

**“PENSANDO COMO ENSEÑAR, EXPERIENCIA DIDACTICA DE LA CATEDRA
“MATEMATICA PARA DECISIONES EMPRESARIAS” DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA. APLICACIÓN DEL
“METODO DE CASOS”. EPISODIO 2”**

BUZZI, Ana María

TURRIN, Gabriel

Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Ciencias Económicas - Cátedra: Matemática
para Decisiones Empresarias.

anamariabuzzi@hotmail.com; turringabriel@gmail.com

Área Pedagógica

RESUMEN

Nuestra cátedra ha presentado en las XXVIII Jornadas desarrolladas en Rio Cuarto, del 11 al 13 de octubre de 2007, un trabajo denominado “Pensando cómo enseñar, Experiencia didáctica de la Cátedra *Matemática para Decisiones Empresarias* de Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Aplicación del “método de casos”, en esta ocasión, y retomando esa labor, traemos a vuestra consideración el Episodio 2.

Sin intentar realizar un desarrollo histórico, como si se realizó en ese momento, recordamos que el origen del método de casos puede ubicarse a inicios del siglo XX, con el *case system* que se había instalado en la Harvard Business School, por iniciativa de Christopher Langdell, profesor de la Escuela de Leyes.

A posteriori, encuentra su estructura definitiva y se extiende como metodología docente al campo de la administración pública. Fue introducido en Francia por el Centro de Perfeccionamiento de Negocios para la formación en *management* a los cuadros dirigentes de las empresas y luego fue elegido como método base, al crearse en 1945 la Escuela Nacional de Administración de París (E.N.A.)

A lo largo de este trabajo se detallarán los diferentes métodos y se hará foco en las características propias del “caso”. Asimismo, se ofrece uno de los entregados a los estudiantes de nuestra asignatura y una estadística respecto al desempeño de este grupo en relación al total de los que han cursado la materia de manera “normal”

Palabras Claves:

Casos – Incidente – Debate – Evaluación

CONCEPTOS FUNDAMENTALES:

Previamente, entonces **¿Qué es un caso?**

Es un relato cuidadosamente elaborado que plantea una situación problemática extraída de la vida real, que requiere análisis, investigación, toma de decisiones y resolución y que se presenta en la clase con un objetivo didáctico previamente definido. *Si no hay un problema, no hay caso.*

El *caso* visto como estrategia metodológica se diferencia del ejemplo y del ejercicio utilizado en la pedagogía tradicional ya que tanto uno como otro son usualmente repeticiones con soluciones previsibles.

Exige que se haga algo en un tiempo dado y que se logre un resultado. Aquellos casos donde da lo mismo actuar o no, carecen de valor formativo porque no ponen en juego competencias complejas.

Puede mostrar diversos aspectos de un problema que se espera que los estudiantes aprendan a reconocer. Permite trabajar con una lista de conceptos, asociaciones y clasificaciones que surgen a partir del análisis de la situación planteada, y a partir de allí, focalizar el estudio en las cuestiones que se abordarán en la clase vinculándolas de modo adecuado, ayudándonos a visualizar un problema donde solo veíamos la solución dada por la disciplina.

El método del caso es un acercamiento rico y de gran alcance al desarrollo de sus habilidades cognitivas.

También debemos distinguirlo de los denominados “*case-work*” de uso frecuente en las áreas de trabajo social que consisten en un modo metódico de abordaje y tratamiento de “pacientes” o “casos” que suelen presentarse en ateneos de análisis que pretenden estudiar un problema singular y concreto a fin de obtener alguna evolución positiva del caso con alguna respuesta y/o tratamiento.

I. Tipos de casos

Existen diversas clasificaciones de acuerdo con su propósito, configuración o complejidad, así encontramos:

- ❖ Casos Problema o casos decisión: Presentación breve de hechos o de una situación que plantea un problema central para el análisis e identificación de posibles soluciones, con el propósito de desarrollar capacidades de análisis y de toma de decisiones referidas a los objetivos propuestos.
- ❖ Casos incidente: Es el relato de una situación crítica que opera como detonante, los participantes adoptan una posición y/o toman una decisión “*como si fuesen otro*”.
- ❖ Casos de investigación: El caso investigación para la resolución del problema, se basa en una investigación previa que aporta datos y se complementa con otras fuentes.
- ❖ Casos Harvard: Es una presentación extensa de una situación problemática que incluye diagnóstico previo y presenta abundante material, no siempre relevante, que requiere selección de datos y toma de decisiones en un tiempo dado, con la presentación de consignas secuenciales
- ❖ Dossier: En este tipo de casos la situación problemática se presenta con abundante material anexo, comics, antecedentes normativos, textos varios con opiniones de autores, recortes periodísticos, etc.

Roles del docente y del estudiante

- ❖ Preparación: se redactan los casos y se presentan a los estudiantes. Antes de iniciar su elaboración, es indispensable tomar en cuenta a quién se dirige (destinatarios), qué conocimientos y/o habilidades son indispensables para su resolución y los tiempos con los que se cuenta para su resolución. Del análisis exhaustivo de estas condiciones dependerá el nivel de complejidad de las consignas, así como la cantidad de los materiales a anexar.
- ❖ Recepción: los alumnos estudian el material del caso, lo interpretan, investigan, e intentan incorporar información complementaria, en especial se concentran en responder a las consignas.
- ❖ Interacción: Se trabaja en grupos, se comparan las definiciones del problema, se examinan las posibilidades de solución y se proponen decisiones. En el caso de que los cursantes no estén habituados al trabajo grupal es recomendable que el docente ordene la tarea indicando los roles que deben ejercerse dentro del grupo haciendo hincapié en la necesidad de cumplir con las consignas en los tiempos dados evitando interferencias que impidan el cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Evaluación: requiere de la construcción de criterios objetivos que permitan disminuir al mínimo la subjetividad de los docentes, que no son de fácil construcción.
- ❖ Síntesis final a cargo del docente que resume los aportes y posiciones y aporta su conocimiento del tema.

Técnica de Pigors o caso incidente

Este tipo de caso se desarrolla en una serie de etapas que sintéticamente son las siguientes:

1. Comienza con la descripción dramática del incidente.
2. Su finalidad es hacer buscar activamente información suplementaria útil.
3. Los procesos individuales hacia la decisión son puestos de manifiesto por la búsqueda de su solución.
4. El incidente recogido se convierte en un caso y su estructura culmina con esa pregunta final que obliga al individuo a posicionarse ante una cuestión crucial. Si el incidente no consigue que el individuo se sitúe con fuerza ante el suceso, perderá efectividad el método.

En sus orígenes se utilizó para identificar las competencias esenciales requeridas para desempeñar los puestos de trabajo, y consiste en un conjunto de procedimientos para recolectar las observaciones directas del comportamiento humano, de tal manera que sirva para facilitar la resolución de problemas prácticos y desarrollar principios psicológicos generales.

Mientras en el método del caso se presentan a los participantes determinados escenarios con los cuales practicar la toma de decisiones, en la Técnica del Incidente Crítico, los participantes realmente aportan información para mejorar la toma de decisiones.

Se les pide a los participantes que recuerden y anoten diferentes acontecimientos relacionados con el desempeño a estudiar, y que registren los resultados o efectos producidos.

Mientras que el método del caso acompaña el máximo de información para la resolución del mismo, la Técnica del Incidente Crítico hace que el alumno se enfrente con una redacción más breve, concisa e importante, obligándole a obtener más información adicional por medio de otras fuentes, como, por ejemplo, consultando libro, artículos o experiencias.

Etapas en la elaboración del caso incidente. Preparación.

El docente debe elegir el "incidente" o problema que servirá de excusa para estudiar el tema de la clase. Debe reunir toda la información relativa al él, para poder responder a las preguntas que se le hagan y prepara un enunciado escrito con los datos básicos previendo dejar algunas "pistas" para que el alumno se oriente.

Es importante que incluya información que nada tenga que ver con la resolución para que el alumno pueda ejercitar su criterio. Este enunciado es el que repartirá luego entre los miembros del grupo. Los datos adicionales no serán distribuidos y servirán para contestar con coherencia las preguntas que se planteen.

Presentación del "Incidente"

Se explica al grupo el propósito de la clase, las etapas y las "reglas del juego". El docente procede a distribuir el material donde se describe sucintamente los antecedentes y el entorno del problema. Se presenta el incidente generando una situación donde es necesario tomar una decisión.

El enunciado debe ser breve, de manera que pueda ser leído rápidamente, y contenga los suficientes "blancos" de información para que surjan una serie de preguntas en la mente de cada uno de los participantes.

Búsqueda de las causas del hecho

Como el enunciado resultará insuficiente para comprender el caso, los cursantes pueden realizar todas las preguntas que deseen para obtener mayor información de parte del facilitador. Éste dispondrá de antemano de dicha información en la medida necesaria para resolver el problema. Las preguntas deben ser oportunas y correctas, ya que el conductor no hará observaciones sobre el valor de las preguntas, limitándose a contestarlas. Se sugiere a los alumnos que no expresen opiniones, críticas, o manifestaciones que puedan influir sobre los demás.

Síntesis

Uno de los alumnos resume para todo el grupo la información recogida durante el paso anterior.

Determinación del problema

El grupo de alumnos debe ahora tratar de interpretar cuál es el problema nodal, encontraremos aquí que tenderán al inicio a compartir obviedades, es necesario que estas sean rápidamente enunciadas para dar lugar a la elaboración de comprensiones de mayor significación o relevancia. En función de la información reunida, el docente los ayudará a lograr una visión amplia del problema y de los aspectos, que han de ser tenidos en cuenta antes de que estos puedan resolver sobre un canal de acción.

Decisión individual

Cada estudiante y de manera individual, escribirá la decisión que tomó respecto del incidente planteado.

Etapas de División en sub-grupos

Cada uno de los alumnos lee su propia decisión. Una vez leídas todas las decisiones individuales, se procede a elegir cuál es la decisión que ha generado mayor consenso.

Evaluación

El docente fomentará el debate general sobre las conclusiones expuestas, los alumnos intercambiarán ideas sobre las enseñanzas que ha dejado el caso estudiado y podrán exponer cómo lo resolverían en la vida real, de qué modo podría prevenirse, y cómo actuarían ante situaciones similares que pudieran presentarse.

DESCRIPCION DEL INCIDENTE: Ejemplo: Decisión crucial:

Érase una vez una empresa financiera pegada a Excel, esta empresa llevaba a cabo el cálculo de la rentabilidad de la construcción en suelos, implementando 3 sofisticados métodos (cálculo rápido, intermedio y avanzado), mediante el uso de una compleja hoja de Excel.

Los resultados permitían evaluar la viabilidad económica de la construcción o comercialización del suelo.

El gran problema: la multiplicación de los Excel

Este valioso Excel era compartido con los múltiples analistas del departamento de Riesgos – Real Estate y Cobranzas–, para su utilización habitual.

Eso suponía un gran problema operativo, dado que, cada vez que se hacía una modificación en la programación del Excel original -o si el departamento de Dirección Financiera enviaba nuevos inputs-, se originaban múltiples desajustes entre las versiones utilizadas por cada uno de los analistas.

Se trataba del clásico problema de la multiplicación de las versiones de un mismo documento corporativo, con el agravante de que, en este caso, dicho documento era una importante herramienta de cálculo financiero.

Nuestro cliente deseaba contar con un software que fuese utilizado por todo su departamento de Riesgos –Real Estate y Cobranzas–, evitando los desajustes que tenían lugar por los cambios introducidos en la hoja de Excel empleada hasta ese momento.

Se enfrentaba a un grave dilema: Contaba con una compleja hoja de cálculo diseñada en Excel, cuya programación interna representaba un importante know-how atesorado por la organización.

Todo parecía indicar que, si querían contar con un software avanzado de cálculo de riesgos, tendrían que compartir sus valiosos algoritmos y fórmulas con la empresa que se encargase de desarrollar la solución.

Por supuesto, siempre existía la posibilidad de firmar un acuerdo de confidencialidad. No obstante, el riesgo inherente a la cesión del know-how está siempre presente y es muy difícil de contener.

¿Conocen la expresión “solucionar un problema creando otro”?

Ésta era otra de las problemáticas que planteaba el desarrollo de un software a medida para la gestión de riesgos.

Gracias a la utilización de una hoja de cálculo de Excel, el departamento de riesgos de nuestro cliente disponía de una gran autonomía a la hora de hacer modificaciones y mejoras

en su sistema de cálculo por parte de sus analistas y financieros, tan sólo tenían que modificar la programación y compartir la nueva versión con los usuarios.

Sin embargo, el cambio a una aplicación desarrollada a medida suponía que, cada vez que necesitaran hacer alguna modificación, tendrían que recurrir a nosotros (o al suministrador escogido) para proceder a alterar la programación del nuevo software.

Esa situación implicaba, además, que su operatividad pasaría a depender de nuestra velocidad de respuesta para hacer los cambios en la programación.

La solución fue (aparentemente) sencilla e ingeniosa. Se encontró en la desarrolladora AgilePlan, que propuso una serie de alternativas:

1. Conservar la hoja de Excel como motor de cálculo e integrarla con el nuevo software desarrollado por la empresa.

Dicho software volcaría en el Excel los datos ingresados por los analistas y devolvería los resultados ofrecidos por la hoja de cálculo, y todo de forma absolutamente desasistida.

2. El cliente consigue una herramienta que permite a sus analistas realizar los cálculos de riesgo de una forma ágil, sabiendo que están utilizando unos parámetros de cálculo correctos y permanentemente actualizados.
3. El cliente sigue manteniendo una completa autonomía a la hora de hacer las modificaciones necesarias en sus sistemas de cálculo, pues tan sólo tiene que modificar la hoja de Excel que está integrada con el software.
4. Y además todos utilizan la misma versión constantemente actualizada.

¿Si usted tuviera que decidir, como asesoraría a la empresa en relación a la solución propuesta por AgilePlan?

A fin de resolver la situación planteada, como se mencionó precedentemente, se seguirán las siguientes etapas:

- a) Búsqueda de las causas del hecho
- b) Síntesis
- c) Determinación del problema
- d) Decisión individual
- e) División en subgrupos
- f) Debate
- g) Evaluación
- h) Discusión final

Caso

Debemos contar con la ficha técnica como guía, marcar algunas condiciones necesarias que deben tenerse en cuenta al momento de escribir el relato y plantear las consignas.

El texto debe permitir a los alumnos trabajar desde una perspectiva profesional. Por esta razón debe basarse en hechos reales y ofrecer una descripción detallada de los elementos que permitan identificar las particularidades del caso.

Las consignas, por su parte, deben posibilitar que los estudiantes transiten el proceso que los llevará a resolverlo.

Veamos entonces como redactar una "Ficha Técnica":

1. Ficha técnica

La ficha técnica, como se expresara, es el resumen del caso. En un principio, nos permitirá plantear y seleccionar los lineamientos generales a partir de los cuales lo iremos construyendo. Suele modificarse con el desarrollo del caso, por lo que, una vez terminado, podemos ajustar los ítems que así lo requieran.

Debe contener los siguientes apartados:

1. *Título*, es recomendable pensar algún título atractivo y expresivo que de alguna manera anticipe su contenido. Si se trata de un caso extenso sugerimos incorporar en el relato subtítulo para facilite la lectura y comprensión.
2. *Autor/a/as/es*, es fundamental incluir los datos de los autores del caso por respeto a su trabajo intelectual.
3. *Objetivos didácticos*, es esencial definir los objetivos que llevan a decidir aplicar el caso, es el “para qué” lo estoy aplicando en esta clase, qué es lo que quiero lograr, qué conocimientos pretendo transferir o desarrollar en los cursantes.
4. *Conocimientos mínimos requeridos para la resolución del caso planteado*. De acuerdo con los objetivos y las consignas planteadas es prioritario identificar los conocimientos indispensables para su resolución. Si los destinatarios no conocen alguna información/norma/ información vital se debe agregar en anexos la documentación que corresponda.
5. *Modalidades de aplicación*. Se especifica cómo se va a trabajar en la clase con los cursantes tomando en consideración el tipo de consignas previstas y la cantidad de alumnos del curso. Por ejemplo: *Se trabajará con consignas grupales distribuyendo los cursantes en grupos de hasta cuatro personas*.
6. *Tiempo estimado para la resolución, según los modos de utilización previstos*. *El tiempo es un elemento esencial en el uso de la metodología*, en especial cuando se lo utiliza para evaluar un curso o en un proceso de selección de personal y asimismo se convierte en una restricción para el redactor que tiene que considerarlo al definir objetivos y consignas. El poder responder en el tiempo previsto las consignas dadas debe ser considerado en el momento de evaluar. Una vez distribuidas, las dudas sobre las consignas se deben aclarar en el momento de comunicarlas al grupo para evitar distorsiones en la discusión posterior.
7. *Anexos*. Un caso puede presentarse con documentos anexos que se agregan al finalizar el relato.
8. *Otros*. Toda aclaración o información que se considere necesaria y/o pertinente.

Posibles estructuras de casos

Reynolds recomienda una posible secuencia en la redacción de los casos *“Identificar ideas principales, otras ideas, conceptos, explicaciones, argumentos a favor, argumentos en contra, anexos de datos o experiencias exteriores al caso, especulaciones acerca de los objetivos a alcanzar, pruebas ensayo, intentos de enunciar el problema, diversos planes de acción a examinar, reconocimiento o examen cuidadoso de la complejidad del caso, consenso sobre los objetivos, consenso o acuerdo sobre los problemas, surgimiento o acuerdo de las soluciones posibles”*

La estructura responderá a la primera definición del caso que vamos a producir.

Estas no son excluyentes, por lo tanto, es posible que el mismo caso pueda –a través de las consignas con que se presente, los materiales que se anexasen, el perfil de los destinatarios, el tiempo que se dispone, entre otros-, responder a diferentes estructuras, con diferentes niveles de complejidad.

Algunas posibles estructuras:

- ❖ Asesorar para la toma de decisiones.
- ❖ Analizar el problema desde diferentes roles.
- ❖ Decidir la solución desde diferentes roles.
- ❖ Interpretar datos/ estadísticas.
- ❖ Detectar / jerarquizar problemas.
- ❖ Detectar insuficiencia de información.
- ❖ Detectar omisiones.
- ❖ Detectar irrelevancia.
- ❖ Detectar errores.
- ❖ Proponer soluciones / reformas/ proyectos/ leyes.
- ❖ Analizar críticamente / cuestionar soluciones / reformas.
- ❖ Diagnosticar situaciones complejas.
- ❖ Efectuar un análisis comparado y ponderado.
- ❖ Dictaminar.
- ❖ Otras...

Recomendaciones al redactar casos

Recuerde, es preferible tener una idea escrita que guardarla en el pensamiento, escriba un párrafo inicial y luego los siguientes conectándolos lógicamente.

Un buen caso debe ser:

- ❖ Verosímil, de modo que su argumento sea posible, que quede la impresión de que lo ha vivido alguien.
- ❖ Provocador, la historia que cuenta debe estimular la curiosidad e invitar al análisis de sus personajes.
- ❖ Cercano, con narraciones y psicologías del entorno más cercano, de la propia cultura.
- ❖ Ambiguo, como la realidad misma, que no se convierta en un teatro infantil y maniqueo, de buenos contra malos.

Algunos pasos previos y los interrogantes que pueden guiarlo en la elaboración de un caso de estudio:

1. Describa brevemente el caso que pretende escribir. ¿Por qué lo considera interesante? ¿Cuenta con toda la información que requiere su construcción?
2. ¿Para qué trabajar este caso en la clase? ¿Qué temas se pueden tratar a partir de su resolución?
3. ¿Quiénes podrían ser los destinatarios? ¿Qué conocimientos son indispensables para su resolución?
4. ¿Cuál sería el proceso lógico de discusión a promover con el caso? ¿Qué preguntas sería conveniente esbozar? ¿Qué otras preguntas críticas podrían presentarse? ¿Cuáles podrían ser las respuestas a esas preguntas?

2. El relato

El relato puede pensarse como un guión que articula los distintos componentes del caso. Es la parte específica donde se plantea la situación problemática.

El primer párrafo es crucial, tiene que ser provocativo, entusiasmar para continuar con la lectura y a partir de allí, atrapar el interés de los cursantes.

Los casos deben plantear una situación real. Se recomienda, entre otros, incluir los siguientes datos:

- ❖ Época y lugar
- ❖ Personajes que intervienen identificados con nombre y apellido (aunque se deben evitar nombres corrientes como Pérez, González, etc.)
- ❖ Acontecimientos que provocan el problema a discutir
- ❖ Antecedentes, si fueran necesarios
- ❖ Datos numéricos.
- ❖ Citas normativas.
- ❖ Diálogos entre los personajes de la situación planteada (entre comillas o en cursiva).
- ❖ Cualquier otro dato que se considere de interés.

En el último párrafo se pueden incluir algunos puntos de discusión, una serie de preguntas o simplemente dejar que la discusión se plantee a partir de las consignas dadas. Sin embargo, hay que evitar decir más de lo que es preciso y suficiente u orientar subjetivamente el análisis de los datos que se exponen.

En todo caso, el relato debe estimular la curiosidad e invitar al análisis por lo que es importante que sea claro y comprensible.

No debe sugerir soluciones sino proporcionar datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo.

Para su redacción se debe tener en cuenta:

- ❖ Identificar el problema a tratar y la información básica que se requiere para su solución.
- ❖ Incluir una introducción breve pero atrayente y provocadora, que el problema planteado estimule la curiosidad y la discusión
- ❖ Realizar una descripción lo más completa posible del medio en que se produce el evento o en el cual se desarrolla la problemática.
- ❖ Utilizar un lenguaje pulido sin uso exagerado de calificativos ni excesos de tecnicismos.
- ❖ Escribir, en la medida de lo posible, en tiempo pasado para evitar que el caso quede desactualizado en años posteriores a los de su redacción.

Se debe evitar:

- ❖ Decir más de lo que es preciso y suficiente.
- ❖ Omitir datos importantes, bajo el pretexto de enriquecer la discusión.
- ❖ Interpretar subjetivamente los datos que se exponen.
- ❖ Redactar recargando el tono en lo literario y estilístico.
- ❖ Dejar datos en la penumbra para que los invente el que analice posteriormente la historia (un caso no es un test proyectivo).

- ❖ Tomar partido subjetivamente en la redacción a favor de unos y en contra de otros.
- ❖ Inducir con las palabras y orientando la resolución.
- ❖ También, recuerde la importancia del título y eventualmente del uso de subtítulos ya mencionados.

3. Las consignas

El relato nos permite plantear la situación problemática, pero las consignas son las que guiarán el trabajo de nuestros alumnos. Estas suelen plantearse como órdenes, que no son necesariamente preguntas.

Las consignas pueden ser individuales o grupales, para realizar en la clase o domiciliarias, generalmente son secuenciales.

Simplemente debe tenerse en cuenta que deben ser cortas, claras y concisas y apuntar claramente al cumplimiento de los objetivos. Pero, no deben inducir la respuesta esperada.

4. Evaluación

La evaluación es la apreciación más o menos global o específica de la calidad del trabajo de los estudiantes, "...es el proceso que consiste en delinear, obtener y proveer información útil para juzgar alternativas de decisión" (Phi Delta Kappa, 1971).

En tanto proceso, implica la existencia de antecedentes y consecuentes. Es decir, el docente "valora" los resultados obtenidos en función de lo que pretendía que alcanzaran los alumnos. En este sentido, es un juicio comparativo de valor.

Algunas funciones de la evaluación:

- * Determinar el logro de objetivos
- * Diagnosticar problemas de aprendizaje
- * Mejorar el proceso de enseñanza
- * Pronosticar la marcha del aprendizaje
- * Orientar el aprendizaje
- * Incentivar el aprendizaje
- * Calificar a los alumnos

¿Cómo evaluar con método de casos?

Cuando aplicamos el método de casos, podemos evaluar el trabajo de los alumnos de acuerdo con los siguientes criterios:

a) Criterios globales

Se trata de una apreciación global de la calidad del trabajo de los participantes tanto en forma individual como el grupal.

En lo individual, deberá tener en cuenta si el alumno:

- ❖ Identifica claramente el problema central, diferenciándolo de problemas secundarios o residuales.
- ❖ Utilizó la norma correcta.
- ❖ Percibe omisiones de información.
- ❖ Buscó alternativas

- ❖ Fundamenta sus afirmaciones.
- ❖ Distribuyó el tiempo disponible para tratar cada una de las consignas con la misma profundidad

Por otra parte, podrá ponderarse el trabajo individual dentro del grupo tomando en cuenta, entre otras cosas, la participación, colaboración y la convicción con que cada alumno defendió e hizo valer sus ideas en el devenir del trabajo grupal.

b) Criterios específicos

Se debe elaborar una grilla de corrección con ciertas claves a modo de indicadores que permiten detectar si ha habido y en qué grado, una articulación entre los objetivos didácticos del caso y las pautas y consignas que se han definido para su resolución.

En este caso, puede calificar los trabajos, en cuanto a su elaboración, como muy buenos, buenos, aceptables o inaceptables en función de la presencia o ausencia de las claves o contenidos preestablecidos o con la graduación numérica que corresponda.

- ❖ Muy bueno: la mejor respuesta, sin errores, omisiones, clara, completa, creativa, con una fundamentación jurídica adecuada, que evidencie conocimiento de la doctrina y jurisprudencia vigente, etc.
- ❖ Bueno: una respuesta aceptable, con errores leves, omisiones no severas, que manifieste un conocimiento general de la doctrina y jurisprudencia, etc.
- ❖ Aceptable: una respuesta que tiene omisiones importantes, algunos errores, falta de precisión, con referencias escasas, etc.
- ❖ Inaceptable: presenta errores y omisiones importantes, falta de conceptos, total imprecisión, presentación no cuidada, etc.

En la grilla de corrección puedo incluir evaluar lo siguiente:

- ❖ ¿Discrimina ideas principales de accesorias?
- ❖ ¿Diferencia hechos de opiniones?
- ❖ ¿Identifica los distractores?
- ❖ ¿Se expresa con estilo adecuado?
- ❖ ¿Selecciona material pertinente?
- ❖ ¿Comprende las consignas?
- ❖ ¿Infiere con rigor lógico?
- ❖ ¿Organiza la información?
- ❖ ¿Genera alternativas?
- ❖ ¿Propone soluciones?
- ❖ ¿Anticipa problemas?

En el caso de considerar los aspectos formales de la presentación, es conveniente que los alumnos sepan con antelación el porcentaje que ocupará este ítem en la calificación definitiva.

Como usualmente el trabajo con método de casos se organiza en forma grupal se puede elaborar alguna grilla que permita evaluar la tarea dentro del grupo, así como la participación de cada uno de los participantes.

Recomendamos considerar algunos aspectos que pueden malograr la aplicación del método de casos, José Luis Tesoro enuncia las siguientes:

- ❖ Ambigüedad en los objetivos del programa de formación, de los contenidos curriculares y de la aplicación de la técnica.
- ❖ Selección acrítica de casos.
- ❖ Utilización improvisada y no metódica de la técnica.
- ❖ Insuficiente o desigual consubstanciación de los cursantes con la finalidad y/o el contenido de los casos.
- ❖ Insuficiente atención o inadecuado control sobre el trabajo individual de los cursantes.
- ❖ Insuficiente atención o inadecuado control sobre el trabajo grupal y plenario de los cursantes.
- ❖ Insuficiente disciplina analítica en el trabajo grupal y plenario.
- ❖ Insuficiente evaluación de los resultados y las conclusiones del estudio de casos.
- ❖ Insuficiente aprovechamiento conceptual de la experiencia emergente del estudio del caso.

La calidad de un caso no puede determinarse al margen del curso o contexto en que será utilizado. Además de la pertinencia de los contenidos es importante considerar la calidad del relato, no sólo para despertar y retener el interés de los alumnos sino para asegurar la presencia de elementos esenciales que fomenten una enriquecedora discusión.

A continuación, y a título complementario de lo antes dicho, se presenta un “caso” utilizado por nuestra cátedra en el desarrollo de sus cursos especiales dictados bajo esta metodología, y luego la comparación en los resultados obtenidos por los estudiantes que cursaron en esas comisiones y en las regulares de la asignatura.



Opciones Financieras

Objetivo

El objetivo del caso que a continuación se presenta consiste en introducir al alumno en los conceptos básicos referidos a un derivado financiero en particular, como son las “opciones financieras de compra” o “call options”, su dinámica y los motivos que llevan a un inversor a su uso.

Asimismo, pretende que el alumno pueda identificar las variables a tener en cuenta para su análisis, entender a estas como mecanismos de apalancamiento de una inversión en activos financieros (en este caso, acciones) y los riesgos que presenta derivado de la volatilidad de sus resultados.

Caso Práctico

El Oráculo de Omaha

Warren Edward Buffett nació en Omaha, Nebraska, el 30 de agosto de 1930. Es considerado uno de los más grandes inversionistas en el mundo y es el mayor accionista y CEO de Berkshire Hathaway.

Con una fortuna personal estimada en 44 mil millones de dólares, Forbes lo designó como la persona más rica del mundo a partir del 11 de febrero de 2008. En 2012 ocupó la cuarta posición según la clasificación de Forbes (serie número 26), después de Carlos Slim, en primer lugar, Bill Gates, en segundo y Amancio Ortega en tercer lugar.

Sin embargo, no todo ha sido color de rosas en sus inversiones. El que ha invertido alguna vez en el mercado de capitales sabe que no siempre se gana. Y a pesar de ser uno de los más grandes inversionistas de los últimos tiempos, también ha tenido varios infortunios. En

sonadas, como no haber comprado la televisión que Tom Murphy me ofreció¹ o haber dicho que no a Wal-Mart en sus inicios², son decisiones que me siguen pesando. Mis errores son casi todos de omisión. Me pienso las cosas demasiado”.

Sea temeroso cuando otros son codiciosos y viceversa

Pero justamente no es por estas decisiones que es reconocido como gran inversionista. Más bien, todo lo contrario. Con el paso del tiempo, ha sido merecedor del apodo “el oráculo de Omaha”, apodo que fue acuñado gracias a su capacidad para predecir los movimientos del mercado con gran antelación, como la caída de las “Puntocom” y la “Crisis financiera del 2008” (ocasiones en las cuales los analistas financieros y hasta los accionistas de su empresa lo tacharon de loco).

En su carta a los accionistas de Berkshire Hathaway Inc. de 2002 Warren les comunicaba: *“The derivatives genie is now well out of the bottle, and these instruments will almost certainly multiply in variety and number until some event makes their toxicity clear.... Elsewhere, however, the derivatives business continues to expand unchecked. Central banks and governments have so far found no effective way to control, or even monitor, the risks posed by these contracts”*.

Berkshire Hathaway Inc. is a holding company owning subsidiaries that engage in a number of diverse business activities including insurance and reinsurance, freight rail transportation, utilities and energy, finance, manufacturing, services and retailing.

Luego, continuaba diciendo: *“I believe ... derivatives are financial weapons of mass destruction, carrying dangers that, while now latent, are potentially lethal”*³.

Una majestuosa descripción de los derivados financieros y su riesgo implícito es presentada por Joseph E. Stiglitz en su libro titulado “Caída Libre: el libre mercado y el Hundimiento de la economía mundial”. Bajo el título “Innovaciones arriesgadas: Los derivados”, da cuenta del papel que estos jugaron en la amplificación de la Crisis Subprime. Y con el siguiente ejemplo, lo expone de manera simple y concisa:

*“Los grandes bancos no lograron justificar como beneficio las posiciones en instrumentos derivados. El Banco A, por ejemplo, apuesta contra el Banco B u\$s 1.000 a que el precio del petróleo subirá u\$s 15 el año que viene. A la semana siguiente, el Banco A decide que quiere cancelar la apuesta. La forma más directa de hacerla es pagar una comisión para cancelar la obligación... Pero eso habría sido demasiado fácil. Por lo tanto, lo que se hace es firmar otro contrato por el cual el Banco B se compromete a pagar u\$s 1.000 al Banco A si el precio del petróleo sube u\$s 15 el año que viene. Si el precio del petróleo efectivamente sube, no pasa nada. Es como si el trato hubiese quedado anulado, a condición de que ninguno de las dos partes quiebre... Si el Banco A quiebra, el Banco B le sigue debiendo u\$s 1.000 al Banco A si el precio del petróleo sube u\$s 15. Pero el Banco A ya no le debe nada al Banco B, o más exactamente le debe ese dinero, pero no puede pagárselo. Lo pactado no siempre cuadra”*⁴.

Esta vez, y para desgracia de decenas de miles de personas alrededor del mundo, Warren Buffett no se equivocó.

¹ La compañía a la que hace referencia es ABC Inc.

² Hoy se ha convertido en una de las compañías con más beneficios del mundo y en la mayor minorista del planeta.

³ Warren Buffett's Letters to Berkshire Shareholders (2002).

⁴ Caída Libre: el libre mercado y el Hundimiento de la economía mundial, de Joseph E. Stiglitz. Capítulo 6. Página 216.

Lehman Brothers Holdings Inc. and subsidiaries serves the financial needs of corporations, governments and municipalities, institutional clients and high net worth individuals worldwide with business activities organized in three segments: Capital Markets, Investment Banking and Investment Management. Founded in 1850, Lehman Brothers maintains market presence in equity and fixed income sales, trading and research, investment banking, asset management, private investment management and private equity.

El 14 de Septiembre de 2008, Lehman Brothers Holdings Inc. - el cuarto banco de inversión de Wall Street - sucumbió, y puso fecha de inicio a la mayor crisis financiera de los últimos años. Su bancarrota, con un pasivo de 613.000 millones de dólares y unos activos teóricamente valorados en 639.000 millones de dólares se convirtió en la mayor de la historia, seis veces superior a la de Worldcom en 2002 y 10 veces mayor que la de Enron en 2001.

Tras su colapso, el mundo de las finanzas se hallaba en peligro. Y otros grandes de la industria financiera pendían de un hilo. La falta de regulación de los mercados, el uso excesivo de los derivados financieros (esas "armas de destrucción masiva" que años atrás Warren

Buffett anunciaba como detonantes de una crisis sistémica) y la especulación, generaron un campo que motivó a excesos en Wall Street, y las condiciones necesarias para una nueva crisis. La eclosión del sistema financiero mundial estaba a la vuelta de la esquina, y con este, el bienestar del mundo capitalista moderno⁵.

En esos meses, aquellos que lo tildaron de loco fueron los primeros en salir a gritos por los pasillos del Congreso de los EE.UU. en busca de dinero que restituyera su solvencia, y como aseguraban los gurú de las finanzas, la confianza en el público.

Pero también, tocaron la puerta de los grandes inversionistas del momento para capitalizar sus deteriorados balances.

Founded in 1869, The Goldman Sachs Group Inc. is a leading global investment banking, securities and investment management firm that provides a wide range of financial services to a substantial and diversified client base that includes corporations, financial institutions, governments and high-net-worth individuals.

Compre compañías con buen historial de beneficios y posición dominante de mercado.

El 23 de Septiembre de 2008, Warren Buffett salió al rescate de uno de los denominados "To big to fail" de Wall Street. Su compañía Berkshire Hathaway Inc. acordó una inversión de u\$s 5.000 millones en Goldman Sachs Group Inc. mediante la compra de acciones preferidas, con el derecho a cobro de un dividendo del 10% anual.

Como parte de su voto de confianza, Berkshire también recibió opciones que le dan el derecho a comprar otros u\$s 5.000 millones de dólares de acciones comunes, inmediatamente ejecutables en cualquier momento durante los próximos cinco años (1 de Octubre de 2013)⁶.

Y con un precio de ejercicio de \$ 115 por acción⁷, compraría estas por menos de la mitad del precio máximo acuñado un año atrás⁸.

Bajo los términos de la inversión de Berkshire, Lloyd Blankfein (CEO de Goldman), David Viniar (CFO) y Gary Cohn y Jon Winkelried (Co-Presidentes) fueron nombrados en el "acuerdo definitivo" impidiéndoles a ellos, sus familias y patrimonios, la venta de más del

⁵ Ver Anexo I: "La bancarrota de Lehman Brothers, y el efecto arrastre sobre el mercado".

⁶ Ver Anexo II: "W. Buffett al rescate de Goldman Sachs, el anuncio del acuerdo".

⁷ El cierre del mercado marcaba un precio de u\$s 117,85 por acción.

⁸ El 9 de octubre de 2007, la acción de Goldman Sachs cerró a u\$s 223,82 por acción, aunque el máximo operado del día fue de u\$s 239,70.

10% de las acciones comunes de su propiedad hasta el 1 de octubre de 2011 o hasta que Berkshire redima sus u\$s 5.000 millones en acciones preferentes, lo que ocurriera primero.

Si no puede ver caer un 50% de su inversión sin pánico, no invierta en el mercado de valores.

Dos meses después, la acción llegaba a un valor mínimo de u\$s 49,15 por acción⁹. No obstante, Warren Buffett siguió fiel a su filosofía de inversión. Mantuvo sus acciones en Goldman.

Compre un negocio, no alquile las acciones.

A sus once años, W. Buffett tomó u\$s 120 de un espacio entre los cajones de su habitación, una cantidad considerable para 1941, y los invirtió en seis acciones de la Cities Services Preferred (CSP) que compartió con su hermana.

Tras una fluctuación del precio creyó que perdería dinero, y las volvió a vender ganando cinco dólares por acción en cuanto volvieron a subir. Pero tan sólo unos meses después, la acción de CSP subió más de 200 dólares. De esta manera, se dio cuenta de que había dejado de ganar mucho dinero por tener demasiada prisa. Fue su primera gran lección.

Joseph E. Stiglitz, en su libro titulado "Caída Libre: el libre mercado y el Hundimiento de la economía mundial" da cuenta de los beneficios que para W. Buffett reportó esta inversión. Y comenta: "En noviembre de 2009, cuando las acciones de Goldman Sachs se vendían a u\$s 170, Buffett había recibido una alta rentabilidad por el dinero que había dado a la firma hacía poco más de un año"¹⁰. No obstante, W. Buffett no alquilaría las acciones.

El 18 de marzo de 2011, el quinto mayor banco de los EE.UU y uno de los más grandes del planeta, anunció el pago de u\$s 5.650 millones para recomprar las acciones preferidas vendidas a la compañía Berkshire Hathaway Inc. en lo profundo de la crisis financiera de 2008¹¹. La compra incluía una prima del 10% sobre el valor original de inversión de Buffett, un dividendo del primer trimestre por \$ 125 millones, y \$ 24 millones en dividendos adelantados.

Goldman Sachs había estado esperando la aprobación de la Reserva Federal¹² para la recompra de la inversión de Buffett, que le dio \$ 500 millones al año en concepto de dividendos¹³. Este reembolso también permitía liberar a los altos ejecutivos de Goldman Sachs del requisito de conservar el 90% de sus acciones.

Invierta siempre a largo plazo

Trascurridos ya cinco años desde la quiebra de Lehman, el 26 de marzo de 2013 Berkshire Hathaway Inc. modificó de común acuerdo con Goldman los términos del contrato. Ya no sería necesario que Warren Buffett desembolse la suma de u\$s 5.000 millones para ejercer su derecho de compra.

En los términos actuales, Goldman Sachs entregará a Berkshire Hathaway y sus subsidiarias el número de acciones ordinarias de un valor equivalente a la diferencia entre el precio de cierre promedio durante los 10 días anteriores al 1 de octubre 2013 y el precio de

⁹ Cierre de la acción el 20 de noviembre de 2008.

¹⁰ Caída Libre: el libre mercado y el Hundimiento de la economía mundial, de Joseph E. Stiglitz. Página 378, Nota 23.

¹¹ El acuerdo con la compañía Berkshire Hathaway Inc. preveía la posibilidad de la recompra de las acciones preferentes por un precio de u\$s 110.000 por acción más dividendos devengados y no pagados, a opción de la entidad y sujeto a la aprobación de la Federal Reserve Board.

¹² A partir del cuarto trimestre del año 2008, comenzó a ser regulado por la Federal Reserve Board.

¹³ Ver Anexo III: "Acciones preferidas, rendimiento garantizado".

ejercicio de u\$s 115 multiplicado por el número de las acciones ordinarias incluidas en la orden (43.478.260)¹⁴.

Por tanto, si se ejecutase el nuevo acuerdo al precio de cierre de mercado (u\$s 143), Berkshire recibiría u\$s 1.300 millones de dólares en acciones comunes de Goldman, de valor u\$s 0,01 por acción. Eso sería una participación de casi el dos por ciento, y haría a Berkshire uno de los 10 mayores accionistas de Goldman.

De esta manera, Berkshire mantiene sus u\$s 5 mil millones en efectivo y Goldman evita lo que hubiera sido una gran dilución de sus acciones¹⁵.

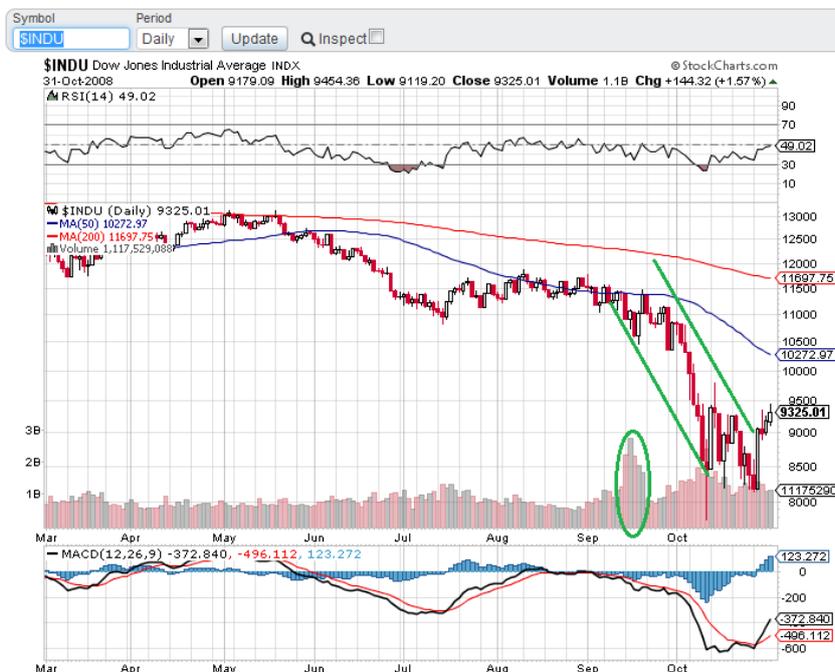
Anexos

Anexo I: “La bancarrota de Lehman Brothers, y el efecto arrastre sobre el mercado”

La caída de Lehman Brothers marcó un hito en la historia de las finanzas mundiales, no sólo por la importancia de la quiebra de uno de los bancos de inversión más antiguos, respetados y grandes del mundo. Sino porque da indicios de que la crisis que salía a la luz no era una cuestión particular de un banco de inversión, sino una crisis en el seno del sistema financiero mundial.

De aquí que el Índice Industrial Dow Jones (uno de los índices de referencia empleados en el análisis financiero y económico como parámetro de crecimiento de la economía estadounidense – y por su peso relativo en el PBI mundial – del mundo) comenzara un camino de brusco descenso.

Un mes y medio después del anuncio de quiebre de Lehman, el Dow perdía un 30% de su valor (de los 11.500 puntos a mediados de septiembre de 2008 llegaría a los 8.200 a fines de octubre de 2008)



¹⁴ Ver Anexo IV: “Cambiando los términos del contrato”.

¹⁵ Anexo V: “La actualidad de la acción de Goldman Sachs”.

Período: 2008-03-03 a 2008-10-31

Anexo II: “W. Buffett al rescate de Goldman Sachs, el anuncio del acuerdo”

La caída de Lehman afectaría no sólo a la cotización de su acción. El brusco descenso de aquella se replicaría en el resto de las acciones de los bancos de inversión cotizantes. En parte, porque estos tenían operaciones cruzadas que pasarían a ser incobrables (tal como lo describiría más tarde Joseph E. Stiglitz en su libro “Caída Libre, el libre mercado y el hundimiento de la economía mundial”).

Pero también, porque los abusos de Lehman y su cartera de inversión inundada de activos tóxicos (activos que previo a la crisis eran sobrevaluados y poseían calificación AAA – una de las notas más altas de calificación otorgada a una inversión, y que se emplea como parámetro para determinar la tasa de descuento en la valuación de un activo –) eran un reflejo de los activos que poseía el resto de los bancos.

De ahí que la acción de Goldman, que ya venía en un canal bajista, acelerase el marcado descenso de su valor de cotización. Esto llevó a que la acción llegara a cotizar a una quinta parte de su valor de un año atrás.



Período: 2008-07-01 a 2008-11-21

Anexo III: “Acciones preferidas, rendimiento garantizado”

Con la compra de las acciones preferidas, W. Buffett logró asegurarse un cuantioso y constante flujo de fondos a lo largo del tiempo.

En momentos donde la liquidez comenzaba a mermar, dividendos periódicos y de gran magnitud le permitía aumentar el Valor Actual Neto (VAN) de su inversión, reducir su plazo de recupero, y asegurarse un rendimiento mínimo.

De las notas a los Estados Contables de Goldman Sachs Group Inc. surgen el monto y la fecha de pago de los dividendos declarados a cobrar por las Acciones Preferidas Serie G adquiridas por Berkshire Hathaway Inc. y sus subsidiarias¹⁶:

Fecha de Pago	Dividendo x Acción	Flujo de Fondos
10/11/2008	\$ 1.083	\$ 54.166.500
10/02/2009	\$ 2.500	\$ 125.000.000
11/05/2009	\$ 2.500	\$ 125.000.000
10/08/2009	\$ 2.500	\$ 125.000.000
10/11/2009	\$ 2.500	\$ 125.000.000
10/02/2010	\$ 2.500	\$ 125.000.000
11/05/2010	\$ 2.500	\$ 125.000.000
10/08/2010	\$ 2.500	\$ 125.000.000
10/11/2010	\$ 2.500	\$ 125.000.000
10/02/2011	\$ 2.500	\$ 125.000.000

Sin embargo, esta forma de inversión no ha sido obra de su ingenio. Sino el uso de la ingeniería financiera aplicada a este tipo de operaciones. Esta particular forma de inversión (acciones preferidas con dividendo periódico, junto con opciones de compra de acciones comunes) también fue usada en aquel momento por el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos de América.

Mediante el programa de compra de capital denominado “TARP Capital Purchase Program”, el Departamento del Tesoro americano adquirió u\$s 10.000 MM en Acciones Preferidas Serie H de Goldman Sachs Group Inc. que le otorgaron el derecho a un dividendo anual del 5% hasta el 14 de noviembre de 2013 y del 9% en adelante.

Asimismo, se hizo acreedor de opciones de compra de acciones comunes por un total de u\$s 12.200 MM a un precio de ejercicio de u\$s 122,90 por acción, ejercibles en cualquier momento hasta el 28 de octubre de 2018.

El mencionado programa tenía como propósito fundamental recapitalizar a las instituciones financieras, y dar una clara señal al mercado de que el gobierno iba a salir al auxilio del sistema económico y financiero de los Estados Unidos.

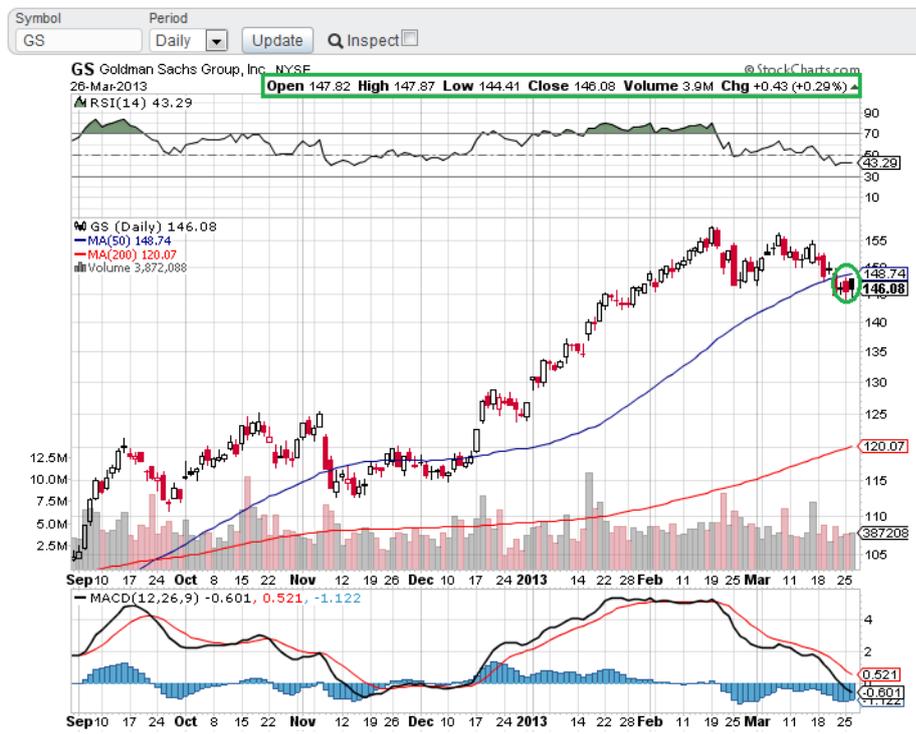
Anexo IV: “Cambiano los términos del contrato”

Pasados cinco años desde los inicios de la Crisis Subprime, la acción de Goldman retomó los valores pre crisis (tomando como fecha de inicio de esta, el quiebre de Lehman; aunque un análisis técnico sobre el Índice Industrial Dow Jones y las acciones de los “to big to fail” muestran signos de un mercado bajista).

Cerrando el año 2012, la acción de Goldman (como así también el resto de Wall Street) transitaba por momentos de grandes subas como grandes caídas. Pero a inicios del 2013 y con la ayuda de datos de la economía estadounidense en signos de leve mejora, pero sostenida, la acción toma un canal netamente alcista por encima de la media móvil de 50 ruedas.

¹⁶ Las fechas de pago de los dividendos y su monto surgen de Estados Contables presentados ante la SEC por Goldman Sachs Group Inc. (FORM. 10Q y FORM. 10K) por el período bajo análisis (desde agosto del 2008 a marzo del 2011).

Es en este contexto donde W. Buffet debe decidir la ejecución de sus opciones. Pero fiel a su estrategia de inversión (estrategia de largo plazo) decide cambiar de común acuerdo con Goldman las condiciones del contrato.



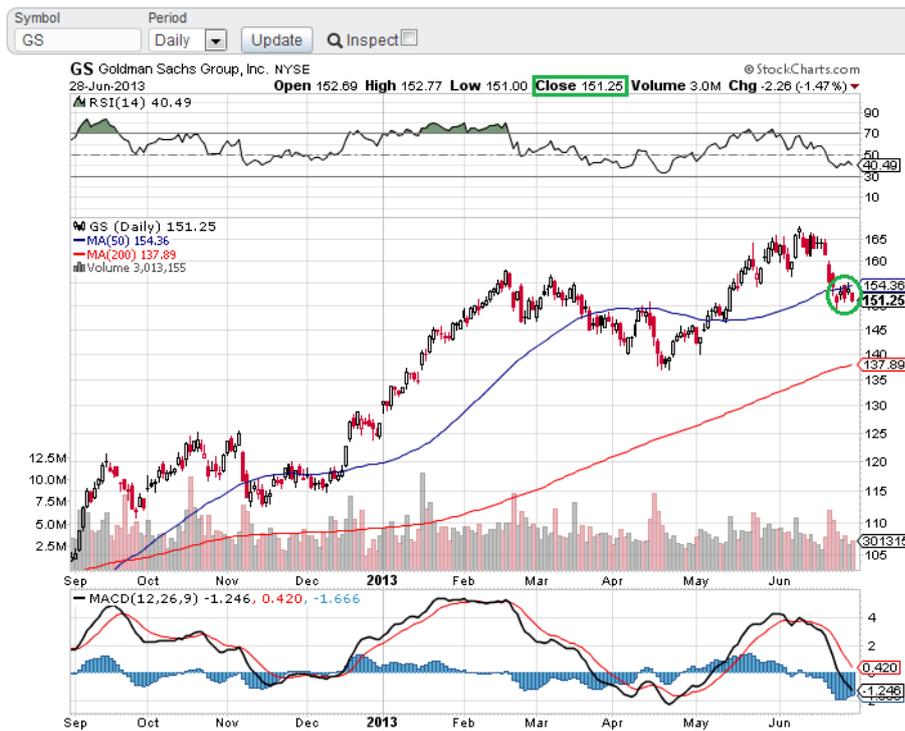
Período: 2012-09-01 a 2013-03-26

Anexo V: “La actualidad de la acción de Goldman Sachs”

Continuando con la tendencia alcista del primer trimestre de 2013, la acción de Goldman Sachs cerraba el segundo trimestre del año a u\$s 151,25.

Pero cabe tener presente que en los últimos días del mes de junio, Ber Bermanke - presidente de la Reserva Federal de los EE.UU. – (y por tanto, responsable de la política monetaria de la economía más grande del planeta) dejaba trascender al mercado la intención de la FED (así se la denomina, por sus siglas en inglés) de suspender el plan de recompra de Bonos del Tesoro estadounidense denominado QE3 (Quantitative Equity 3) a raíz de signos de mejora en la economía del norte, evitar una escalada inflacionaria y reducir los riesgos de un recalentamiento en el mercado de acciones.

En consecuencia, si se aísla el efecto Bermanke del precio de la acción, se puede ver que esta llegó a valores de cotización de u\$s 165 (valores pre crisis).



Período: 2012-09-01 a 2013-06-30

Bibliografía

Libros

Caída Libre: el libre mercado y el Hundimiento de la economía mundial, de Joseph E. Stiglitz. Editorial Taurus (2010)

Publicaciones en Internet

www.latimes.com

www.bloomberg.com

www.cnbc.com

www.businesswire.com

www.bbc.co.uk

www.abc.es

www.elpais.com

Páginas WEB

www.stockcharts.com

www.ar.finanzas.yahoo.com

www.sec.gov

www.berkshirehathaway.com

www.goldmansachs.com

Publicaciones Periódicas

Berkshire Hathaway Inc. - Annual Report 2012

Warren Buffett's Letters to Berkshire Shareholders (2002)

The Goldman Sachs Group Inc. - For the Quarter Ended August 29, 2008 (FORM 10-Q)
The Goldman Sachs Group Inc. - For the Quarter Ended March 27, 2009 (FORM 10-Q)
The Goldman Sachs Group Inc. - For the Quarter Ended June 26, 2009 (FORM 10-Q)
The Goldman Sachs Group Inc. - For the Quarter Ended September 25, 2009 (FORM 10-Q)
The Goldman Sachs Group Inc. - For the Quarter Ended March 31, 2010 (FORM 10-Q)
The Goldman Sachs Group Inc. - For the Quarter Ended June 30, 2010 (FORM 10-Q)
The Goldman Sachs Group Inc. - For the Quarter Ended September 30, 2010 (FORM 10-Q)
The Goldman Sachs Group Inc. - For the Quarter Ended March 31, 2011 (FORM 10-Q)
The Goldman Sachs Group Inc. - Annual Report 2008 (Form 10-K)
The Goldman Sachs Group Inc. - Annual Report 2009 (Form 10-K)
The Goldman Sachs Group Inc. - Annual Report 2010 (Form 10-K)
The Goldman Sachs Group Inc. - Annual Report 2011 (Form 10-K)

Tarea

Con los datos que surgen del presente caso, y los supuestos que considere pertinente realizar, deberá determinar:

- 1) Resultado de la Inversión Total (Ganancia Neta, retorno sobre la inversión, TIR, y demás variables de análisis que considere convenientes).
- 2) Resultado derivado del ejercicio de las opciones de compra adquiridas por W. Buffett en cada una de las fechas relevantes que han sido expuestas en el texto.
- 3) Variaciones en los valores obtenidos en el punto 2.

Con los resultados obtenidos, el uso de gráficos, y la información adicional que considere pertinente, deberá concluir acerca de:

- 1) Beneficios de la inversión.
- 2) Apalancamiento de la inversión con el uso de opciones.
- 3) Riesgos implícitos en las opciones de compra.

Finalizada con la labor requerida, deberá elaborar un paper de no más de dos hojas con los resultados y conclusiones obtenidas.

Se puntuará su capacidad de comprensión texto, análisis y síntesis en la exposición.

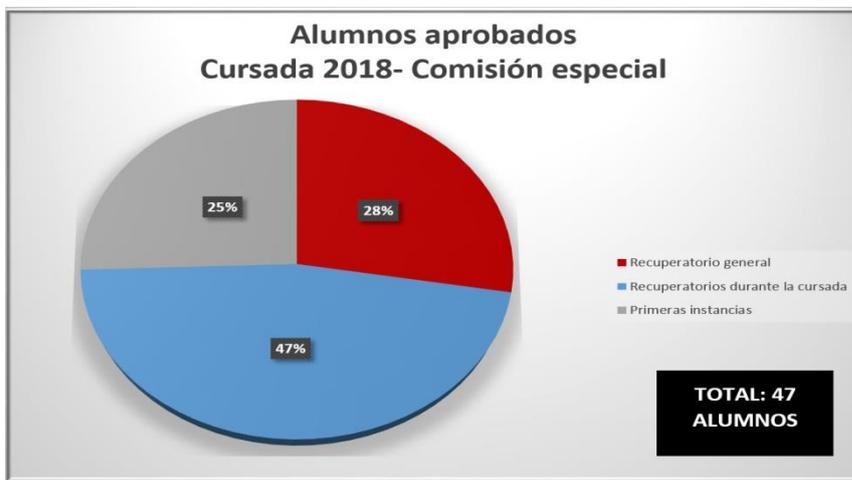
Hasta aquí, la presentación de uno de los casos, a continuación, les presentamos el resultado de la evaluación de los estudiantes que cursaron bajo esta metodología, versus los que lo hicieron de manera regular:

Gráfico 1:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2:



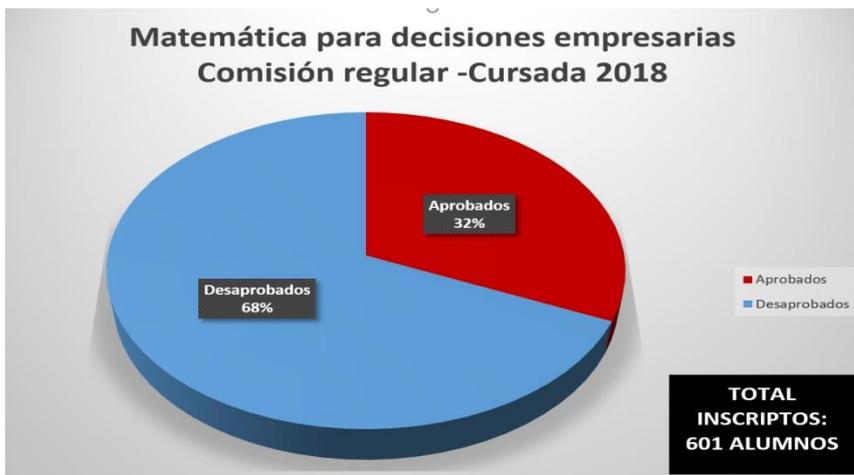
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3:



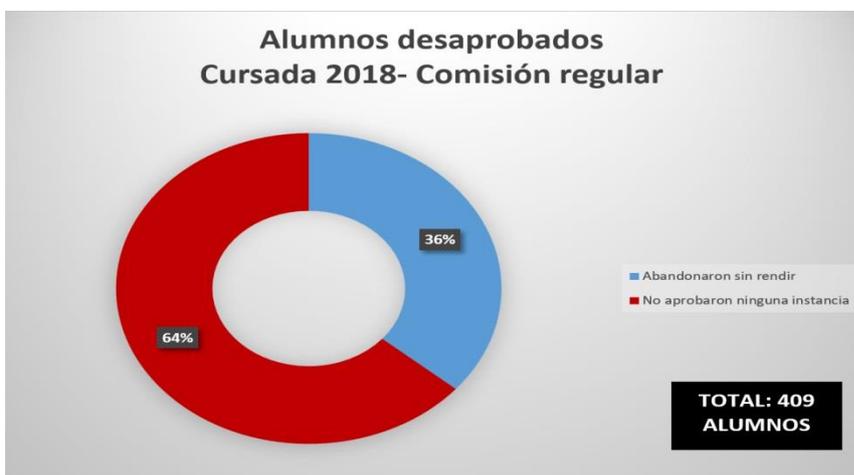
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4:



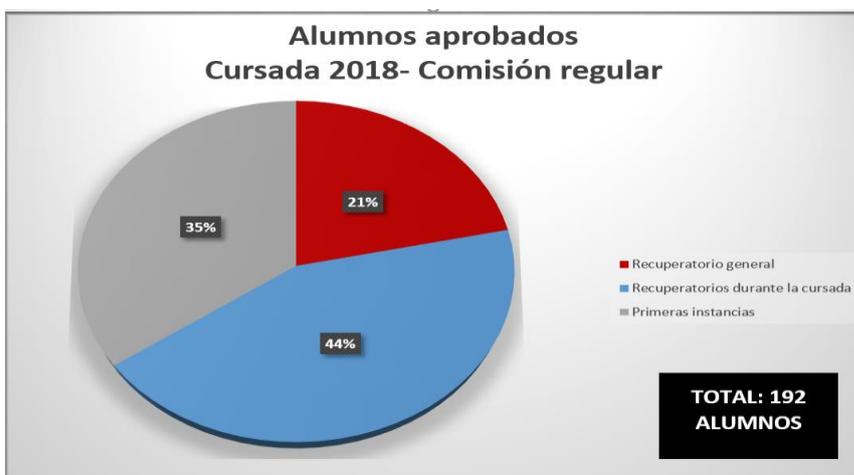
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5:



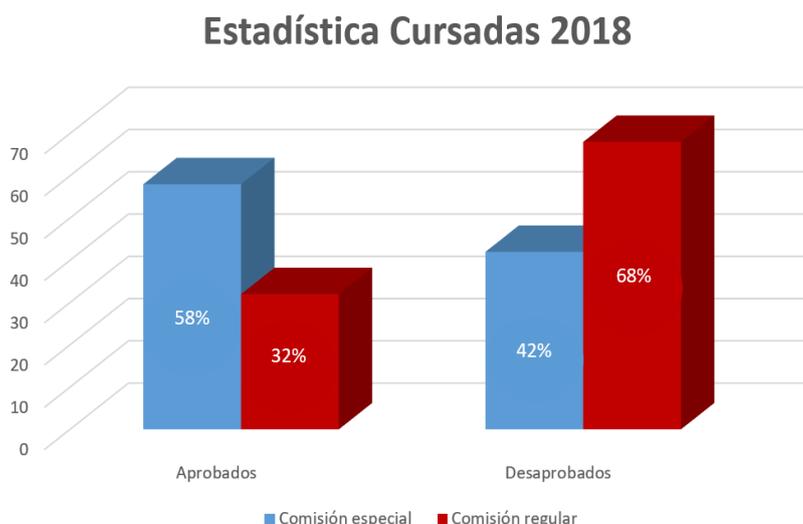
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7:



Fuente: Elaboración propia

II. Corolario

Nuestra cátedra viene trabajando en esta experiencia pedagógica, desde hace muchos años, y en todos los ciclos lectivos, los resultados han sido similares, como pueden observar, quienes realizan su cursado bajo la metodología del caso, tienen una brecha en cuanto a aprendizaje y resultados, en relación a quienes no lo hacen.

De manera que, en nuestro caso, seguiremos mejorando, pero por este camino.

BIBLIOGRAFÍA

- Campari, S (2011) *El método de Casos. Historia y Perspectivas, en Formación Pedagógica en Derecho. Procesos comunicativos y recursos didácticos*, Muiño Dávila, Buenos Aires
Caso de estudio: Lidiando con la corrupción en el cuerpo de inspectores de la paz (caso tipo Harvard).
- Correa Jaramillo, J G, (2002) *El método de casos como estrategia didáctica para la formación de administradores de empresas*. Semestre Económico, Volumen 5, N° 10.
- Gaillat R (1984) *Búsqueda, selección y redacción de casos*, Ministerio de Educación de Francia Traducción de la Prof. Cristina A. Seró de Bottinelli, Buenos Aires, Argentina
- García García A, (2014) *Método de Casos y ambientes virtuales*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología y Educación. Buenos Aires, Argentina
- Gordillo A. (1988) *El método en derecho*, obtenido de: www.gordillo.com.ar
- Jimenez Chávez, V.E., (2012) *El estudio de Caso y su implementación en la investigación*. Revista de Investigación en Ciencias Sociales. Volumen 8 N° 1.
- Libros Digitales de Cátedra, editados en conmemoración del 60° aniversario de la creación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, en coautoría con el L.E. Carlos Ramponi y el C.P. Leandro E. Pineá, "Pensando cómo

enseñar". (Septiembre de 2013). Se puede consultar en el repositorio de la UNLP:
<http://sedici.unlp.edu.ar/>

Monrroy Cornejo S. (2009) *El estudio e caso. Método o Técnica de investigación. Instituto Campechano. Instituto Campechano. Metodología de la Ciencia. Revista Mexicana de Investigación. Año 1 Vol. 1*

Mucchielli R. (1979) *Pigors, el incidente crítico La méthode des cas, Éditions ESF, París. Técnica proceso incidente,* obtenido de:
<http://hadoc.azc.uam.mx/tecnicas/incidentes.htm>

Ordóñez, J. *Capítulo 5. Evaluar a través de los estudios de casos,* obtenido de.
diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/52308/1/52210_Cap5.pdf

Reynolds, J.I. (1985) *Méthode des cas et formation au management.* Bureau International Du Travail Geneve, B.I.T.

Tesoro, J L, (1992) *Pautas para la utilización y elaboración de casos de estudio para actividades de formación en gerencia pública* Caracas, Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública.

Wasserman S. *El estudio de casos como método de enseñanza.* Amorrortu Editores (Ficha bibliográfica Rafael Guerrero)