

Método de casos

Elaborado por:

Mag. José Eduardo Gutiérrez Durán

Mag. Vicente Godoy Sandoval

Cátedra de Administración, UNED.

¿Qué es un caso?

Un caso es la descripción de una situación específica que ha sido investigada para ser presentada, con el fin de elaborar un amplio análisis e intercambio de ideas al respecto. Es fundamental que en el desarrollo del caso se propicie un ambiente que permita la discusión y la toma de decisiones acerca de las acciones más apropiadas por emprender, orientadas a la solución del problema en estudio.

Lo anterior, indica que debe evitarse, dentro de lo posible, la creación de un medio estático, en el que lejos de discutir seriamente el problema de estudio, se llegue solo a criticar la acción de terceras personas.

El método de casos

El método de casos pretende promover a pensar, actuar e innovar, así como a enfrentar situaciones nuevas dentro de un ambiente cambiante, que obliga a identificar relaciones del conocimiento nuevo con el ya existente.

El método de casos, en el terreno de la administración de empresas, no pretende enseñar verdades; más bien, su fin es preparar para pensar ante situaciones nuevas. Asimismo, no se puede pensar en situaciones únicas cuando para una situación podrían encontrarse varias soluciones posibles. Provocar que el estudiante logre, a la luz de los datos obtenibles, encontrar una solución adecuada a una situación, es el objetivo final de este método.

La puesta en práctica del método de casos implica la discusión de los probables factores que concurren en un problema y sus posibilidades de combinación. Asimismo, deben considerarse las diferentes reacciones humanas y los hechos que eventualmente tendrán más relevancia para llegar a un fin determinado.

Tal discusión descansa en el buen balance de probables resultados, proceso en el que que el educador casi no interviene, solamente para dar a los alumnos una visión más general y completa de la situación analizada.

Veamos la formulación de un caso en el ejemplo siguiente:

Un aeropuerto para el futuro

En varios medios de comunicación se ha hecho referencia a la necesidad de pensar en un nuevo aeropuerto en Costa Rica que reemplace, a futuro, el Juan Santamaría. Esto ha hecho que se piense sobre la necesidad urgente de construir un nuevo aeropuerto metropolitano en Orotina, posición que comparten muchos expertos en el tema, pero con pros y contras.

El Aeropuerto Internacional Juan Santamaría está llegando a su máximo de posibilidades, aunque algunos siguen con la idea de que con más posiciones de contacto (mangas), más salas de abordaje y una nueva terminal doméstica, se podría extender su vida útil por cincuenta años más.

La realidad es que el Santamaría se diseñó y construyó con base en el tipo de aeronaves que operaban en el año 1958 (fecha de inauguración), que jamás se comparan en velocidad y tamaño con los aviones de hoy en día, los cuales cuentan con mayor capacidad de asientos y, por lo tanto, transportan más pasajeros. En 1990, un Boeing 727-200 tenía capacidad para 130 asientos. Hoy, el Airbus A-320 tiene para 180.

Además, el Juan Santamaría presenta algunas restricciones en infraestructura, pues se construyó tomando en cuenta las normas de la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos, no de acuerdo con las de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que hoy rigen el diseño, la operación y la certificación de aeropuertos. Por lo tanto, nuestro actual aeropuerto internacional que, con todas sus nuevas remodelaciones, todavía tiene limitadas dimensiones terrestres y estrujado espacio aéreo y, por tanto, no tiene posibilidad de obtener una certificación de la OACI.

Al mismo tiempo, y debido a las limitaciones de espacio aéreo y terrestre, el actual aeropuerto Juan Santamaría no puede ser una terminal del futuro; por esas mismas razones, un avión A-340 (uno de los más grandes que llega al país) como el que opera

a diario la aerolínea española Iberia lo pone en aprietos operativos. Es necesario y urgente promocionar la visita de más turismo europeo, asiático y de otras regiones del mundo, pero ese turismo en su gran mayoría se mueve en aviones de cuerpo ancho y es ahí donde está el dilema.

Hace unos años la aerolínea Taca había alertado sobre las incomodidades que sufrían para mantener el *hub* o el centro de operaciones en Costa Rica. Hoy Avianca (empresa que adquirió a la aerolínea Taca) sencillamente no tienen este *hub* y muchos de los pasajeros que volaban directo a diferentes destinos tienen que hacerlo con escalas, lo que por supuesto significa tiempo valioso perdido.

Las empresas de servicios de tierra, encargadas de atender la aviación corporativa, se quejan porque en reiteradas ocasiones no tienen espacio en rampa, actividad que le trae grandes beneficios económicos al país. Estas mismas empresas empiezan a tener dificultades de espacio en las zonas restringidas para dar mantenimiento y estacionar sus equipos especializados, a tal extremo que han debido adquirir o alquilar propiedades privadas en los alrededores; ello genera que equipo exclusivo para la atención de aviones en rampa se movilice por la vía pública, con el agravante que esto implica.

Se dice que construir un nuevo aeropuerto “a la medida” en Orotina sería una gran oportunidad para aumentar la capacidad de aeronaves en tierra, liberar el espacio aéreo y la posibilidad de permitir el arribo de aviones de larga distancia y cuerpo ancho, lo que implicaría más turistas ingresando al país. Sin embargo, se presentaría el agravante de que el aeropuerto quedaría ubicado geográficamente a mayor distancia de la capital, aumentando con esto costos operativos. Además, sus vías de acceso (Ruta 27 y Aguacate) son angostas y, por lo general, están congestionadas, lo que dificultaría tanto la salida como el ingreso de pasajeros a la nueva terminal aérea hacia y desde San José.

Por otro lado, para seguir operando por cincuenta años más, el Juan Santamaría deberá tomar algunas medidas importantes como lo son:

- La separación de la pista principal y la calle de rodaje, por los problemas de operación que padecen aeronaves clave, como la A-340 de Iberia.
- La indispensable reorientación de un pequeño tramo de la autopista General Cañas.

- La extensión de la calle de rodaje en el este para hacer la pista más larga y la ampliación de la plataforma; proseguir la ampliación del edificio hacia el oeste, para así tener más posiciones de embarque y desembarque de pasajeros.
- La conclusión del programa de expropiaciones en el sector sur del aeropuerto.
- Buscar una solución a los caseríos que han proliferado en los terrenos al sureste del aeropuerto, para que no interfieran en futuras ampliaciones

Si estuviera en sus manos la decisión de construir el aeropuerto del futuro, ¿qué acciones tomaría ante este panorama?

Estructura para la resolución de un caso

Existen varias estructuras para la resolución de un caso que se diferencian más por la forma que por el fondo. En el presente documento se propone la siguiente:

Una vez leído con detenimiento el caso, el estudiante debe determinar:

1. Los hechos relevantes.
2. El problema central.
3. El análisis.
4. Las alternativas de solución.
5. Solución, instrumentación, recomendaciones.

La discusión del grupo comienza, entonces, por determinar cuáles son los acontecimientos más importantes en torno a ese problema central intuido, y seguidamente se discute dicho problema.

Este proceso ayuda al estudiante a empaparse del caso e, incluso, a formarse mejor criterio sobre la determinación del problema central que debe enfocarse de manera correcta ya que ahí radica la base de la resolución.

De manera lógica, debe seguir el análisis del problema central y de ahí plantear las alternativas que solucionan el problema central, escoger la mejor alternativa que, a criterio de los estudiantes, logra de manera más completa la solución y luego, se debe implantar y dar las recomendaciones que sean necesarias.

Las partes del método de casos se explican a continuación aplicando a su vez el ejemplo “Un aeropuerto para el futuro”.

1. Hechos relevantes

Deben enumerarse aquellos acontecimientos que son importantes e influyen en el problema central que se ha intuido en la lectura previa del caso. Dichos acontecimientos servirán como guía a la hora del análisis de la información obtenida.

Del ejemplo anterior tendríamos como **hechos relevantes** los siguientes:

- a. El Aeropuerto Internacional Juan Santamaría está llegando a su máximo de posibilidades.
- b. Está diseñado y construido con base en el tipo de aeronaves que operaban hace varias décadas pasadas.
- c. El Juan Santamaría presenta algunas restricciones en infraestructura.
- d. Fue construido bajo normas de la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos y no bajo las de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que hoy rigen el diseño, la operación y la certificación de aeropuertos.
- e. No tiene posibilidad de obtener una certificación de la OACI.
- f. Ya la aerolínea Taca había alertado sobre las incomodidades que sufrían para mantener el *hub* o centro de operaciones en Costa Rica.
- g. Las empresas de servicio en tierra se quejan porque en reiteradas ocasiones no tienen espacio en rampa para atender la aviación corporativa.
- h. Las empresas de servicio en tierra han debido adquirir o alquilar propiedades privadas en los alrededores, lo que genera que equipo exclusivo para la atención de aviones en rampa se movilice por la vía pública, con el agravante que esto implica.
- i. La construcción de un nuevo aeropuerto “a la medida” en Orotina quedaría ubicado geográficamente a mayor distancia de la capital.
- j. Construir un aeropuerto internacional en Orotina aumentaría costos operativos, y las vías de acceso (Ruta 27 y Aguacate) es por lo general angosta y congestionada, lo que dificultaría tanto la salida como el ingreso de pasajeros a la nueva terminal aérea hacia y desde San José.

2. El problema central

Generalmente en un caso están presentes varios problemas, **el problema central** es aquel que una vez solucionado resuelve todos los problemas secundarios. Debe sintetizarse en tres renglones o menos, con el objeto de enfocar en forma correcta el problema y no desviarse en sutilezas que solo provocarían una discusión dispersa.

En nuestro ejemplo, el **problema central** podría ser:

¿Qué medidas tomar para que Costa Rica tenga un aeropuerto internacional metropolitano que le permita atender todas las necesidades que un aeropuerto requiere para su buen funcionamiento?

3. Análisis

El análisis de casos da especial importancia a que el estudiante pueda llegar a conclusiones lógicas que le permitan tomar decisiones acertadas. El analista debe considerar fundamentalmente las evidencias existentes en el problema y no basarse solo en principios de carácter general.

Debe distinguir, al mismo tiempo, entre los hechos del caso y las opiniones, debe ser capaz de reconocer cuáles consideraciones van a influir en su decisión y, finalmente, establecer su razonamiento en forma clara y concisa.

El análisis de un caso es la parte más importante del método de casos, porque es aquí donde se revela como método dinámico, analítico y, sobre todo, controversial. Al tratar con situaciones problemáticas, la parte más dura de la tarea es determinar cuál es el problema inmediato y cómo llegar a la raíz del mismo.

Para que un caso pueda ser realmente fuente de aprendizaje el estudiante debe compenetrarse en él y, en su imaginación, debe determinar los modos de actuación que exigen las circunstancias del problema. Debe remontar la barrera del espacio y del tiempo hasta el punto en que llegue a sentir la situación del caso y pueda pensar como participante.

Deben tomarse las evidencias y explicar por qué se presenta el problema, interrelacionando hechos con acciones de la situación que presenta el caso.

Es muy importante señalar que, en algunas ocasiones, al estudiante se le hace necesario establecer supuestos básicos pertenecientes al caso, en aquellas situaciones que así lo requieran previa e intencionalmente; dichos supuestos desde luego no podrán cambiar la orientación de la situación presentada, sino sólo aclararla.

Por ejemplo, en una proyección de ventas se supone que la demanda de un determinado producto se comportará de igual manera que en los años anteriores.

En nuestro ejemplo, el análisis se circunscribe al problema anteriormente planteado el cual es ¿qué medidas tomar para que Costa Rica tenga un aeropuerto internacional metropolitano que le permita atender todas las necesidades que un aeropuerto requiere para su buen funcionamiento? En este punto y con base en este ejemplo, el estudiante debe argumentar ampliamente las formas o caminos para proceder a una u otra manera.

4. Alternativas de solución

En este nivel se plantean los diferentes caminos para resolver el problema central. Aquí el estudiante debe tener especial cuidado en que esas alternativas sean efectivamente soluciones. Cada opción de solución debe evaluarse para determinar si, en efecto, resuelve el problema planteado y, para ello, se deberá pensar en cuáles son sus ventajas y cuáles podrían ser sus desventajas o inconvenientes de ser tomada la decisión y ejecutarla.

Del ejemplo que hemos tomado “Un aeropuerto para el futuro”, se presentan las siguientes alternativas de solución que surgen a partir del análisis, en donde el estudiante también debe considerar las ventajas y desventajas de llevar a cabo cada una de las alternativas de solución.

Cuadro 1. Alternativas de solución, ventajas y desventajas

Alternativas de Solución	Ventajas	Desventajas
a. Llevar a cabo la ampliación del	i. Se tardaría menos tiempo la ampliación que la	i. Seguiría siendo un aeropuerto sin la

<p>actual Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, para solventar los problemas actuales.</p>	<p>construcción de un nuevo aeropuerto.</p> <p>ii. Se contarían con más salas de abordaje, lo que implicaría la llegada de más vuelos internacionales.</p> <p>iii. Estar situado cerca de la capital de Costa Rica (San José).</p>	<p>certificación de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).</p> <p>ii. Aunque se remodelade el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, no dejaría de tener un estrujado espacio aéreo, ya que cuenta con la cercanía del Aeropuerto Tobías Bolaños.</p> <p>iii. Gasto en millones de dólares en llevar a cabo las expropiaciones en el sector sur del aeropuerto.</p> <p>iv. Afrontar el problema que causaría el desalojo de los caseríos que proliferaron en los terrenos del sector sureste del aeropuerto.</p> <p>v. La ampliación del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría sería temporal, ya que todas estas remodelaciones extenderían su vida útil, solo por cincuenta años más.</p>
<p>b. Construir un aeropuerto</p>	<p>i. Sería construido bajo las normas y certificación de</p>	<p>i. Su construcción tardaría de diez a quince años.</p>

internacional metropolitano en el sector de Orotina.	<p>la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).</p> <p>ii. Tendría la planificación de un aeropuerto totalmente nuevo y de vanguardia.</p> <p>iii. Podría contar con un <i>hub</i> o centro de operaciones de algunas aerolíneas, lo que resultaría en más ingresos a varios sectores.</p> <p>iv. Capacidad para recibir aviones de larga distancia y cuerpo ancho, que requieren de una pista más larga, lo que atraería a más turistas.</p> <p>v. Se liberaría considerablemente el espacio aéreo.</p> <p>vi. Cercanía con las playas del pacífico central.</p> <p>vii. Vida útil a muy largo plazo.</p>	<p>ii. Estar ubicado geográficamente a mayor distancia de la capital, aumentando con esto costos operativos.</p> <p>iii. Limitadas y congestionadas vías de acceso (Aguacate y Ruta 27).</p>
c. Buscar otras zonas en Heredia o Cartago para la construcción de un nuevo aeropuerto internacional	<p>i. Estaría ubicado geográficamente más cerca de la capital.</p> <p>ii. Liberaría medianamente el espacio aéreo.</p>	<p>i. Escasez de grandes terrenos para la construcción de un proyecto como este.</p> <p>ii. Muchos de los grandes terrenos se ubican en zonas montañosas con superficie inestable para este tipo de proyectos.</p>

metropolitano en Costa Rica.		<p>iii. Limitadas zonas para la atención de la aviación corporativa.</p> <p>iv. Malos accesos debido a la falta de autopistas que conecten a la capital directamente con el nuevo aeropuerto internacional en estas zonas.</p>
---------------------------------	--	--

5. Solución, instrumentalización y recomendaciones.

a) Solución:

En este punto el estudiante debe seleccionar la alternativa de solución (de las planteadas en el punto 4), la cual deberá ser la que resuelva el problema central (punto 2). Este proceso de selección debe realizarse posterior a la revisión de cada una de las alternativas, con base en las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Es importante que el estudiante tenga claro que solamente **debe seleccionar una alternativa** y que **debe justificar** la razón por la que considera que la alternativa seleccionada es la mejor con respecto a las otras alternativas.

En el ejemplo:

Se elige la alternativa **b. Construir un aeropuerto internacional metropolitano en el sector de Orotina**. **Justificación:** lo anterior debido a que -como se puede apreciar- es la alternativa que posee la mayor cantidad de ventajas; además, se contaría con un aeropuerto internacional que incluye todas las carencias del actual aeropuerto.

b) Instrumentalización:

Escogida la mejor alternativa, se procede a explicar su **instrumentalización**, que contiene los siguientes aspectos:

- **¿Quién?:** Indicar quién va ser la persona, departamento, Ministerio u otro responsable de llevar a cabo la aplicación de la solución.
- **¿Cómo?:** Indicar la manera, forma o medio de implementar la solución elegida.
- **¿Cuándo?:** Especificar el plazo de tiempo en el que se implementará la solución elegida.

En el ejemplo:

- **¿Quién?** El encargado de llevar a cabo el proyecto sería el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT).

- **¿Cómo?** Por medio de una licitación a quien presente el mejor proyecto y todos los estudios y requisitos que requiera el proyecto de la construcción del aeropuerto.
- **¿Cuándo?** Aquella empresa que gane el concurso de licitación deberá tener listo sus resultados y recomendaciones en un **plazo de 10 meses** para ser analizados con el MOPT y posterior aval para el arranque de la construcción del nuevo aeropuerto internacional.

c) Recomendaciones:

En este punto el estudiante debe proponer algunas recomendaciones que se ameriten según sea el caso.

Si analizamos nuestro ejemplo, este punto se puede plantearse de la siguiente manera:

- Ampliar la Ruta 27 en todo su trayecto al aeropuerto en 3 o 4 carriles por vía.
- Posibilitar la construcción de un metro de vía rápida que conecte a la capital del país con el futuro aeropuerto internacional.
- Planificar la construcción de un hospital moderno y acondicionado a posibles emergencias aéreas que se pudieran presentar.
- Concesionar la administración a una empresa experta en el manejo de aeropuertos.
- Que el requisito fundamental de la empresa ganadora de la licitación se base en un aeropuerto amigablemente sostenible con el medio ambiente.

Así, entonces, realizando esta estructura y comprendiendo cada uno de los puntos a desarrollar, estará el estudiante en la capacidad de resolver casos que en la administración se presentan.

Referencias

- Aeropuerto en Orotina: un paso adelante (24 de mayo de 2016). La Nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/opinion/foros/aeropuerto-en-orotina-un-paso-adelante/IOMRADADCZHGDO2PHIAYVB5ORA/story/>
- Bosque, D. (7 de setiembre de 2015). Construcción de aeropuerto en Orotina sufre nuevo traspié. La Nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/el->

pais/infraestructura/construccion-de-aeropuerto-en-orotina-sufre-nuevo-traspie/QNEONYWUNZFYXOFF43XMCS4EHM/story/

El nuevo aeropuerto metropolitano y el futuro del Juan Santamaría (9 de enero de 2015). La Nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/opinion/foros/el-nuevo-aeropuerto-metropolitano-y-el-futuro-del-juan-santamaria/T257ZPX4OBC4JABCNXYNL7KOWY/story/>