

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología  
28-9015 Practica Profesional  
Prof. M. Ed. Verónica Castro R.

Proyecto de Traducción: Inglés - Español  
Como Analizar un Caso  
Capítulo 3

Realizado por: Gabrielle Baker Manley

San José, Costa Rica  
Abril 23, 2012

# INDICE

Propuesta.....	3
Capítulo 3 Análisis	
Como analizar un caso.....	6
Demostración de como se analiza un caso .....	7
Caso de estudio: Malasia 1990 (A)	
Problemas.....	8
Caso de estudio: Corporación de Materiales Allentown: Division de Productos Electrónicos.	
Decisiones.....	10
Caso de estudio: General Motors Packard Electric División	
Evaluaciones.....	12
Caso de estudio: Corporación de Materiales Allentown: División de Productos Electrónicos.	
Análisis de Casos como un Proceso.....	15
Descripción del Proceso.....	18
Reflección.....	23
Bibliografía.....	25
Anexo.....	26

# Propuesta de Traducción

"Manual de Estudio de Casos "

William Ellet (2007)

El libro incluye un nuevo enfoque para analizar, discutir y reportar sobre casos financieros. Es un manual que pretende enseñar a estudiantes de administración de negocios como resolver problemas, tomar decisiones, o evaluar por medio de casos de como lo hacen en la Escuela de Administración de Negocios de Harvard. El autor además presenta la manera correcta para escribir en formato de ensayo persuasivo el análisis del caso basado en el proceso explicado al inicio del libro. También se incluye un capítulo de como comentar el caso de una forma efectiva en clase. Todo lo que un Master en Administración de Negocios o un estudiante de educación ejecutiva necesita saber sobre resolver un caso. (1)

EL capítulo que estoy traduciendo es solo sobre casos. El mismo inicia explicando como los estudiantes tiene que entender la técnica de aprender por medio del estudio de casos. Se le da al estudiante un caso de estudio en el cual deben de identificar los problemas, las posibles decisiones con el fin de resolverlo. El autor muy claro en que el estudiante no solo debe de leer el caso y releer varias veces el caso, sino **pensar** para lograr resolver el caso con éxito. Esta disciplina se aplica a todas las disciplinas. Estamos acostumbrados a leer, leer y leer muchas veces pero no ponemos atención a lo que estamos leyendo. En especial en los casos de negocios que tienen tantos detalles relevantes para lograr resolverlos con éxito.

El autor además explica que en cada caso hay 4 tipos de casos que el estudiante necesita aprender a identificar: problemas, decisiones, evaluaciones y reglas. Cada una de estas situaciones esta representada por un caso de la vida real en el cual el estudiante deberá de analizar cuidadosamente e identificar los problemas de cada situación. Los casos presentados en el libro tienen datos suficientes para que el

estudiante pueda resolverlos sin más investigación. El lector se enfrentara a casos de finanzas, fabricación, estrategia y otros problemas que un administrador de negocios tendrá que enfrentar en algún momento de su vida laboral.

La toma de decisiones es una de las situaciones más comunes a las que se enfrentan los administradores de negocios. De estas decisiones depende el éxito o el fracaso de una empresa. Es una gran responsabilidad que afectara a muchos. Este capitulo es un entrenamiento que ayudara al estudiante a “predecir que sucedería si...” es un entrenamiento que le enseñara a analizar y escoger la mejor decisión.

## **Estilos de Traducción**

Como ya sabemos la traducción es una transferencia de significado de un idioma a otro no una transferencia de palabra por palabra. El aspecto más importante en este proyecto es que hay que traducir el sentido de lo que se quiere decir.

**Natural** – Usa formas naturales del lenguaje meta de una manera apropiada de acuerdo al texto que se esta traduciendo.

**Comunicativa** – Expresa todo los aspectos del significado de una manera entendible para el publico meta.

### **Factores que tenemos que considerar:**

- Contexto actual
- Reglas gramaticales de los dos idiomas
- La ortografía
- Convenciones de escritura
- El significado de los modismos y frases

### **Cosas que siempre tengo en mente a la hora de traducir:**

- Escribir de forma clara y simple para que mi audiencia logre entender lo que se quiere comunicar.

- Oraciones cortas, que no contengan más de 20 palabras o 3 ideas. La estructura de la oración siempre simple: siempre es mejor escribir es voz activa.
- Explicar el uso de palabras nuevas cuando sea necesario.
- Evitar la jerga, las palabras innecesarias y los clichés.
- Revisar la traducción y asegurarme que todo lo que escribo obedece las reglas de ortografía y gramática.
- Traducir el significado de la oración no palabra por palabra
- Recordar siempre a quien va dirigida la traducción. (2)

En traducciones técnicas siempre tenemos que tener presente que hay que establecer un glosario de acuerdo con lo que estamos trabajando. (3)

En cuanto a esta traducción es muy importante tener en mente que usa mucho lenguaje técnico. Hay muchos términos específicos que se usan en negocios/finanzas que si no se traducen correctamente al lenguaje meta el lector estará perdido.

En Internet existen muchos diccionarios técnicos, traductores automáticos además que me ayuda mucho que mi primera carrera es Administración de Negocios.

La traducción que usted leerá a continuación ha sido realizada por razones académicas, como proyecto de graduación de la carrera “Bachillerato en Traducción y Enseñanza del Inglés” de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Esta es una traducción parcial que comprende de la pagina 19 a la pagina 30 del libro Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases, William Ellet, 2007, publicación de Harvard Business Press.

## Capítulo 3

### ¿Como Analizar un Caso?

Un caso es un texto que no se puede explicar. ¿Cómo se construye un significado para el mismo?

Empiece reconociendo algunos de los factores contextuales que lo puedan ayudar a minimizar y limitar el análisis. Usualmente los casos son estudiados en un curso. Un caso de mercadeo requiere que usted piense como un experto en mercadeo, no como un estratega o un gerente de producción. Estos cursos usualmente están divididos en módulos o temas dependiendo de las situaciones, los conceptos, las teorías y las practicas que se podrían aplicar para cada uno. En cada caso, según el modulo, podrá poner en práctica todas las herramientas de análisis además de las practicas aprendidas durante el curso. Los casos estudiados le darán herramientas para analizar el próximo caso, además de que las preguntas de estudio le ayudaran a reconocer aspectos importantes del análisis. Asegúrese de usar todos los factores contextuales, aunque estos no necesariamente le servirán para resolverlo.

#### **Punto de Partida para Entender**

El método de estudio basado en casos es heurística, este es un termino usado para el aprendizaje auto-guiado que utiliza el análisis para llegar a conclusiones sobre una situación. La palabra análisis proviene la palabra griega que significa “disolver” (resolver). La palabra análisis tiene dos definiciones: “separar, desunir lo que estaba unido de cualquier modo” y estudiar la relación de estas partes con un todo. Entonces para analizar un caso, usted necesita formas de identificar y entender los aspectos más importantes de la situación y lo que estos significan para la situación general.

Cada disciplina de negocios tiene sus propias teorías, marcos, procesos y prácticas y herramientas cuantitativas. Todas estas se adaptan para ayudar a entender situaciones específicas. Los conceptos de Michael Porter son muy útiles cuando se estudian las

ventajas competitivas, pero no lo son cuando hay que tomar una decisión sobre si lanzar o no un producto a un precio específico o para escoger el mejor método de financiamiento para el crecimiento de una empresa. Las cinco fuerzas de Porter describen y explican la industria del contexto en el cual opera una empresa.

Nadie esperaría que el marco de Porter sirva de guía de decisión para el lanzamiento de un producto. Los métodos especializados funcionan porque están estructurados para usos específicos. Usualmente son complejos y difíciles de aplicar, especialmente para personas que están aprendiendo a usarlos.

Este libro le enseñara un enfoque a casos que complementan conceptos y teorías de negocios. El propósito de este libro es el de proveerle un punto de partida para el análisis con el uso de teorías, marcos y formulas cuantitativas, todas indispensables para llegar a conclusiones sobre un caso con argumentos sólidos. El enfoque basado en casos identifica rasgos del caso específico que pueden ser de mucha ayuda para su análisis y fomenta la lectura activa.

### **Pensar, no leer, esa es la clave**

Los estudiantes que no están acostumbrados al método de casos suelen creer que la manera más fácil de entender un caso es leerlo de principio a fin varias veces (por esta razón, muchos estudiantes de escuelas de negocios creen que los cursos de lectura rápida los pueden ayudar. Se apresuran en la lectura, con marcador en mano, como si el caso fuera un capítulo más de un texto). Para análisis de casos usted debe saber cuando hay que leer rápido y cuando despacio. Usted también debería pasar más tiempo pensando en el caso que leyéndolo.

Cuando usted empieza a trabajar en un nuevo caso, usted no sabe lo que esta buscando. Este es el principal dilema que enfrenta cualquiera que esta leyendo un caso. En un enfoque activo usted empieza a pensar antes de leer el caso. Mientras va leyendo se va haciendo preguntas del contenido. Las respuestas a estas preguntas se encuentran dentro del mismo caso. Conforme encuentra respuestas parciales o completas, piense como estas se relacionan entre si y como un todo. El conocimiento

no se construye leyendo. El leer no es un recurso primario en el análisis de casos. Leer es simplemente un instrumento dirigido por el proceso de pensamiento que logra significado de un texto.

### **Tipos de Situaciones en Casos**

Los cuatro tipos de casos que se dan repetidamente:

- Problemas
- Decisiones
- Evaluaciones
- Reglas

Muchas personas no están de acuerdo con esta clasificación. Insisten que hay multitud de situaciones dentro de cada caso y que reducirlos a cuatro categorías puede servir para confusión. Estas cuatro situaciones no son las únicas que pueden aparecer en los casos, pero muchas de las situaciones pueden ser clasificadas dentro de una de estas categorías, y cuando esto sucede ayuda a organizar mejor el análisis. Este enfoque no es el único, es solo uno de los enfoques. Pruébalo a ver si le funciona. Siéntase en libertad de integrarlos a su propia manera de resolver casos. El valor más grande del sistema de resolución de casos puede ser que le haga repensar en lo que usted cree sobre los casos de estudio.

#### *Problemas*

La palabra problema tiene muchos significados. El significado puede llegar a ser un poco difuso, se refiere a algo que es difícil o inquietante. La definición de problema en esta situación es muy específica. Es una situación en la cual (1) no hay una salida o ejecución importante y (2) y no hay una explicación clara de la salida o la ejecución. En otras palabras, un problema es una situación en donde algo importante sucedió y no sabemos el porqué.



Los casos nos proporcionan muchos ejemplos de posibles problemas. Por ejemplo, un gerente muy bien preparado y bien intencionado trata de introducir un cambio en la estrategia de ventas de su organización. Este cambio está avalado por datos estadísticos comprobados por expertos y todos concuerdan que la estrategia es perfecta, pero nadie en el departamento de ventas ha podido adaptarse al cambio. Otro caso es el de un gerente financiero de una empresa dedicada a las ventas al por menor que descubre que dos de sus mejores clientes tienen cuantiosas cuentas por cobrar vencidas de tal magnitud que son preocupantes. El no tiene la menor idea de porque estos clientes han dejado de saldar sus cuentas.

Estos dos casos describen situaciones que pueden tener un mal final. Saber las causas de estas dos situaciones es muy importante por razones prácticas: mejorar la situación. El esfuerzo por el cambio podría llegar a ser autodestructivo porque tiene debilidades que no habían sido consideradas, o simplemente que el gerente tiene muchas cualidades pero no es un buen agente de cambio. Los clientes del gerente financiero podrían tener estas enormes cuentas por cobrar debido a un pobre sistema interno de controles financieros o que realmente los dos estén a punto de la banca rota. Estas posibilidades ilustran lo vital que es realizar un análisis causal detallado de la situación. Una situación de cambio conceptual errónea se maneja muy diferente una situación en la que el encargado del cambio no es la persona adecuada para llevarlo a cabo. Si se dan las dos situaciones a la vez será mucho más difícil corregirlas. En operaciones de ventas al por menor en las que se necesita bajar el monto de las cuentas por cobrar podrían requerir de una negociación con el proveedor por un lapso de tiempo hasta saldarlas, pero dos empresas que estén a punto de la quiebra requieren de atención inmediata de parte del proveedor.

El significado de la palabra éxito tiene aquí un significado diferente. Por ejemplo, una empresa especializada en publicidad para exteriores que opera en 3 diferentes segmentos del mercado. En el caso no está especificado cual de los 3 segmentos es el más rentable ni porque lo es. Otro caso describe el desarrollo de un país por un periodo de 30 años, luego de una revolución político-social, el país se empieza a

recuperar lentamente y llega a sobrepasar el nivel del resto de los países de la zona. El caso no especifica que tanto mayor ha sido el crecimiento de este país con respecto a sus vecinos, si proporciona mucha información económica y demográfica, pero no revela el porque del resurgimiento del país.

EL análisis de la situación se inicia con identificar el problema. Esto parece muy lógico, pero muchos de los casos no especifican el problema. Lo primero será aceptar que existe un problema y luego usted tendrá que definirlo. Luego se trabajara en un posible explicación ligando la situación actual con las causas de esta. Esta es la forma en que se trabaja en el análisis de un problema. Para este análisis se necesitaran herramientas relevantes, métodos especializados que se usan en las disciplinas de la administración como lo son el comportamiento organizacional o la administración de operaciones.

### ***Decisiones***

Muchos de los casos están organizados alrededor de decisiones explícitas. El segundo párrafo de la lectura (incluida en este libro) “General Motors: División Packard Electric” inicia con la siguiente frase: “El comité de producto, proceso y confiabilidad (PPC), que son los responsables finales por el proceso de desarrollo de producto nuevo, le preguntaron a (David) Schramm sobre su análisis y recomendaciones en cuanto a si Packard Electric se debería comprometer con un ojal de montaje para un carro modelo 1992”. Como en muchos casos, tomar una rápida decisión es complicado: Schramm tendrá que decidir en menos de una semana, además de que el personal de desarrollo y fabricación del producto no se ponían de acuerdo en cuanto a que decisión tomar.

La existencia de una decisión explícita es importante ya que casi todos los casos de negocios requieren de una. EN muchos de estos casos, las decisiones vienen implícitas y dependen de otra situación. Tomemos uno de los casos que ya discutimos anteriormente que tiene un problema: la empresa publicitaria para exteriores. El caso requiere de una decisión, ¿Cuál es la mejor estrategia que la

empresa debería seguir en el futuro? La decisión se podrá tomar solo cuando la estrategia actual sea analizada y que resultados esta dando.

Las decisiones que se dan en los casos varían mucho en cuanto al alcance, resultado e información disponible. Un ejecutivo deberá tomar decisiones en cuanto a lanzar un producto, reubicar una planta, recomendar una fusión, financiar una expansión planeada mientras el presidente de un país deberá decidir si firma o no un controversial tratado de comercio. Independientemente de las dimensiones de la decisión, analizarla requerirá de lo siguiente:

- Opciones de decisión
- Criterios de decisión
- Evidencia relevante

Identificar las opciones de su decisión usualmente es más fácil porque en los casos le dan las opciones. En el momento que usted identifique una decisión, busque un enunciado que contenga las alternativas. Si no están especificadas, la meta de su análisis deberá ser encontrar opciones de decisión viables.

La parte más importante del análisis de la decisión es determinar cual es el criterio. Una decisión racional no se podrá tomar sin el criterio apropiado. Un caso de decisión usualmente no contiene criterio, este tendrá que ser inferido por medio del estudio cuidadoso de las especificaciones del caso y con la ayuda de métodos especializados. El criterio se usará para desarrollar la evidencia para completar el análisis de la decisión. La meta será determinar la decisión que encaja mejor entre la evidencia y el criterio. En el caso de General Motor el criterio de decisión se podría basar en el valor del cliente. El lector tiene que encontrar la evidencia que le indique cual opción le daría más valor al cliente. (Esto no resolvería el caso ya que existe más criterio).

Otra característica del análisis de decisión que merece ser mencionada es que no existe ninguna decisión objetiva correcta. El estándar para una decisión asertiva es la que crea más beneficios que el resto y que tiene menos consecuencias negativas.

## *Evaluaciones*

Las evaluaciones expresan un juicio sobre el valor, la importancia o la efectividad del rendimiento, del acto o del resultado. La unidad de análisis de una evaluación puede ser individual, grupal, departamental, organizacional, de un país o de una región global. La evaluación anual sobre el desempeño de un empleado es un ejemplo sobre el mundo real. Como lo es también un nuevo gerente de operaciones esta evaluando el desempeño de la empresa que esta liderando. Una evaluación también implica la calificación de un acto, como por ejemplo una decisión que fue ya tomada. Por ejemplo:

Desde la perspectiva de un actual miembro de le Unión Europea, esta usted de acuerdo en ampliar la unión agregando 10 miembros más?

Finalmente, el resultado podría ser el motivo de la evaluación. La posición competitiva de la empresa, por ejemplo será el detonante de muchas de las decisiones y seguimientos que se tomarían además del análisis de las condiciones macroeconómicas.

Al igual que el análisis de decisión, la evaluación requiere de los criterios apropiados. Sin ellos no existen los estándares para evaluar el valor o la efectividad. Como en el análisis de decisión, los criterios de evaluación son inferidos desde la situación en particular con la ayuda de métodos especializados. Evaluar la situación financiera de la empresa por un periodo de 5 años puede hacerse usando una larga lista de formulas financieras, pero hay que tomar en cuenta las circunstancias que vivió la empresa durante ese periodo. Los números podrían mostrar un descenso constante en un periodo dado, aun así la empresa podría estar bien tomando en cuenta que la economía nacional se estaba hundiendo y a pesar de eso la empresa ha salido a flote y además esta mejor que la mayoría de sus competidores.

Una evaluación global da como resultado la mejor combinación entre la evidencia y los criterios. En el ejemplo anterior, la medición puramente financiera concluía que la empresa estaba en una mala situación. Pero incluyendo en el análisis la situación macroeconómica y la de la competencia cambia totalmente el resultado: en un mercado de mucha competencia la empresa esta mejor que el resto.

Otro requisito de la evaluación es que incluya todos los aspectos, negativos y positivos. Un líder posee fortalezas y debilidades y estos siempre están incluidos para una evaluación objetiva. Pueden existir aspectos muy ambiguos en cuanto a la forma de operar del líder, como por ejemplo que haya delegado el poder de decisión ampliamente, aunque todavía es muy pronto para saber si sus gerentes eran capaces de lidiar con esta responsabilidad. El papel de líder puede verse seriamente afectado por factores fuera de su control, por ejemplo, las oficinas centrales podrían intervenir en la toma de decisiones e insisten en que algunos trabajadores que no tienen el grado académico adecuado sean promovidos.

### *Reglas*

Los métodos cualitativos pueden arrojar información crítica en cuanto a la situación de la empresa. Por ejemplo, se necesita comparar el valor de la empresa en una situación específica, como por ejemplo la posibilidad de una sociedad con otra empresa. La forma de calcular el valor de contado a futuro, apoyada por expertos y la experiencia como muy exacto, es el valor actual neto. El cálculo del VAN se hace de acuerdo a la fórmula. Matemáticamente hay una sola manera de hacer el cálculo, si se hace de otra el resultado será incorrecto.

Para el análisis de reglas usted necesita saber:

- El tipo de información necesaria para una situación dada.
- La regla correcta para suministrar esa información.
- La forma correcta de aplicar la regla.
- La información necesaria para ejecutar la regla.

Las reglas de análisis existen prácticamente en todas las áreas de negocios. Como se calcula el punto de equilibrio en mercadeo es una regla. En producción, los métodos cualitativos son usados en análisis de procesos, en contabilidad y finanzas los procesos son principalmente reglas. El campo de aplicación de reglas es muy angosto. La mayoría de las veces son útiles solo en casos muy específicos, en estos casos que si se aplican son muy productivas. Existe solo una manera correcta de ejecutar una regla, y el resultado será solamente uno. Un set de reglas bien definido es necesario para analizar la liquidez de una empresa. Estas reglas son muy útiles ya que son diseñadas para ser usadas como tal. Cada cálculo especificado por una regla lleva un procedimiento que se debe cumplir. Si no se sigue el mismo proceso, el resultado no tendrá ningún valor. Cada cálculo da un resultado preciso de un tipo específico ( Ej. un porcentaje menos o igual a cero).

Los métodos cualitativos son diferentes a las reglas. Existen métodos alternativos para obtener la misma información. Para analizar la calidad de liderazgo o la capacidad de competencia de una organización existen gran variedad de métodos para escoger. No existe ningún método específico que arroje la información correcta respecto a las ventajas competitivas. En mercadeo hay dos métodos que pueden ser aplicados a una misma situación, los resultados son completamente diferentes, estos podrían ser muy útiles o no significar nada. Otra diferencia entre las reglas y los métodos cualitativos es como los mismos son ejecutados. Hay una sola forma para aplicar reglas como lo es la aplicación de la fórmula del valor neto presente, no hay una forma objetiva correcta para aplicar el método cualitativo para analizar a la competencia.

Lo anterior no quiere decir que el análisis por medio de reglas carece de ambigüedad y es incierto. Cualquier cálculo sobre el futuro es incierto. Sobre esta incertidumbre se construyen fórmulas basadas en supuestos, los supuestos son criterios, no son una verdad absoluta. Establecer datos sobre la tasa de crecimiento o de inflación de un periodo dado es pura especulación. La llave es el razonamiento detrás de la opción. Los bancos centrales de cada país podrían estar equivocados en cuanto al crecimiento

y la inflación, al igual que todos nosotros. Los supuestos tienen que tener una base razonable, pero personas razonables podrían no estar de acuerdo con esta. Note que la discusión es sobre los supuestos, no sobre las reglas. (Los expertos discuten sobre el uso de las reglas y las adaptan, estas se siguen usando de la nueva manera).

Algunas veces un supuesto idiosincrático no tiene efecto material en el resto del cálculo.

En el ejemplo de la validación que mencionaba antes, se podría sumir que la tasa de crecimiento es muy optimista, pero si el cálculo de la tasa es la misma con o sin los socios, no debería tener ningún efecto en la comparación de los valores finales.

Los resultados del análisis de las reglas usualmente provocan grandes diferencias de opinión. Lo que dos personas concluyan sobre un mismo estudio numérico puede ser muy diferente. Los economistas son famosos por analizar los mismos números y llegar a conclusiones totalmente diferentes, aunque todos estén de acuerdo con las formulas y los datos que se utilizaron para producir los números. Lo mismo es cierto en las diferentes compañías. Un ejecutivo podría interpretar los resultados financieros como una confirmación que la estrategia esta funcionando, mientras que otro los interpretaría como una alarma de que se aproxima un desastre. En otras palabras, los números no se explican a si mismos y no saben tomar decisiones por usted.

La interpretación de los resultados de las reglas es distinto a las reglas en si. Si la regla es aplicada y ejecutada correctamente y esta no implica supuestos controversiales (como el pronostico de la tasa de crecimiento de PIB), todos estarían de acuerdo con el mismo resultado. Si el método cualitativo es relevante a una situación y se aplica el mismo grupo de datos considerados consistentes con el entendimiento general de los conceptos, no todos necesariamente llegaran a la misma conclusión. Esta es la principal diferencia entre las reglas, como las definimos aquí, y los métodos cuantitativos.

No hablaremos más de reglas en este libro. Entender las reglas de análisis significa aprender sobre cierta clase de reglas, por ejemplo las de valuación, cuando y como se

usan. Ese aprendizaje es la rama de contabilidad, finanzas, impuestos y otras áreas que se rigen estrictamente por reglas. Sin embargo, siempre es útil recordar que cuando las reglas dependen de supuestos, los valores asignados requieren de una explicación. Aún más, la información que las reglas proporcionan son de gran importancia para el análisis de los problemas, las decisiones y las evaluaciones. Las reglas de contabilidad pueden diagnosticar la salud financiera de una organización. La macroeconomía es muy importante a la hora de evaluar la estrategia de desarrollo de una nación. Las reglas financieras son indispensables a la hora de tomar una decisión en cuanto a el precio de venta de una empresa en un momento dado. Las reglas son un importante subconjunto de los métodos especializados necesarios para entender la situación en cada caso.

### **Análisis de Casos como un Proceso**

EL análisis de los casos variaría dependiendo de quien los realice. Hay diferencias entre los hábitos de estudio personales y el proceso de cómo analizar una caso. El análisis requiere más que hábitos de estudio y practica. Lo importante es lo que piense usted sobre el caso. Esta sección lo que intenta es sugerirle un procedimiento que ha ayudado a muchos estudiantes del método de casos a ser más eficientes y productivos. Este procedimiento esta diseñado para preparar al estudiante tanto a discutir el caso en clase como a escribir un ensayo sobre el mismo. (Sin embargo, la forma en que el caso se analice para escribir un ensayo será más preceptiva, ya que el ensayo requiere de ciertos elementos. Los capítulos 10, 11 y 12 explicaran estos elementos).

El elemento clave para este proceso es la lectura activa. La lectura activa es interrogativa y tiene un propósito. Usted se hará preguntas sobre el caso y buscara las respuestas. Las preguntas le darán un propósito a la lectura, ellas le enfocaran y le darán dirección hacia los aspectos más importantes de la situación. En el momento que usted tenga la sensación que esta leyendo sin ningún propósito pare y reorganícese. Este es un buen momento para tomarse un descanso, hacer una clase de yoga o una caminata. La lectura activa es también iterativa, lo que significa que usted



hará múltiples cambios a través de la lectura. Con cada iteración el propósito de la lectura cambiara: buscara nueva información o revisara la anterior con otra visión. Existen tres conceptos que contribuyen a una lectura activa: una meta, un punto de vista y una hipótesis.

### ***Meta del Análisis***

Al principio puede parecer obvio. ¿Que otro propósito puede haber para analizar un caso que el de entenderlo? El problema es que “entenderlo” es un termino muy general. Otra forma de pensar en el propósito es ¿En que momento debe usted concluir el caso? Esta es una pregunta muy importante. Si no cuenta con un limite concreto, puede llevarse horas sin saber donde quiere llegar. Este es un propósito más concreto: usted ya se familiariza con la información del caso, llego a una conclusión sobre el problema principal, tiene la evidencia necesaria para haber llegado a esa conclusión y ha pensado sobre otras posibles conclusiones y porque la suya es la mejor.

Este sustancial propósito puede estar combinado con un limite de tiempo. Póngase un limite de tiempo, dos horas por ejemplo, para cada caso. Al finalizar ese tiempo, pare y revise lo que ya ha aprendido del caso. Esta es una excelente manera para ponerse bajo una presión constructiva para aprovechar al máximo el tiempo.

### ***Punto de Vista***

Para amarrar el análisis, aproveche el contenido del caso. Adopte el punto de vista del protagonista, el personaje principal. Póngase en sus zapatos. Su dilema tiene que ser el suyo. Si es una decisión, ponga como meta una decisión recomendada. Cuando usted toma el papel principal, se identifica con el problema. Considere las fortalezas, responsabilidades y puntos ciegos del personaje. Muy importante, piense en los dilemas que el personaje deberá enfrentar. Una pregunta que se deberá hacer a menudo es ¿Por qué la persona esta enfrentando este dilema?

## ***Hipótesis***

Una de las sugerencias más importantes para resolver el dilema del protagonista es formar una hipótesis. La hipótesis es “una posible explicación para una serie de supuestos que serán probados por una investigación adicional. (2) Formar una hipótesis es indispensable no solo para la ciencia y sino para cualquier análisis de estudio basado en hechos en el que muchas conclusiones son posibles.

La hipótesis ofrece la ventaja de un enunciado concreto que podrá ser probado con la evidencia. Digamos que el protagonista del caso deberá evaluar a un individuo el cual ha contratado, una estrella en ascenso, pero además con la desventaja que discrimina muchas de las personas que trabajan para la empresa y recorta esquinas siempre con el afán de conseguir nuevos negocios para la empresa. La hipótesis es que el nuevo empleado deberá recibir siempre un puntaje alto aunque tenga esas fallas en su desempeño. Para probarlo, usted tendrá que desarrollar un razonamiento convincente, basado en criterios relevantes, hechos, e inferencias que apoyen la evaluación positiva pero además reconozcan el pobre desempeño en otras áreas.

Los casos no pueden adaptarse a cualquier hipótesis. La evidencia proporcionada por el caso le dará el límite racional para formular una adecuada hipótesis. Una hipótesis que no pueda ser discutida basándose en la evidencia que el caso presenta es simplemente una opinión sin fundamento. Sin embargo, existe un gama de posibles hipótesis sobre cada caso específico. Una posición contraria; una que se oponga a la que parezca más acertada y que pueda ser discutida desde la evidencia, puede tener un efecto de “iluminación” en la discusión, y forzar a todos a ver la evidencia desde otro ángulo y hasta llegar a considerar evidencia que nadie había ni siquiera considerado.

## **DESCRIPCION DEL PROCESO**

EL resto de este capítulo esboza el proceso para trabajar en los casos. El proceso tiene cinco fases:

1. Situación
2. Preguntas
3. Hipótesis
4. Prueba y acción
5. Alternativas

El proceso tiene que ser flexible y adaptable. Experimente con el usando los casos de este libro. Muchos estudiantes de MBA no le dan mucho pensamiento al enfoque de estudio de casos, no porque no es importante sino porque no encuentran nada tangible que pensar. Finalmente, el valor del proceso descrito seguidamente depende si este le estimule a pensar en su propio proceso.

### *1. Situación (5 minutos)*

La parte más difícil del análisis de casos parece ser el principio. Usted tendrá que formar una hipótesis a partir del poco conocimiento que tendrá del caso. Esto parecerá muy difícil al principio, entre más lea menos sentido le encontrará. Al principio del capítulo mencione que es muy difícil encontrar algo que usted no sabe que es lo que anda buscando. Para comenzar, usted puede estructurar el análisis con una serie de preguntas. El proceso que yo recomiendo es tratar de entender el panorama general al principio y luego completarlo con los detalles. Comience haciéndose esta pregunta: ¿Cuál es la situación?

Usualmente con solo leer la primera y la última sección del caso es suficiente para identificar la situación. Las decisiones y evaluaciones se empezarán a formar al inicio. Los problemas son más difíciles de reconocer, en el capítulo 5 hay más recomendaciones para poder identificarlos. Una característica importante sobre un caso problema es la ausencia de cualquier posible acción hecha por el protagonista. Muchas veces el personaje principal reflexiona sobre una situación y se pregunta que podría hacer.

Leyendo la primera y última sección del caso muchas veces puede dar la información necesaria del tipo de situación. En los casos de decisión, en estas secciones se podrían especificar las posibles opciones. Esto sucede en el caso de “General Motors: Packard Electric Division.” Si no encuentra las opciones al inicio o al final del caso, busque en otras secciones. El principio y el final de un caso problema podría presentar una descripción parcial o completa del problema. En todos los tipos de casos, el inicio y el final usualmente contienen el conflicto que se debe analizar. EN “General Motors” la primera sección identifica la decisión y el conflicto entre dos grupos funcionales. Los dos lados del conflicto, y el protagonista en el medio, pueden ser puntos de referencia del análisis. ¿Porque el personal de desarrollo de producto esta dispuesto a tomar un riesgo tan alto apoyando tan fuertemente un componente innovador? Y ¿Por qué el personal de manufactura igualmente apasionado esta en contra de este componente en el corto plazo?

Luego de leer las secciones inicial y final, ponga el caso a un lado y considere por un momento lo que ha aprendido hasta el momento. ¿Es la situación un problema, una decisión o una evaluación? ¿Tiene usted una idea sobre marcos conceptuales informales o de criterio que podrían encajar con la situación? ¿Le parece que ha tenido que analizar grandes cantidades de información del caso o inferir mucho porque la información es escasa? ¿Hay algunas pistas en las dos secciones sobre causas, criterios, o hasta de decisiones plausibles o de evaluación? ¿Las pistas le parecen fidedignas o solo lo confunden?

## *2. Preguntas (15 minutos)*

Conocer la situación le permitirá hacer preguntas referentes a un problema, una decisión, o una evaluación. La pregunta más importante que me debo hacer es: *¿Qué es lo que debería yo saber sobre esta situación?*

A continuación preguntas sobre la situación específica:

## PROBLEMA

¿Quién o que es el sujeto del problema (ejemplo: un gerente, una compañía, un país)? ¿cuál es el problema? ¿Estoy tratando de excusarme por un fallo, un triunfo, o algo más ambiguo? ¿Cuál es la importancia del problema para el tema? ¿Quién es responsable del problema (generalmente es el protagonista) y que necesitaría saber para poder hacer algo al respecto?

## DECISIÓN

¿Cuáles son las opciones de decisión? ¿Hay alguna suficientemente fuerte o no? ¿Qué riesgos hay si se toma la decisión? Cuales son los posibles criterios? ¿Cuál puede ser el criterio más importante para tomar esa clase de decisión? ¿Se han discutido los posibles criterios explícitamente en el caso (los títulos algunas veces dan buenas pistas)?

## EVALUACION

¿Qué o quien esta siendo evaluado? ¿Quién es responsable de la evaluación? ¿Cuál es el riesgo? ¿Cuáles son los posibles criterios? ¿Cuál podría ser el criterio más importante para esta clase de evaluación? ¿ Se han discutido los posibles criterios explícitamente en el caso (los títulos algunas veces dan buenas pistas)?

En este momento usted no podría contestar ninguna de las preguntas anteriores. Se requiere de una investigación más profunda . Para poderlo hacer se debe leer el texto con un propósito más definido, le sería muy útil hacer un *inventario del contenido*. EL propósito de esto es localizar información que podría ser utilizada para contestar preguntas sobre la situación.

Para lograr un inventario rápido, léase los títulos del texto. Lea un poco de cada sección, especialmente los que parezcan tener información relevante. Examine los cuadros para ver que es lo que contienen. De esta manera usted aprenderá más sobre el caso, muchas veces más de lo que cree. Además se construirá un mapa de la información más útil del contenido. Los casos usualmente no vienen organizados en

forma linear, por eso el mapa es importante: información sobre un mismo tema puede estar esparcida en diferentes secciones del caso y en los cuadros.

## **REFLECCION**

Proyecto de traducción terminado!!! Increíble! La verdad para mi el traducir es un gran placer, es lo que mas me gusta y en realidad lo disfruto. Ciertamente que el texto no era un tema muy interesante, pero siempre se aprende algo nuevo. Aunque ese es el trabajo de un traductor, traducir lo que se nos pide sin derecho a escoger el tema. Siempre podríamos decir que no, pero yo la verdad nunca he dicho que no a ningún trabajo de traducción que se me ha pedido. Siempre es un gran aprendizaje y un reto enorme cuando son traducciones muy técnicas. La universidad nos ha preparado con muchas herramientas, técnicas y conocimiento en general para hacer este trabajo mas fácil y principalmente bien hecho.

Como lo dije en la propuesta de traducción, las técnicas que use son las que especifique en ella. Para mi como traductora y para cualquier traductor lo mas importante es transmitir lo que el autor quiso decir a la hora de escribir el texto. En este libro por ejemplo, encontrar el sentido es muy fácil porque el autor lo que quiere es explicar a alumnos de Administración de Negocios la técnica de resolver casos. Como lo había mencionado en la propuesta, yo estude administración de negocios por lo que se me hizo tal vez un poco mas fácil traducirlo. Siempre con la ayuda de diccionarios y glosarios técnicos y de la lengua española. Es muy importante reconocer que aunque uno sepa algo de la materia, la traducción tiene que ser hecha responsablemente ya que esta el nombre del autor y el de uno como profesional en juego. La responsabilidad en traducción es de suma importancia en esta profesión, como en cualquier otra. La transmisión de ideas es otro aspecto que como traductores tenemos que tener muy presentes. Casi tenemos que transfigurarnos en el autor para lograr un trabajo maestro y no contaminar lo que el autor original quiso decir. Casi es como copiar pintura, el resultado nunca será el mismo pero tenemos que hacer el máximo esfuerzo para que el público casi lo crea. En la era de Internet tenemos toda clase de recursos para que nuestro trabajo sea de primera. Los diccionarios y glosarios como lo dije anteriormente son clave para ser mas asertivos en nuestra

transmisión del mensaje. Pero personalmente creo que el sentido común es uno de los ingredientes mas importantes de un traductor.

En todas las traducciones siempre hay dificultades pero en este caso fueron fáciles de resolver. Siempre recurriendo a las herramientas adecuadas como a un experto en la materia, en mi caso a un economista. Tenemos que tener eso en mente, si los diccionarios no nos pueden ayudar, recurramos a alguien experto en la materia, de esa manera usaremos el termino correcto por ejemplo para hacer el texto mas natural y fácil de entender.

En esta profesión nunca se termina de aprender, con cada nuevo documento que cae en nuestras manos es como recibir un curso en la materia. El conocimiento que tiene un traductor creo que no se compara al que tienen otros profesionales de otras carreras. Aquí se aprende algo nuevo cada día y de todos los temas bajo la luz del sol.



## Bibliografía

1. Dictionary Reference: Recuperado Febrero 1, 2012 de:  
<http://dictionary.reference.com/browse/almost>
2. Elet William, The Case Study Handbook, book overview. Recuperado Febrero 16, 2012, de <http://mcgraw-hill.co.uk/html/1422101584.html>
3. Google translator. Recuperado Febrero, 13, 2012., de:  
<http://translate.google.es/#en|es|profitable>
4. Green, Doug, Top Ten Rules for Writing Technical Translations. Recuperado Febrero 13, 2012, de: [http://www.facebook.com/note.php?note\\_id=388127844317](http://www.facebook.com/note.php?note_id=388127844317)
5. Merriam Webster Dictionary. Recuperado Febrero 11, 2012, de:  
<http://www.merriam-webster.com/dictionary>
6. Ordudari Mahmoud, Translation procedures, Strategies and Method. Recuperado Febrero 13, 2012, de: <http://www.bokorlang.com/journal/41culture.htm>
7. Technical Dictionary. Recuperado Febrero 12, 2012, de:  
<http://www.spanish-translator/services.com/dictionaries/finance-english-spanish>

# Anexos