examinar las operaciones en su planta de Sunnyvale cuando un competidor japonés anuncia sus planes de construir una planta de última generación en los Estados Unidos.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Básele en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. Compare las estructuras de manufactura y las estrategias de las plantas de DJC en Kawasaki y Sunnyvale.
2. ¿Qué impacto tiene la estrategia manufacturera de cada planta en su habilidad para lograr diferentes objetivos competitivos, como por ejemplo bajo costo, alta confiabilidad, flexibilidad, e innovación de producto?
3. Si DJC construyera una nueva planta en los E.U.A., ¿qué cambios recomendaría Usted en su estructura manufacturera comparada a la planta de Kawasaki? Por ejemplo, ¿cuál sería el impacto en la planta de Sunnyvale si doblara la longitud de su tirada de producción (*production*)

run)? ¿Cuán seria sería la amenaza que ACC enfrentaría si DJC abriera una planta en los E.U.A.?

4. ¿Qué cambios recomendaría en las operaciones de la planta de ACC en Sunnyvale?

Lectura Complementaria Optativa: **Postindustrial Manufacturing**, Ramchandran Jaikumar, Harvard Business Review, November 01, 1986. (Product Number: 86606)

EN MANO: Nota: el caso (B) (Product Number: 9-693-049) se entregará al final de la clase.

SESION 8

Ophthalmic Consultants of Boston and Dr. Bradford J. Shingleton (2004) (Product Number N9-607-158)

Ophthalmic Consultant of Boston (OCB) es una organización que ofrece servicios oftalmológicos a través de sus veinte de oftalmólogos, quienes proveen tanto atención clínica como quirúrgica. Mientras que las tendencias del sector de la oftalmología le imponen a OCB presiones para aumentar su eficiencia y sostener su rentabilidad, el caso describe la gestión del equipo del Dr. Bradford J. Shingleton, cuyo equipo se destaca por su altísimo desempeño en su contribución a los ingresos de OCB. El Dr. Shingleton emplea prácticas de gestión propias de organizaciones de manufactura, que sus colegas no adoptan, o inclusive, la organización cuestiona. OCB en su conjunto debe considerar cómo mejorar su desempeño financiero, y analizar si las prácticas de gestión del Dr. Bradford J. Shingleton deberían ser adoptadas por sus colegas, y en tal caso, cómo. Jonathan Herlihy (COO) debe asesorar a los doctores en cómo pueden mejorar el desempeño de sus propias prácticas, de tal manera que OCB en su conjunto logre sostener sus crecimiento y rentabilidad.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Básese en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. ¿A qué se debe que los gastos indirectos de personal del equipo de Dr. Shingleton sean más altos que el de sus colegas? ¿Debe Dr. Shingleton reducirlos? ¿Cómo?
2. Realice un FODA del sistema de trabajo del equipo del Dr. Shingleton.
3. ¿Por qué los colegas de Dr. Shingleton en OCB no adoptan sus prácticas de gestión?
4. ¿Qué recomendaciones le haría a Jonathan Herlihy (COO) para lograr la sustentabilidad del crecimiento y de la rentabilidad de OCB en su conjunto?

SESIÓN 9

ITT Automotive: Global Manufacturing Strategy—1994 (603-S10)

ITT Automotive está en proceso de desarrollar una nueva generación de su sistema de frenos anti-bloqueo (ABS), denominado el MK-20.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Básese en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. ¿Cuáles son las consecuencias de automatizar tanto en términos de costos como de flexibilidades? ¿Está Usted de acuerdo con el comentario de uno de los gerentes que dijo “si automatizas, te estancas” (“If you automate, you stagnate”)?
2. ¿Cuáles son sus recomendaciones con respecto al asunto de la estandarización de la tecnología de procesos a lo largo de todas las plantas? ¿Hay, en su opinión, otros motivos detrás de esta propuesta más allá de los descriptos en el caso?
3. En el lugar de Juergen Geissinger, ¿cómo implementaría sus recomendaciones? ¿Cómo superaría la resistencia de parte de las plantas? En el lugar de Steve Dickerson, el gerente de la planta en Asheville, Carolina de Norte, ¿qué línea argumentativa usaría para convencer a la alta gerencia de que la automatización completa es la alternativa menos deseable?
4. En el lugar de Klaus Lederer, ¿que curso de acción le gustaría que fuera tomado? ¿Cómo encajan las distintas opciones en la estrategia corporativa general de ITT Automotive?

Lectura Complementaria Optativa: **Introduction to Activity-Based Costing**, Robert S. Kaplan, Harvard Business Publishing, February 19, 1997. (Product Number: 197076)

Parte 3: Capturando Valor en Operaciones.

SESIÓN 10

Managing Knowledge and Learning at NASA and the Jet Propulsion Laboratory (JPL) (604-S24)

El caso describe los problemas de gestión del conocimiento de los Laboratorios JPL de la NASA. A partir de una perspectiva histórica de los logros y cultura de la NASA, el caso examina los efectos de un nuevo mandato para la Agencia Espacial en su exploración de Marte, impulsada por el Administrador Daniel Goldin desde 1992: "Más rápido, mejor, y más barato". Este mandato implicó un cambio en el portafolio de proyectos a Marte: desde unas muy costosas, pero infrecuentes misiones a Marte, a 2 misiones cada 26 meses a cargo de gerentes de proyectos y miembros de equipo con inadecuada experiencia. Enfrentando una serie de misiones fallidas, el CKO Jeanne Holm enfrenta la decisión de seleccionar qué programas para la gestión del conocimiento debe impulsar para promover la creación y transferencia más eficaz del conocimiento de la NASA, en un contexto de presión presupuestaria.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Báse en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. ¿Cuáles son los conflictos que usted encuentra entre Gestión de Aprendizaje para un proyecto de la NASA y Gestión de Aprendizaje para un programa de la NASA? ¿Cómo deberían ser resueltos estos conflictos?
2. ¿Cuáles son las implicancias de "Más rápido, mejor, y más barato" para la gestión del conocimiento? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas para la creación, captación y transferencia de conocimiento?
3. ¿Cuán serio es para JPL la problemática acerca de la pérdida de conocimiento al jubilarse?
4. ¿Cuáles son las iniciativas más importantes sobre Gestión del Conocimiento que usted le recomendaría a Sean O'Keefe (Chief Administrator of NASA)?

SESIÓN 11

Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing (A) (9-600-015)

Describe los procedimientos y procesos utilizados por Cisco Systems en la adquisición de compañías de alta tecnología.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Báse en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. Identifique cuáles son los elementos (criterios, procesos, tareas específicas, etc.) más importantes de Cisco en su metodología de selección e integración de adquisiciones. Para cada uno de los elementos por usted identificado, describa por qué es importante (cuál es su propósito) y especifique si es una práctica usual o inusual entre compañías que realizan este tipo de adquisiciones.
2. ¿Cómo mejoraría el proceso de Cisco de selección e integración? ¿Qué agregaría o modificaría? ¿Por qué?
3. Concretamente ¿Cuáles son los desafíos particulares de la integración de Summa Four? ¿Se ocupa Cisco adecuadamente de superar esos desafíos?

EN MANO: Nota: el caso (B) (Product Number: 9-600-016) se entregará al final de la clase.

SESIÓN 12

Discovering the Future: R&D Strategy at Merck (9-601-086)

Dado el explosivo crecimiento en el descubrimiento de drogas, ¿cómo puede Merck permanecer competitivo en una industria que está fragmentada y continúa consolidándose?

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Básele en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. ¿Cuáles son en su opinión los temas estratégicos más importantes que enfrenta Merck?
2. ¿Cómo caracterizaría la estrategia de investigación y desarrollo de Merck? ¿Cree usted que la estrategia de Merck responderá efectivamente a las necesidades futuras de Merck?
3. ¿Qué proporción del presupuesto de investigación de Merck usted cree que debería asignarse a colaboraciones externas y licenciamiento? ¿Qué criterios se deberían aplicar en esta decisión?

SESIÓN 13

Mercury Rising: Knight Ridder's Digital Venture (9-803-107)

El caso describe los esfuerzos de la editorial de periódicos Knight Rider para crear un emprendimiento digital. Knight Rider fue un pionero en publicaciones digitales, siendo el que lanzó el primer periódico en Internet, y habiendo desarrollado una red de sitios de periódicos llamado RealCities, u habiendo invertido en Careerbuilder, el segundo sitio de empleos después de Monster.com. Sin embargo, luego de haber acumulado más de 100 millones de dólares en sus negocios de Internet, enfrenta el desafío de volverse rentable, a pesar de la recesión posterior al estallido de la "burbuja de Internet."

1. Según su propio análisis: ¿Cuáles son los trade-offs asociados a integrar el nuevo emprendimiento Mercury Center a la estructura organizacional del periódico impreso (gerentes funcionales, fuerza de venta, etc.) durante el desarrollo del nuevo negocio?
2. Si usted estuviera en el lugar de Hillary Schneider ¿le permitiría a los editores de periódicos impresos vincular los sitios de KRD a un archivo pdf con la réplica de la versión impresa del periódico? Justifique su recomendación.
3. Si usted estuviera en el lugar de Hillary Schneider ¿qué decisión tomaría respecto a la inversión en una base de datos de inscripción? Recomiende una de las tres alternativas descritas en el caso, y justifique su respuesta: a) Invertir en la alternativa de U\$S 4 millones; b) Invertir en la alternativa de U\$S 1 millón; c) Al menos este año, no invertir en la base de datos de inscripción.

EN MANO Lectura Complementaria Optativa: Disruptive Technologies: Catching the Wave, Joseph L. Bower; Clayton M. Christensen, Harvard Business Review, May 01, 2000. Este artículo será entregado en mano después de clase. (Product Number: 3510)

SESIÓN 14

Matching Dell (9-702-S06)

Luego de años de éxito con su famoso "Modelo Directo" de fabricación, comercialización y distribución de ordenadores, Dell Computer Corp. se enfrenta a esfuerzos de parte de sus competidores para igualar su estrategia.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Básele en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. ¿Cómo fue que la industria del ordenador personal terminó teniendo una rentabilidad promedio tan baja?
2. ¿Por qué ha sido Dell tan exitosa pese a la baja rentabilidad promedio de la industria?
3. ¿Cuán efectivos han sido sus competidores a la hora de responder a los desafíos planteados por la ventaja de Dell? ¿Cuán grande es la ventaja que le queda a Dell?
4. ¿Cómo deberían responder cada uno de los rivales de Dell (IBM, Compaq, HP, y Gateway)?

Lectura Complementaria Optativa: The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell, Michael Dell; Joan Magretta, Harvard Business Review, September 01, 2001. (Product Number: 7907)

EN MANO: Nota: el caso (B) (Product Number: 9-704-476) se entregará al final de la clase.

SESIÓN 15

Li & Fung: Internet Issues (A) (303-S25)

Se enfoca en los desafíos que enfrenta una compañía de comercio internacional basada en Hong Kong que enlaza a cientos de factorías en India y el este asiático con grandes clientes como GAP y Linted en Europa y los EUA.

Esté preparado para discutir las preguntas siguientes en clase. Basese en la información presentada en el mismo caso, otras lecturas, su experiencia profesional relevante, y cualquier supuesto que usted pueda considerar razonable.

1. ¿Cuál ha sido la fortaleza histórica y la estrategia de Li and Fung?
2. ¿Cree usted que el modelo de intermediación de Li and Fung es sostenible? ¿Por qué deberían necesitar las grandes tiendas a Li and Fung?
3. ¿En qué capacidades de Li and Fung se apalanca StudioDirect.com? ¿Cuáles son los riesgos de esta estrategia?
4. ¿Qué consejo le daría usted a William y Victor Fung?

Lectura Complementaria Optativa:

Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style: An Interview with Victor Fung, Victor Fung; Joan Magretta, Harvard Business Review, October 01, 2002. (Product Number: 98507)

Leveraged Growth: Expanding Sales Without Sacrificing Profits, John Hagel III, Harvard Business Review, October 01, 2002. (Product Number: 2012)

EN MANO: Nota: el caso (B) (Product Number: 9-302-075) se entregará al final de la clase.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Su desempeño en el curso será evaluado basándose en su participación en clase, las tareas escritas, y el resultado de su examen final, con el siguiente peso relativo:

Participación en Clase	35%
Tareas Escritas	30%
Examen Final	35%

Participación en Clase

El método de los casos se basa en la idea de que usted y sus compañeros, como un equipo, descubran las ideas fundamentales, aprendiendo de los puntos de vista de otros en la clase. No habrá clases tipo “conferencia” o “discurso” de mi parte y, por lo tanto, es esencial que venga a clase preparado para compartir su visión y análisis con otros. Los estudiantes serán evaluados en base a la calidad (y no necesariamente cantidad) de sus contribuciones. El criterio a utilizar para juzgar la eficacia de su participación incluye:

1. ¿Es el participante un buen escuchador, y abierto a evaluar perspectivas opuestas de forma constructiva?
2. ¿Son sus comentarios relevantes a la discusión actual? ¿Están relacionados a los comentarios de otros?
3. ¿Demuestran sus comentarios un análisis apropiado y esclarecedor de los datos que el caso provee? ¿Clarifican ideas anteriores, o hacen una presentación más clara de conceptos e ideas importantes?
4. ¿Integra conceptos de clases anteriores y de las lecturas opcionales a la discusión (cuando esto es posible)?

Tareas Escritas

Hay dos tareas escritas que deberá entregar:

(a) Una tarea grupal que vale el 70% de la calificación total de sus tareas escritas, que deberá entregar al comienzo de la sesión 7 (American Connector). Para este propósito, deberá formar grupos de 5 a 6 estudiantes cada uno, y preparar un informe de menos de 2,500 palabras en su texto, y de no más de 6 ilustraciones/tablas adicionales. Los estudiantes deben trabajar con sus grupos, usando las preguntas asignadas a ese día como guía, y limitar su discusión a los miembros del grupo (o sea, no está permitido comentar su trabajo con miembros de otros grupos). Tal como con la participación en clase, evaluaré la calidad y no la cantidad. Sólo es necesario entregar una copia escrita por grupo. No se proveerán soluciones escritas. En cambio, podrán usar la discusión en la sesión 7 para identificar los factores más importantes. Se usarán los siguientes criterios a la hora de evaluar la tarea:

1. ¿Discuten y analizan los autores los factores fundamentales del caso?
2. ¿Incorporan apropiadamente en su análisis los conceptos y herramientas más relevantes de las notas del curso y/o lecturas opcionales?
3. ¿Están claramente enunciados los supuestos que tomaron en su análisis?
4. ¿Están los criterios utilizados para elegir entre distintas opciones claramente estipulados? ¿Son éstos criterios apropiados?
5. ¿Está el plan de acción (si uno es necesario) integrado de forma lógica al análisis? ¿Es el plan de acción específico, completo y práctico?
6. ¿Complementan y agregan al texto principal las figuras?
7. ¿Es la presentación de calidad profesional?
8. ¿Esta el informe eficazmente estructurado? ¿Es consistente lógicamente? ¿Cuán

convinciente es el análisis? ¿Es probable que las recomendaciones del informe logren su cometido?

(b) Una tarea individual que vale el 30% de la calificación total de sus tareas escritas, que deberá entregar al comienzo de la sesión 14 (caso Matching Dell). La tarea consiste en contestar, por escrito, una respuesta detallada a una de las preguntas asignadas al caso Dell, quedando la pregunta libre a su elección. La respuesta no debe tener más de tres hojas. Seleccione la pregunta que más enfatice sus fortalezas y su habilidad para demostrar un entendimiento de los conceptos del curso, o revele su conocimiento de las lecturas optativas. Para este trabajo, está permitido discutir temas relacionados con el caso con otros estudiantes, pero, a la hora de escribir, cada uno debe hacerlo individualmente. Por favor, absténgase de usar párrafos u oraciones escritos con/por otros alumnos.

Examen Final

A libro abierto, para hacer en su casa. Tendrá que evaluar un caso, respondiendo una serie de preguntas en su informe. El caso será distribuido un día a determinar, y el informe deberá ser entregado 48 horas después. No debe discutir nada relacionado al examen con otros estudiantes, tanto el análisis como lo que escriba deben ser estrictamente individuales.

Comentario General

- El trabajo en equipo para la preparación de los casos y análisis de las tareas es bienvenido y apreciado.
- Por favor, siéntase libre de pedir una cita conmigo para discutir cualquier inquietud o duda que pueda surgir sobre el curso y temas relacionados.