



**NOTA DE ENSEÑANZA**

**CASO: LEADER SHIP ENTERPRISE SAS - EL CONTROL OPERACIONAL**

**Elaborado por:**

**BEATRIZ ZAPATA HERRERA**

**JAIRO JOHN SAAVEDRA ARENAS**

**RUBEN DARIO HERNANDEZ BURGOS**

**Director Temático**

**Eduardo José Salazar Araujo**

**Directores Metodológicos**

**Juan Carlos Robledo Fernández, PhD**

**Francisco Vergara Streinesberger, Mg. PhD©**

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN**

**2019**

## **LEADER SHIP ENTERPRISE SAS: EL CONTROL OPERACIONAL**

Este caso describe la situación de la empresa Leader Ship Enterprise SAS en momentos en los cuales la compañía se encontraba en un proceso de crecimiento ya que pasó de atender el mercado local en la prestación de sus servicios de BPO a un mercado internacional conformado actualmente por los países de Costa Rica, México, Perú, Chile y Brasil y debía establecer los sistemas de control necesarios para sus operaciones transnacionales.

### **SYNOPSIS O RESUMEN DEL**

La compañía Leader Ship Enterprise SAS pasó de atender servicios desde Colombia a otros países de LATAM como Perú, Chile, Brasil, México y Costa Rica, con clientes y casas matrices en el exterior especialmente de Estados Unidos y Europa a manejar centros de costos en Latinoamérica. Esta exigencia del mercado consistió en que el servicio debía ser facturado por una empresa local del centro de costos y el pago por los servicios se recibiría en la moneda del respectivo país; esto representó un desafío para el crecimiento de la compañía debiendo constituir sociedades en cada uno de los países en los cuales se encuentra operando.

Al constituirse estas nuevas sociedades en territorio extranjero llevaron a la compañía a replantear el modelo de negocios por que se convertía en una empresa con infraestructura local en una Matriz con filiales, lo cual conlleva a tener que observar el cumplimiento legal, fiscal y organizacional nacional y a obligarse a respetar en cada uno de los territorios las exigencias legales y cumplir con aspectos económicos formales frente a las administraciones de cada país.

En la empresa no contaba con una infraestructura de control global y se dependía de los gerentes de cada país para el seguimiento de las actividades, por lo cual se generaba dependencia de los gerentes regio para el seguimiento de las actividades de tal suerte que las autorizaciones y los registros de las mismas se daban a través de una serie de correos que el gerente general tenía que administrar, procesando la información a través de cuadros de ofimática sin ninguna sistematización que le sirvieran para recordar las autorizaciones, debido a que en cada país se cuenta con la logística para la prestación de servicios y una estructura administrativa con limitados poderes.

**PÚBLICO OBJETIVO:** El caso propuesto está dirigido a los estudiantes de Las ciencias administrativas, económicas y contables y sugerido para asignaturas o cursos de Negocios Internacionales, comercio exterior, gerencia estratégica, banca y finanzas y mercadeo.

Así mismo puede ser usado en cursos y capacitaciones de formación continua que pretendan orientar, básicamente, sobre temáticas relacionadas con dirección estratégica en el marco de establecer mecanismos de control eficientes y que arrojen resultados positivos que permitan la sostenibilidad operacional de la empresa.

**OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:**

Este caso ha sido diseñado para que los estudiantes en el campo gerencial, de administración, negocios y formación en cursos de educación continua se introduzcan con mayor profundidad en la comprensión y aplicación en las distintas estrategias de dirección, configuración de unidades de negocios internacionales (UEN) y tácticas de control para fortalecer las operaciones internacionales de las compañías.

**OBJETIVO APRENDIZAJE 1:** A través de la preparación y discusión del caso los estudiantes estarán en capacidad de comprender como funciona una unidad estratégica de negocios para el manejo de las operaciones internacionales de las compañías.

**OBJETIVO APRENDIZAJE 2:** A través de la preparación y discusión del caso cada estudiante logra comprender el concepto de circuito administrativo que permita el control concurrente de las operaciones internacionales.

**OBJETIVO APRENDIZAJE 3:** Los participantes a través de la problemática planteada analicen reportes consolidados que permitan a la alta dirección tomar decisiones a nivel corporativo.

### **PLAN DE ENSEÑANZA DETALLADO Y ANÁLISIS DEL CASO**

A continuación, se presentan el plan de enseñanza sugerido para el uso del caso en el aula de clase. Estas sugerencias pueden ser tenidas en cuenta por parte del profesor que use el caso, con el fin de alcanzar los propósitos propuestos en la escritura del mismo. Sin embargo, dado que, este caso puede abordar temáticas diversas en el campo del conocimiento de los negocios, la gerencia, la administración, las organizaciones. Es posible adaptar el plan de enseñanza a estas especificidades.

1. **USO DEL TIEMPO:** El caso ha sido diseñado para ser discutido en un tiempo de 90 minutos. Las sugerencias de uso de este tiempo son las siguientes:

Tiempo	USO
0 a 15 minutos	El profesor hace una introducción del caso (el cual ha sido previamente preparado por cada estudiante) recordando el objetivo de enseñanza global del caso y los demás objetivos de enseñanza que se persiguen.
15 a 45 minutos	Se sugiere que el profesor inicie la discusión a través de los siguientes interrogantes: ¿Qué se entiende por UEN? ¿Qué es para ustedes circuitos de control de operaciones? ¿Qué tipo de reportes se necesitan para establecer controles concurrentes a las actividades de las filiales en Latam? ¿Qué significa para ustedes el riesgo, qué tipo de riesgos conoce y qué estrategias propondrían para disminuirlo? Los estudiantes inician el debate entre ellos, el

	docente toma nota e interviene cuando las temáticas se estén desviando.
45 a 60 minutos	El profesor interviene para hacer las anotaciones respectivas y mantener el curso de la discusión por el camino correcto de acuerdo a los objetivos de enseñanza deseados.
60 a 80 minutos	El profesor abre de nuevo la discusión para que los estudiantes vayan cerrando el caso y llegando a sus conclusiones, o propuestas en la toma de decisiones
80 a 90 minutos	El profesor cierra la discusión del caso haciendo las apreciaciones correspondientes según las notas de clase y de discusión expuestas por los participantes.

## **2. PREGUNTAS SUGERIDAS PARA QUE EL PROFESOR INTENSIFIQUE EL DEBATE O LA DISCUSION DEL CASO**

(En este apartado se exponen las respectivas preguntas clave que el profesor ya ha preparado sobre la temática del caso) aquí se sugieren que preguntas deben ser hechas por el profesor. Estas preguntas no son las mismas que están en el cuerpo del caso. Aquí las preguntas pueden estar más orientadas académicamente sobre conceptos clave según la temática que aborda el caso.

Existe una gran diversidad de maneras de desarrollar el caso, sin embargo, en el protocolo de la Escuela de Negocios de Harvard se sugiere por parte del profesor Roland Christensen tener en consideración los siguientes aspectos:

El dominio de las preguntas es uno de los sellos distintivos de la enseñanza de métodos de casos. Harvard Business El profesor de escuela y maestro preeminente C. Roland Christensen consideró el arte de cuestionar tan importante que una vez describió la enseñanza del método del caso como "el arte de hacer la pregunta correcta, del estudiante correcto, en el momento correcto y de la manera correcta". Las preguntas " correctas "promueven aprendizaje y descubrimiento, despertar el interés de los estudiantes y generar debates dinámicos.

Las preguntas en sí mismas no pueden existir de forma aislada, sino que forman parte de la tríada básica de preguntando, escuchando y respondiendo. Hacer una pregunta implica escuchar activamente y una respuesta reflexiva, a menudo en forma de otra pregunta o sonda de seguimiento. Una buena pregunta tiene en cuenta la audiencia específica (¿Cuáles son las necesidades, intereses y habilidades de los estudiantes?),

Las metas pedagógicas de la clase (¿Cuáles son los objetivos clave de aprendizaje? y el contenido y el plan de clase (¿Qué características del caso son relevantes, sorprendentes, confusas, etc.? ¿Cómo se secuencia el material?). Ya sea que requiera análisis, aliente el debate o solicite recomendaciones para la acción, una pregunta es más efectiva cuando se ajusta a las necesidades de un contexto de clase específico y ayuda a guiar a los estudiantes individual y colectivamente hacia el descubrimiento de su aprendizaje.

Este documento proporciona ejemplos de preguntas que se han encontrado particularmente en varios escenarios que ocurren comúnmente durante una discusión de método de caso. Está organizado en cuatro categorías principales, que reflejan las cuatro formas principales en que una discusión, el líder usa preguntas:

- A. **Comenzar una discusión de fases:** Enmarcar el enfoque de los estudiantes al caso al pedir evaluación, diagnóstico o recomendación de un curso de acción.

¿Qué aspectos considera usted debe abordar la compañía en el nuevo reto empresarial de operaciones internacionales?

**B. Seguimiento:** respuesta a los comentarios de los estudiantes mediante sondeos para obtener más profundidad (perforación abajo), abriendo la discusión a más participantes (moviéndose lateralmente) o solicitando generalización / reflexión / síntesis (vinculación).

**C. Transición:** unir la fase actual con el siguiente bloque de discusión, que incluye verificar la comprensión del alumno antes de continuar.

**D. Manejo de desafíos especiales:** responder a las contribuciones de los estudiantes que tienen el potencial para descarrilar la discusión, como cuando un comentario es tangencial, largo, incorrecto, confuso, inapropiado u ofensivo.

#### **A- COMENZANDO UN PUNTO DE DISCUSIÓN**

Al comienzo de una discusión USE preguntas que involucran evaluación, diagnóstico o la recomendación / acción tiende a ser más efectiva para estimular el aprendizaje que la PREGUNTA puramente descriptiva preguntas como "¿cuál es la situación?" o "¿cuáles son los problemas?"

##### **Evaluación**

Describe la situación presentada en el caso de estudio y emita su apreciación

¿Cuáles serían las probabilidades de éxito de la empresa al incursionar en éste tipo de negocios?

"¿Qué tan atractiva y rentable es la oportunidad de planteada de crear filiales para sus operaciones internacionales?"

¿Cuáles son las principales barreras de entrada que enfrenta Leader Ship Enterprise al tomar la decisión de invertir en mercados extranjeros?

¿Que estrategias debería implementar la compañía referente a la protección de la inversión y la volatilidad de las tasas de cambio?

##### **Diagnóstico**

"¿Cuál es el problema / desafío más importante que enfrenta la gerente?"

"¿Cuál es la situación que ha generado crisis en la empresa?"

"¿Qué es lo que más preocupa a los personajes del caso?"

### **Recomendación / acción**

“¿Qué opciones propondrían los miembros del grupo para enfrentarse a los desafíos planteados en el caso?”

“¿Qué le recomendarías a la empresa como curso de acción?”

### **B. SEGUIMIENTO**

Los seguimientos a los comentarios de los estudiantes incluyen sondeo para mayor profundidad, abriendo la discusión a más participantes, o pidiendo generalización / reflexión / síntesis. Los instructores deben considerar eso. Los seguimientos son necesarios para guiar la discusión y desafiar a los estudiantes, las intervenciones excesivas pueden conducir a intercambios centrados en el instructor, concentradores.

### **Fomentar una mayor profundidad de análisis.**

Se puede lograr una mayor profundidad de análisis a través de sondeos generales y preguntas que exploran supuestos y condiciones de contorno.

### **Sondas generales**

"¿Por qué?"

"¿Podrías decir un poco más sobre eso?"

"¿Podrías guiarnos a través de tu lógica / proceso de pensamiento?"

"¿Qué te lleva a esa conclusión?"

"¿Cómo se te ocurrió ese número / estimación?"

"¿Tenemos alguna evidencia para apoyar eso?"

"¿Cómo interpretaste esa exposición / cita / datos / información?"

"¿Por qué es eso importante?"

"¿Cuáles son las implicaciones?"

### **Supuestos subyacentes y condiciones de contorno**

"¿Qué indicadores / medidas / criterios está utilizando para respaldar su análisis?"

"¿Qué estás asumiendo con respecto a [x, y, z]?"

"¿Tienes alguna preocupación? ¿Cómo podrían abordarse?"

"Si suponemos que [x] en lugar de [y], ¿eso cambia su conclusión / recomendación?"

"¿Qué haría falta para que cambie su conclusión / recomendación?"

"¿Fue inevitable el resultado?" "¿Podría haberse evitado?"

"¿Hasta qué punto fue la [firma / protagonista] simplemente afortunada?"

"¿Es eso consistente con [el punto anterior de otro estudiante]?"

"¿Cómo se compara esto con lo que discutimos / concluimos en la clase de ayer?"

### **Para abrir la discusión a otros estudiantes.**

Aunque el instructor puede llamar a otro estudiante sin responder en absoluto al comentario anterior, a menudo es útil proporcionar alguna orientación para el contribuyente posterior. Es particularmente útil para indicar si el próximo alumno debe responder directamente al comentario anterior o no.

### **Respondiendo al comentario anterior**

Las preguntas pueden ir precedidas de declaraciones enmarcadas como: "Sigamos con esto", "en este punto" o

"[Estudiante X] está discutiendo [y]".

"¿Alguna reacción?" "¿Qué pasa con eso?" "¿Qué piensas?"

"¿Es correcto?" "¿Alguna preocupación?"

"¿Alguna pregunta para [estudiante anterior]?"

"¿A quién le gustaría aprovechar el punto de [estudiante anterior]?"

"¿Están todos de acuerdo?" "¿Alguien lo ve de manera diferente?"

"¿Puede alguien ayudarnos [a través de este análisis, resolver esta confusión]?"

"¿Alguien puede abordar la preocupación de [estudiante x]?"

### **Ampliando la discusión**

"¿Qué otras perspectivas se podrían tener en cuenta para el caso?"

"¿Nos estamos perdiendo algo?"

"¿Hay otros problemas que deberíamos considerar?"

"¿Quién puede conciliar estas diferentes interpretaciones / conclusiones / puntos de vista?"

### **Fomentar la generalización, la reflexión o la síntesis.**

Los instructores pueden ayudar a los estudiantes a integrar nuevos conceptos e internalizar las conclusiones desafiándolos a Vincular los aprendizajes clave a cuestiones o experiencias gerenciales más amplias de sus propias vidas.

"¿Qué le quitas a la discusión / caso de hoy?"

"¿Cuál es la moraleja de esta historia?"

"¿Por qué los gerentes deberían preocuparse por estos problemas?"

"¿En qué otras industrias / países se aplicarían las lecciones / principios del caso de hoy?"

"¿Alguien ha enfrentado un desafío similar en su propia experiencia laboral?"

### **C. Transición**

Las transiciones suelen ir precedidas de dos tipos de preguntas: (i) preguntas de verificación de comprensión que invitan a preguntas o pensamientos finales, y (ii) formular preguntas que vinculen el punto actual con el nuevo.

"¿Nos hemos perdido algo importante?"

"¿Algún comentario final antes de continuar?"

"Antes de entrar en [x], ¿hay alguna pregunta?"

"¿Todos se sienten cómodos pasando a [...]?"

"Ahora que hemos establecido [x], ¿qué pasa con [y]?"

"A la luz de nuestra discusión sobre [x], ¿qué debemos hacer con respecto a [y]?"

"¿Cuáles son las implicaciones de [x]?"

"Entonces, tenemos claro en [x]: ¿pasamos a [y]?"

"Antes de entrar en los números / detalles, ¿cómo pensamos acerca de cómo debemos abordar el análisis?"

#### **D. Manejo de desafíos especiales**

Hay una variedad de contribuciones estudiantiles que pueden crear desafíos para el liderazgo en la discusión. Los ejemplos incluyen comentarios tangenciales, no secuenciales, largos, complejos y / o confusos. Instructores también puede resultarle difícil saber cuál es la mejor manera de responder a respuestas incorrectas o el uso de ofensivas o lenguaje inapropiado por un estudiante. En muchos de estos casos, puede ser difícil redirigir o reenfocar el comentario sin interrumpir al alumno. Para captar la atención del alumno y reducir la probabilidad de causar ofensa o vergüenza, es útil comenzar la respuesta haciendo contacto visual, diciendo nombre del alumno, y ofrecer una observación de neutral a complementaria como "eso es una interesante perspectiva" estás planteando algunos problemas importantes "o" te escucho decir que [ . . . ]".

#### **Comentarios tangenciales o no secuenciales**

"¿Cómo se relaciona eso con lo que estaba diciendo [estudiante anterior]?"

"Tengamos eso pendiente por el momento. ¿Podemos primero resolver el [problema / debate] sobre la mesa?"

"Llegaremos a eso un poco más adelante en la discusión. Quedémonos con la pregunta de [alumno anterior]".

#### **Comentarios largos y divagantes**

"Estás planteando una serie de problemas. Centrémonos en [x]".

"Parece que estás preocupado por [x]. Vamos a explorar eso".

"Así que básicamente no estás de acuerdo con [el estudiante anterior] porque [x, y]. [Al

alumno anterior]: ¿podrías responder?

"Te escucho decir [x]. ¿Están todos de acuerdo?"

"¿Cuál es el titular?"

### **Comentarios complejos o confusos**

"Disminuya la velocidad por un minuto". "Vamos a dar un paso a la vez".

"¿Cómo explicarías eso a alguien que no está familiarizado con el lenguaje técnico?"

"Hagámoslo simple".

"Antes de profundizar en los números / detalles, asegurémonos de que entendemos la intuición básica".

"Mencionas [x]. No estoy seguro de que todos estén familiarizados con ese concepto.

¿Podrías aclararme?"

"Solo quiero asegurarme de que entiendo tu argumento. ¿Estás diciendo [ . . . ]?"

### **Respuestas incorrectas**

Las respuestas incorrectas pueden provenir de una falta de preparación, confusión legítima u otras causas, como preguntas ambiguas o falta de dirección clara. Para comentarios incorrectos que contienen menores imprecisiones que no son centrales para la discusión, a menudo es apropiado que el instructor responda con una corrección suave. El análisis defectuoso o incompleto puede servir como una oportunidad de aprendizaje para el estudiante y la clase. Idealmente, el instructor (i) no abandonará al estudiante, (ii) no confundirá a otros estudiantes dejando que las respuestas incorrectas pasen sin respuesta y (iii) abordan el motivo de la percepción errónea, no solo la percepción errónea en sí misma. Cuando sea posible, el instructor debe guiar al estudiante o sus compañeros de clase a corregir el error.

"¿Dónde en el caso encontraste eso?"

"¿Podrías explicarnos cómo se te ocurrió eso?"

"¿Alguien encontró una respuesta diferente?" "Veamos si podemos conciliar estos resultados diferentes". "Este es un análisis particularmente complejo. Asegurémonos de que los supuestos básicos sean claros".

### **Lenguaje ofensivo o inapropiado**

["Suenas como si tuvieras una reacción".] "¿Te gustaría tomar otra oportunidad / reformular eso?"

"Espera un segundo. ¿Quieres intentarlo de nuevo?" "¿En un lenguaje menos colorido?"

### **2.1 Diseño de clase**

- **Estructura**

¿Qué temas o piezas de análisis deberían cubrirse durante la discusión?

¿Cómo secuenciará las fases de discusión y cuánto tiempo debería dedicarse a cada una?

¿Cuál es la lógica subyacente a cada transición de una fase a otra?

¿Cómo apoyará su plan de junta el diseño de la clase y facilitará el aprendizaje de los estudiantes?

- **Apertura**

¿Qué pregunta inicial se hará para introducir la discusión? ¿Por qué esa pregunta?

¿Cuál es la razón detrás de su pregunta inicial?

¿Qué estudiante seleccionará como el que haga la apertura? ¿Por qué?

¿Cómo espera que surja la discusión después de la respuesta inicial de la apertura?

- **Discusión Liderazgo**

¿Qué preguntas de seguimiento dentro de cada fase motivarán a los estudiantes a pensar más allá de sus contribuciones iniciales?

¿Cómo formularás la transición entre cada fase?

¿Qué pregunta usará para presentar cada fase después de la discusión inicial?

¿Cómo incorporarás los antecedentes de los estudiantes en la discusión?

¿Hay específicos estudiantes que deberían / no deberían ser alentados a contribuir durante posturas particulares?

¿Cómo podría estimular a los estudiantes a pensar más allá de esta clase y desarrollar ideas a través de enlaces entre clases, módulos y cursos?

- **Cierre de la discusión**

¿Cómo planea cerrar la discusión en clase? ¿Por qué?

¿Cuáles son los riesgos de proporcionar demasiado cierre al final de esta clase? ¿Demasiado poco?

### **3. MARCO DE REFERENCIA SUGERIDO**

El siguiente marco conceptual define cada uno de los conceptos, para que puedan servir de auxiliar interpretativo del caso:

- A. Sistema de Control interno:** Para desarrollar la discusión alrededor del sistema de control interno, los estudiantes han debido hacer la lectura previa sobre “El control interno y sus fraudes” en la parte 4, página 95 y titula “El control interno por ciclos transaccionales” y que según Gaitán, R. E., & Niebel, B. W. (2015) su autor, es el plan que las organizaciones adoptan, con sus procedimientos y métodos operacionales. y aporta conceptos como los hechos económicos y transacciones, sistemas, efectos de los hechos económicos, funciones de los ciclos transaccionales y planeamiento financiero.

**B. Matriz General Electric:** Para discutir el caso en relación al posicionamiento competitivo de la empresa, los estudiantes previamente han debido desarrollar un análisis a partir de la Matriz de G.E el caso provee los datos suficientes para hacer estos análisis. Lecturas sobre estos modelos las pueden encontrar en Matriz estratégica de tipo estándar creada, paralelamente, por las empresas consultoras *General Electric* y *McKinsey*, de utilidad para diseñar estrategias de negocios; también permite evaluar las unidades de negocio que componen una empresa. Al final existen tres posibles soluciones a cada unidad de negocio: invertir, mantener o liquidar. La Matriz de negocios de General Electric asesora a dar una respuesta a cada línea, haciendo un análisis interno de una empresa con su eje de fortalezas, y un análisis externo de una empresa, a través del eje de atractivo del mercado. En el link <https://www.youtube.com/watch?v=0--r3KTGNq4> encontrarán los estudiantes un video explicativo de ésta matriz, y en link <https://www.youtube.com/watch?v=SWxz4LgI1DI> se muestra como elaborar la matriz GE en Excel.

**C. Circuito Administrativo:** Para desarrollar la discusión sobre los circuitos administrativos, los estudiantes han debido previamente leer o tener conocimientos sobre los conceptos diseño y organización lógica de actividades que realizan una función determinada dentro de una organización, cuyas entradas son tratadas de forma sistemática para generar una salida en forma de resultado de esa función. El licenciado Walter Panesii adscrito al cuerpo de administración y apoyo de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, pertenecientes al Rectorado y las Unidades Río Turbio y Río Gallegos, desarrollo un seminario-taller denominado “Las Organizaciones y sus circuitos administrativos” que permitirá conocer procesos de circuitos administrativos y que se puede consultar en el siguiente link: <https://www.youtube.com/watch?v=K4hDxxj8BRs>.

- D. COSO:** Para discutir el caso los estudiantes deben conocer acerca del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, 2015) el cual proporciona liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. En la internet en la página <https://www.youtube.com/watch?v=LLhsPX4BiPI> los estudiantes encontraran un video de duración de 12:57 minutos donde funcionarios de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México explican detalladamente el COSO.
- E. Check List:** Para discutir acerca del caso planteado los estudiantes deben conocer que el checklist es una relación de actividades determinantes para el logro de resultados que permite hacer seguimiento y control de la gestión, en su libro “El efecto Checklist” publicado en el año 2011 Atul Gawande en su capítulo 2 afirma que la lista de comprobación (o "checklist") ha hecho posible algunas de las actividades más difíciles realizadas por los seres humanos, desde pilotar aviones a construir rascacielos de una sofisticación inconcebible.
- F. Riesgo:** Para desarrollar la discusión acerca del riesgo los estudiantes deben haber realizado la lectura previa de Celaya Figueroa, R., & López Parra, M. E. (2004) en la cual expresan que por riesgo entendemos la probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar alguna situación inherente a su actividad. Esta definición es muy general, pero, como veremos más adelante, son por lo menos tres riesgos los que nos permiten evaluar la situación, los resultados y el entorno de la empresa:
- a. Riesgo operativo, financiero y total.
  - b. Riesgo sobre el comportamiento de la rentabilidad.

c. Riesgo del entorno o riesgo-país.

**G. Internacionalización:** Los estudiantes deben estar preparados para discutir acerca de la internacionalización para lo cual luego de realizar la lectura de previa del tema tratado por Villareal (2008, p. 68) quien dice “Entendemos la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”.

**H. PEST, PESTEL** (también conocido como PESTLE) es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. Incluso hay algunos estudios que suman otro más, el de la Industria, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTELI.

Por el valor de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso, este modelo de estudio es una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones. Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”.

Esta herramienta, que se puede aplicar a numerosos casos, facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la organización. Y ayuda a comprender el

crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada.

#### 4. DISEÑO DE LA PIZARRA

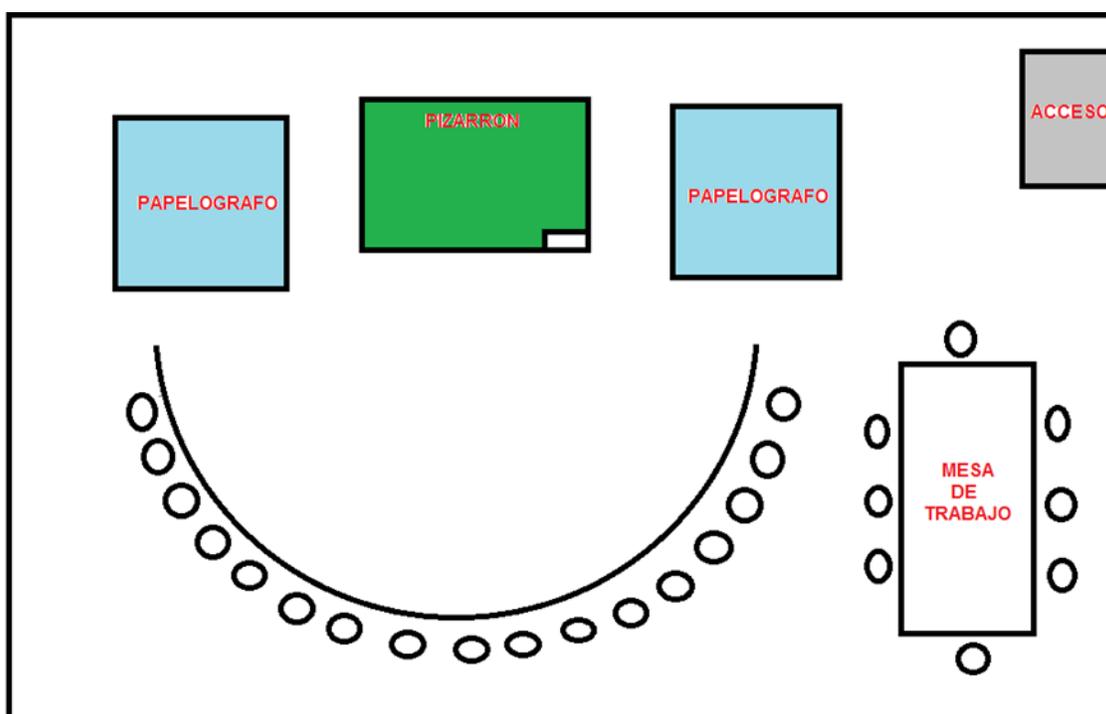
En este apartado, los autores del caso, sugieren como el profesor debe hacer uso de la pizarra (tablero) como lo divide en secciones ordenadas y secuenciales para mantener el hilo conductor de la discusión (para este diseño pueden usar el modelo canvas), también pueden diseñar de acuerdo a la lógica de la discusión del caso. Por ejemplo:

<b>ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA</b>	<b>NUEVA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA</b>
<b>PROBLEMA CENTRAL</b>	
<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</b>	
1	
2	
3	
<b>ELECCION DE ALTERNATIVAS</b>	
<b>1.</b>	
<b>2.</b>	
<b>3.</b>	

## 5. COREOGRAFÍA O DISEÑO DEL AULA DE CLASE PARA LA DISCUSIÓN DEL CASO

Teniendo en cuenta la temática del caso, se sugiere al profesor que use este caso de enseñanza, que el aula de clase este diseñado de la siguiente manera:

Se sugiere que para el desarrollo de éste caso los estudiantes se coloquen uno al lado del otro y siempre de frente, el pizarrón en el centro del salón y con telón para proyección en video vean y papelógrafos por grupo de trabajo.



En todo momento el diseño del aula de clase debe permitirle al profesor establecer ejes de movilidad hacia adelante, hacia atrás y hacia los lados, esto con el fin de brindar mayor espacio de discusión a los estudiantes.

## 6. RECURSOS SUGERIDOS PARA EL DESARROLLO DEL CASO Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

En este apartado, los autores del caso relacionan el tipo de recursos pedagógicos que puedan llegar a ser necesarios por parte del profesor para hacer más efectivo el caso en su proceso tanto de preparación como de discusión.

Entre los recursos pueden estar:

### **Bibliográficos y Webgrafía**

- ¿Cómo les fue a los servicios colombianos en el exterior? (2018). Retrieved from <https://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-servicios-colombia/214572>
- Muestra trimestral de comercio exterior de servicios (MTCES). (2018). Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/muestra-trimestral-de-comercio-exterior-de-servicios>.
- Ingresos por servicios tercerizados. <https://www.elheraldo.co/economia/outsourcing-un-negocio-que-mueve-137-billones-228294>
- Inversión en el sector Tercerización de Servicios BPO en Colombia (s.f.). Retrieved from <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/tercerizacion-de-servicios-bpo.html>.
- El BPO, un sector en constante crecimiento e innovación <https://profitline.com.co/bpo-sector-constante-crecimiento-e-innovacion/>
- Gaviria Martínez, L. F., Rodrigo, Á., Bedoya, V., Sánchez Torres, W. C., Montoya Ríos, F. J., & Delgado Vélez, L. D. (2014). Una mirada analítica al sector de BPO en Colombia y Antioquia.

- BPO, el sector que sigue expandiéndose en el país. (2018). El tiempo. <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/bpo-el-sector-que-sigue-expandiendose-en-el-pais-259206>.
- Toledo Cartes JE. El control interno de la administración: modernización de los sistemas como una emergencia. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 de octubre de 2003.
- Gaitán, R. E., & Niebel, B. W. (2015). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Ecoe ediciones.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. Revista de antiguos alumnos del IESE, 2001(Mar).
- Gaitán, R. E., & Niebel, B. W. (2015). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Ecoe ediciones.
- Gawande, A. (2011). El efecto Checklist: Cómo una simple lista de comprobación elimina errores y salva vidas. Antoni Bosch editor.
- Celaya Figueroa, R., & López Parra, M. E. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? Revista Escuela de Administración de negocios, (52).
- Bradley, F. & Calderón H. (2006). Marketing internacional(5.aed.). España: Pearson Education.
- Retos y perspectivas en la exportación de servicios para Colombia <https://www.analdex.org/2018/05/02/retos-y-perspectivas-en-la-exportacion-de-servicios-para-colombia/>
- Jaramillo salgado, V.H. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de sistemas de control de gestión.

- Jaramillo, C. M. P., & Jesús, M. (1992). Los indicadores de gestión. España.
- Rugman, A., & Hodgetts, R. M. (1997). Negocios internacionales. Parte II: El Ambiente de los Negocios Internacionales. Capítulo, 4, 121.
- Guía para exportar servicios Colombia  
[http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/guia\\_de\\_exportacion\\_servicios.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/guia_de_exportacion_servicios.pdf)
- Los Indicadores de Gestion <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>
- Cerem, International Business School, Juan Martin, Jefe de Estudios Cerem, Analisis Pest

### **TECNOLOGICOS**

Se sugiere que el salón de clases cuente con computador y video beam para proyecciones y televisor con reproductor de películas.