



# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**“EL PILAR FUNDAMENTAL DE UNA DOCENCIA  
UNIVERSITARIA MODERNA ES LA FORMACIÓN ACTIVA  
Y VICULADA A LA SOCIEDAD DE SUS ALUMNOS”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ESPECIALISTA  
EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

AUTOR: LENIN ZÚÑIGA C.

DIRECTOR: ING. EUGENIO CABRERA

CUENCA, ECUADOR

2008 - 2009

## **DEDICATORIA**

Para Xime, mi “Esposa Bella” y a nuestra  
Hija Sofi con todo mi AMOR.

### **AGRADECIMIENTO:**

En primer lugar expreso mi agradecimiento a DIOS por todo lo que él representa en mi vida. A mis Padres por el apoyo que me han brindado durante toda mi vida.

# ÍNDICE GENERAL

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**INTRODUCCIÓN.....1**

## **CAPITULO 1: “UN APRENDIZAJE ACTIVO”**

|  |    |
|--|----|
| . Un aprendizaje de manara activa..... | 3  |
| . El Laboratorio.....                  | 3  |
| . Análisis del casos.....              | 14 |
| . Unidad Didáctica.....                | 30 |
| . Volver a Evaluar.....                | 46 |

## **CAPITULO 2: “LOS MEDIOS Y EL APRENDIZAJE”**

|   |    |
|---|----|
| .Aprender y Desaprender con los medios.....             | 48 |
| . ¿Cómo Percibimos y como se Perciben los Jóvenes?..... | 55 |
| . El Sentido de nuestro Sentido.....                    | 57 |
| . Para Significar.....                                  | 62 |

## **CAPITULO 3: “EL ENTORNO EDUCATIVO”**

|   |    |
|---|----|
| . En entorno a la violencia.....          | 66 |
| . Mediar en las relaciones presentes..... | 69 |
| . Experiencias pedagógicas desicivas..... | 73 |
| . Conclusiones.....                       | 75 |
| . Carta a mis compañeros.....             | 76 |
| . Bibliografía.....                       | 77 |

## INTRODUCCIÓN:

La educación tradicional tiene como fundamento más importante la formación académica conceptual; hoy en día, la educación cumple su función cuando tiene un verdadero aporte en la sociedad; y, este aporte es significativo cuando la sociedad mejora su calidad de vida gracias al apoyo del sector académico.

Considerando lo expuesto, el presente trabajo lleva el título de **“El Pilar Fundamental de una Docencia Universitaria Moderna es la Formación Activa y Vinculada a la Sociedad de sus Alumnos”**, en donde se presentan experiencias personales del autor vividas en su búsqueda diaria por conseguir que los alumnos se acerquen a la realidad empresarial en donde ellos se desempeñarán como futuros profesionales.

El Capítulo I trata sobre Un Aprendizaje Activo en donde se hace énfasis especialmente en la primera parte que se trabaja en las experiencias de Aprender de Manera Activa en dos criterios, el primero sobre el Laboratorio y el segundo sobre el Análisis de Casos.

En lo referente al Laboratorio se trabajó sobre una Pasantía que organicé y coordiné directamente en un convenio de cooperación entre la Universidad del Azuay, ACUDIR, Corporación Andina de Fomento, Centro Tecnológico de Antioquia y el Cluster de Turismo del Azuay en donde escogí a doce de los mejores estudiantes de las carreras de Economía, Administración de Empresas y Contabilidad Superior para que trabajen cada uno de ellos en una empresa del Cluster de Turismo.

En esta sección se resaltan algunas variables entre ellas las responsabilidades asumidas, las funciones, la duración, el convenio y los resultados obtenidos.

En una segunda etapa dentro de éste capítulo se trabajó sobre el Análisis de Casos en donde se expone sobre la empresa Agrícola Industrial Tropical, el cual se trata de un caso que escribí hace varios años en el campo de las finanzas de largo plazo en donde se presentan

toda la información para que los estudiantes trabajen sobre la metodología y puedan recomendar la ejecución o no del proyecto.

Al finalizar el capítulo se trabaja sobre una Unidad Didáctica en la que se presenta un documento científico sobre el costo del manejo de inventarios; y, al final se presentan los criterios a considerar en el caso de la Evaluación.

En el Capítulo II se trabaja en Los Medios y el Aprendizaje para lo cual se trabajó conjuntamente con los estudiantes a través de encuestas y entrevistas sobre dos medios la televisión y la internet y cómo éstos afectan a la juventud de hoy.

En el tercer Capítulo se trabaja sobre El Entorno Educativo en cuatro grandes áreas, la primera se trata de Cómo percibimos y Cómo se perciben los jóvenes, la segunda área es en torno a la Significación, la tercera en Torno a la Violencia y la última se trabaja en las relaciones presenciales.

# **CAPÍTULO I**

## **“UN APRENDIZAJE ACTIVO”**

## **APRENDER DE MANERA ACTIVA**

La misión del educador universitario es encontrar el Sentido Pedagógico a cada una de las prácticas docentes; en lo personal estoy convencido de que la mejor manera de lograr un aprendizaje significativo es a través de prácticas en las cuales los alumnos puedan vivir una verdadera experiencia.

Complementariamente al planteamiento de Daniel Prieto, a criterio personal, manifiesto que el aprendizaje activo debe estar directamente vinculado a la sociedad en la cual la institución académica se desarrolla. Esta apreciación ésta basada en la premisa de que la educación universitaria debe mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Tomando como referencia las lecturas de Nérci, Imídeo G del texto **Metodología de la enseñanza**, y, Lafourcade, Pedro **Planeamiento, conducción y evaluación en la enseñanza superior** debo manifestar que las cuatro alternativas de formación activa: el laboratorio, el seminario, el análisis de casos y la solución de problemas son muy importantes en la formación de los estudiantes. Además debo recalcar mi criterio expuesto en el párrafo anterior sobre la importancia de aplicar éstas alternativas en la sociedad.

En el presente trabajo se expondrá como ejemplos mis experiencias bajo el enfoque de Laboratorio y la resolución de casos.

### **EL LABORATORIO:**

Para tener éxito en el manejo de ésta alternativa es importante cultivar y fomentar en los estudiantes el trabajo en equipo, la interdisciplina y la creatividad. Con éstos elementos los alumnos deben poder poner en práctica lo revisado en la parte conceptual y es justamente en este momento en donde se requiere obligatoriamente de las destrezas antes mencionadas.

Pero lo más importante está en revisar y definir de manera clara cuál debe ser el resultado final del trabajo, identificar las diferentes etapas del proceso y organizar sistemáticamente el mismo.

Es decir, basándose en lo expuesto por Nérci se trata de colocar al alumno en el terreno de la práctica con los recursos necesarios para realizarla, dentro de un método y una disciplina de trabajo.

Con la finalidad de demostrar la factibilidad de aplicar ésta alternativa en unión con el sector empresarial de la Ciudad, voy a presentar un proyecto que lideraré bajo la modalidad de convenio entre la Universidad del Azuay, la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional, el Centro Tecnológico de Antioquia y el Cluster de Turismo del Azuay.

## **INTRODUCCIÓN:**

En un grupo de trabajo conformado por 12 empresas de las ciudades de Cuenca y 12 alumnos de la Universidad del Azuay, que desarrollaron el papel de pasantes, cumpliendo las funciones de seguimiento e implementación de las recomendaciones y acciones sugeridas por el equipo del Centro Tecnológico de Antioquia consultor para cada una de las empresas.

Con el fin de mejorar la posición competitiva y fortalecer las capacidades de las empresas, mediante el establecimiento de esquemas asociativos y actividades individuales para mejorar la calidad y productividad, gracias a los programas de capacitación dictados en diferentes ámbitos como procesos, ventas, contabilidad, etc., los cuales fueron realizados en las instalaciones de la universidad del Azuay y en la Cámara de Comercio del Azuay.

Buscando que las empresas logren ejecutar planes de acción ajustados a las necesidades y posibilidades de cada empresa, conllevando a que los empresarios y gracias a la ayuda de

los pasantes, alcance la capacidad de autogestión que les permita, a partir del conocimiento de sus procesos y de las necesidades de los clientes, fortalecer la relación con ellos, enfocarse en las prioridades del negocio y lograr los resultados esperados de su gestión.

### **RESPONSABILIDAD:**

La responsabilidad principal del pasante es asistir al gerente y a su equipo de apoyo en el seguimiento e implementación de las recomendaciones y acciones sugeridas por el equipo consultor en los cuatro componentes del proyecto “Fortalecimiento del Esquema Asociativo del sector Turístico y Artesanal del Austro”.

### **FUNCIONES:**

- Levantamiento de la información requerida para el desarrollo de las acciones o recomendaciones definidas
  
- Seguimiento a la implementación de las acciones definidas a cargo de terceros, en sus fechas y cumplimiento
  
- Apoyo al gerente en la implementación de acciones o recomendaciones, que competan directamente al personal interno de la empresa
  
- Presentación de informes quincenales de avance, al gerente y al equipo de consultores, de las acciones y recomendaciones definidas para la empresa
  
- Asistencia al gerente en todas las reuniones y actividades que competan al seguimiento y desarrollo de las acciones
  
- Comunicación directa con el equipo de consultores para presentar propuestas o resolver inquietudes que sean requeridas para avanzar en el desarrollo de las actividades definidas

- Difusión periódica a todo el personal de la empresa sobre el estado de avance de las acciones
- Acompañamiento al equipo de consultores en las visitas de seguimiento que estos realicen a la empresa, para el levantamiento de actas sobre los temas tratados y los compromisos acordados
- Entrega de informe final de resultados de las acciones desarrolladas por la empresa en cada uno de los componentes del proyecto.

**PERFIL:**

Profesional en formación, entre quinto y séptimo semestre, de las áreas de ingeniería comercial, administración, ingeniería de procesos, administración turística, hotelera y alimentos y bebidas.

**DEDICACIÓN:**

A acordar con la empresa, preferiblemente el trabajo se desarrollará en las tardes, con las dispensas para asistir a sus clases y actividades académicas

**DURACIÓN:**

El pasante deberá comprometerse a permanecer durante el tiempo que dure el proyecto en la empresa (al menos 6 meses).

## **CONVENIO:**

El nombre del proyecto fue: Fortalecimiento del esquema asociativo en el sector turístico de la región del austro (Provincias de Azuay, Morona Santiago y Cañar). Se realizó este convenio con un equipo turístico de 12 empresas entre ellas “Boutique Hotel Mansión Alcázar”, Quiru Creaciones, Cuerotex, Arte con sabor a Café, El Rancho Chileno Restaurante, El Maíz, Hotel Cuenca, Serrano Hut, Gulambari, Terra Diversa, para mejorar la posición competitiva y fortalecer las capacidades de las empresas operadoras y prestadoras de servicios turísticos de la región del austro, mediante el establecimiento de esquemas asociativos, que promuevan el desarrollo, estructuración y comercialización de nuevos productos turísticos, el desarrollo individual y colectivo de Planes de Acción de Mejoramientos de la Calidad y Productividad, así como, programas de capacitación dirigido a fortalecer las competencias del recurso humano vinculado al sector y a las instituciones oferentes de servicios de formación y apoyo en la región.

## **OBJETIVOS.**

- Identificar los factores que afectan negativamente la productividad laboral, relacionados con las condiciones y la organización del trabajo, que permita al interior de cada empresa organizar un control sistemático de los principales problemas e instaurar un proceso sostenido de mejoramiento de las condiciones, estandarizar procesos y procedimientos, integre y facilite el intercambio de información entre los diferentes actores involucrados en la ejecución de Planes de Acción de Mejoramiento de la Calidad y Productividad tanto individual como para el colectivo, a través de pequeños grupos de trabajo conformados por empresarios vinculados al proyecto y visitas a sus propias empresas; creando vínculos de confianza que facilita el intercambio de experiencias y promueva el asesoramiento mutuo.
- Crear y fortalecer las capacidades en el recurso humano vinculado al sector, que les facilite a través de la gestión de la rutina diaria, conocer las causas fundamentales de los problemas en sus procesos, ejecutar de acciones correctivas y preventivas, así como,

consolidar la cultura del mejoramiento continuo enfocado a las necesidades de los clientes.

- Se busca que a través de la gerencia de la rutina diaria, coordinar esfuerzos para lograr, mejorar y mantener resultados, en un buen ambiente de trabajo, y potencializar las capacidades y compromiso del capital humano de la organización.
- Igualmente, a través del intercambio de experiencias e información al interior del colectivo, brindar la posibilidad a las empresas beneficiadas de optimizar la complementación, estandarización de la calidad y consolidar el trabajo conjunto entre sus eslabones, que permita el desarrollo, estructuración y comercialización de nuevos productos turísticos.
- Facilitar a las empresas la toma de decisiones en materia de implementación de procesos de innovación y el desarrollo de estrategias que mejoren la competitividad, mediante la implementación de un sistema de indicadores que posibilite la medición de productividad en cada empresa y el efectuar comparaciones con las otras empresas del sector (Benchmark). Así mismo, desarrollar estrategias que mejoren la competitividad del sector, a través de las comparaciones entre empresas de un mismo sector.
- Fortalecer la negociación conjunta de las empresas operadoras de turismo frente a sus proveedores, así como, el desarrollo, promoción y comercialización de una oferta consolidada que atienda la demanda de usuarios finales; que permita estandarizar procesos y procedimientos, integre y facilite el intercambio de información entre los diferentes actores involucrados, y suministre herramientas de asistencia empresarial para el desarrollo de iniciativas/ actividades conjuntas, a través de un sistema en línea.

## **RESULTADOS ESPERADOS:**

- Planes de Acción ajustados a las necesidades y posibilidades propias de cada empresa, elaborados y ejecutados con la participación de gerentes – propietarios y los trabajadores. Mejoramiento de Calidad y Productividad:
- Diagnostico por empresa y del grupo para el desarrollo del plan de mejoramiento, Incremento de la utilización de los niveles de ocupación /frecuencias / visitas, Número de procesos mejorados, Incremento de rentabilidad para la empresas, nivel de utilización del sistema de Benchmark, integración y estandarización de procesos y procedimientos, tales como, ordenes de trabajo, reservas, promoción, ventas, confirmaciones, seguimiento y evaluación de la satisfacción del cliente, etc.
- Implementación de una batería de indicadores para la medición de la productividad en las empresas, mediante los cuales se determinan el desempeño productivo de la empresa y sus líneas de productos (eficiencia en la utilización de sus recursos, generación de riqueza, eficacia en las operaciones de la empresa y posicionamiento en el mercado, etc).
- Capacitación: Desarrollar en las empresas operadoras de turismo la capacidad de autogestión que les permita a partir del conocimiento de sus procesos y de las necesidades de sus clientes, fortalecer la relación con ellos, enfocarse en las prioridades del negocio y lograr los resultados esperados de su gestión. Fortalecer la articulación de las pequeñas empresas operadoras y prestadoras de servicios turísticos, que facilite el trabajo conjunto para la estandarización de la calidad y el establecimiento de acuerdos para el desarrollo, estructuración y comercialización de nuevos productos turísticos.
- Diagnostico por empresa y de grupo para el desarrollo de la capacitación en las áreas técnicas, y administrativas: Número de personas capacitadas, Número de capacitaciones mes a los actores o participantes del equipo turístico, manuales sectoriales, guías de

buenas prácticas, Número de multiplicadores formados, número de eventos de talleres de capacitación y difusión.

- Diseño, desarrollo e implementación de una aplicación en línea, que integre y estandarice procesos y procedimientos, tales como, ordenes de trabajo, reservas, promoción, ventas, confirmaciones, seguimiento y evaluación de la satisfacción del cliente, etc. Gestión de compras y ventas conjuntas: Número de visitas ínter empresariales, Volumen y valor de compras conjuntas, Crecimiento en las ventas al mercado interno y externo, Banco de Proveedores / Compradores. Número de nuevos productos y servicios turísticos promocionados

#### **ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN:**

Ecuador cuenta con grandes atractivos turísticos sobre todo en cuanto a recursos naturales se refiere. En un territorio relativamente pequeño, se puede encontrar una de las mayores concentraciones de biodiversidad en el mundo, sin embargo, la actividad del turismo en el país enfrenta una baja demanda internacional, reflejada en el reducido número de turistas que ingresan al país anualmente (en el 2005, según el Ministerio de Turismo del Ecuador Turismo, el número total de turistas que ingresaron al Ecuador fue de 750 mil, ubicándolo entre los países menos visitados de América del Sur).

Según el Ministerio de Turismo, el sector aportó en promedio 4,4% al PIB total en la década pasada. En el año 2001, el PIB turístico fue de US\$ 1.038,2 millones, lo que corresponde al 4,9% del PIB total y al 22,2% de las exportaciones totales nacionales; cifras que son reflejo en buena parte del posicionamiento en el mercado externo que tiene un destino como Galápagos.

Por otro lado, El “Diagnóstico y Programa de Desarrollo Global y Sectorial de la Pequeña y Mediana Empresa en Ecuador”, muestra que la capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes; los precios no competitivos y las limitaciones en la calidad; son entre otras, las razones por las cuales las PYMES tienen dificultades para generar mayores ingresos. El

estudio refleja además, que más del 50% de las PYMES afirman disponer de capacidad instalada para trabajar como subcontratistas, sin embargo, únicamente el 30% de las empresas presta/utiliza servicios de subcontratación. Mediante la articulación entre los diferentes eslabones, es posible fortalecer el tejido empresarial, mejorar la productividad, reducir costos y procurar una mayor competitividad en los mercados tanto de bienes como de servicios para las Pymes.

En la región del Austro ubicada en la sierra meridional del país, están algunos de los principales atractivos turísticos culturales, históricos, naturales y arqueológicos del Ecuador. Cuenca la capital de la provincia del Azuay, fue declarada como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. La mayor concentración de vestigios arqueológicos del país está en esta área, entre los que sobresale Ingapirca el mayor complejo Inca en el Ecuador. La riqueza de sus recursos naturales de sus parques nacionales como El Cajas, que está en la lista para convertirse en patrimonio natural por UNESCO. La Amazonía del Sur poco conocida y explotada turísticamente considera como el ecosistema más complejo del planeta se la puede visitar en 3 horas desde cualquier punto de los andes sur, convierten a la región en un nicho de mercado para la diversificación de la oferta turística del país.

Cuenca es polo de desarrollo económico y cultural del austro. En esta ciudad se concentran las pequeñas empresas operadoras y prestadoras de servicios turísticos de la zona, al interior de las cuales se identifica como uno de sus principales problemas la falta de integración de los eslabones, impidiendo el desarrollo de productos turísticos innovadores y de mayor valor agregado, a través de los cuales se pueda aprovechar las oportunidades de mercado que se generan en las diferentes localidades de la provincia.

El proyecto está dirigido a fortalecer las capacidades gerenciales, productivas y comerciales de los empresarios Pymes del sector turístico del Austro, mediante el aprendizaje conjunto y el desarrollo de esquemas asociativos para la implementación de herramientas de estandarización, diseño de nueva oferta de productos/servicios y estrategias de comercialización y negociación conjunta.

Población objetivo y plazo: Pequeñas empresas operadoras y prestadoras de servicios turísticos del Austro. Doce (12) meses. Recursos: CAF: USD \$ 80.000 BENEFICIARIOS USD\$ 80.000 TOTALPROYECTO: USD\$ 160.000

### **VENTAJAS DE LA PASANTÍA:**

- Poner en práctica lo impartido en las aulas de clase, con el fin de acoplarse a la realidad actual, en este mundo globalizado, la competencia se ha hecho cada vez mayor, por tal motivo tenemos que prepararnos en varios ámbitos dentro de nuestra vida universitaria, para de esa manera ser más competitivos.
- Ampliar el currículo de los estudiantes con referencias laborables
- En el día a día se adquieren nuevos conocimientos que no se aprenden en teoría dentro de las instituciones educativas, sino con la experiencia adquirida en el campo profesional; con la ayuda de las pasantías pude adquirir dichos conocimientos.
- Las pasantías nos brindan la oportunidad de potencializar nuestras aptitudes, sin tener que con el fin de mejorar los procesos ya existentes dentro de la empresa.
- Las relaciones humanas es un aspecto importante dentro del desarrollo personal, es menester aprender a relacionarse con la gente, adquirir la destreza de saber dominar las emociones y sentimientos, con el fin de mantener un ambiente laboral armónico.
- Aprovechar el acceso a la información de la empresa, sentirse parte de ella y contribuir con nuestro conocimiento a su engrandecimiento.
- Aprovechar la experiencia laboral y la sabiduría de los tutores de la empresa, de la Universidad y del CTA.

- Al culminar las pasantías, se aprende no solo del ámbito cognoscitivo, sino emocional, se establecen lazos de amistad.

### **INCONVENIENTES PRESENTADOS EN LA EJECUCIÓN DE LA PASANTÍA.**

- El quehacer diario de los gerentes impedía realizar las reuniones con los pasantes en forma corrida.
- Se vieron interrumpidas las tareas por un periodo de dos semanas por el concepto de exámenes y trabajos previos para la terminación del ciclo y cumplir con calidad en el ámbito académico.
- Perdida de horas de clases por las tutorías impartidas por los representantes del CTA en la Cámara de Comercio y en la Universidad del Azuay en horarios de la mañana.

## **EL ANÁLISIS DE CASOS:**

Basado en lo expuesto por Nérci ésta alternativa consiste en “proponer a la clase, en base a la materia ya estudiada, una situación real que ya haya sido solucionada, criticada o apreciada, para que se le encare nuevamente, sin que el docente suministre, empero, ningún indicio de orientación para la marcha de los trabajos”.

En mi práctica como docente me basó en mi formación recibida en el INCAE, institución que tiene como fundamento académico el trabajo bajo la modalidad de casos prácticos; es así, que la organización del material didáctico está orientado para cumplir con éste propósito.

Consciente de la universidad local no cuenta con un banco de casos de que presenten la realidad local, en lo personal en la primeras sesiones de trabajo presento los casos de estudio que cursé cuando fui estudiante de la maestría.

Debo recalcar que el caso busca ejemplificar de manera precisa una situación real de negocios y en la práctica que llevo como consultor debe manifestar que muchas de las situaciones presentadas, en teoría, en otras realidades, también se presentan de manera muy similar en nuestra realidad.

Como aporte en ésta alternativa voy a presentar un caso práctico que escribí cuando fui estudiante, el cual utilizo en mis clases de gerencia financiera.

## **AGRÍCOLA INDUSTRIAL TROPICAL**

La compañía Agrícola Industrial Tropical (AIT) enfoca sus esfuerzos a desarrollar y comercializar productos que sean rentables, presenten un potencial de desarrollo tecnológico, sean exportables y que posean ventajas competitivas. En base a estos criterios la empresa decidió iniciar sus actividades con el cultivo de cacao, plátano, teca y bambú en una extensión de 205 hectáreas, en las que se pretende aplicar las mejores prácticas administrativas y tecnológicas, con un enfoque sostenible y favorable al medio ambiente.

En enero del 2001, el Sr. Roberto Mollison, gerente general de AIT se cuestiona si el mercado internacional valorará y pagará un premio por la características particulares que posee el cacao que está ofertando. La interrogante le surge porque en la actualidad el precio del cacao se encuentra en niveles muy bajos debido a una sobre producción del continente africano, ya que en esta zona ha llovido de una manera especial durante este periodo.

El Sr. Mollison necesita financiar la continuación de la siembra de cacao programada para el presente año, tal como está escrito en el plan empresarial de la compañía, cuya información es pública porque la empresa está registrada en la Bolsa de Valores de Quito y Guayaquil (Ecuador). De no hacerlo los resultados negativos se reflejarían en el precio de la acción.

---

Este caso fue escrito por Lenín Zuñiga, bajo la supervisión del profesor John C. Ickis. El autor desea agradecer al Ing. Roberto Mollinson por la información y los comentarios aportados. El caso está destinado a usarse como base para discusión en clases, más bien que para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa AIT, fue establecida en Guayaquil – Ecuador, en el año de 1997, con el objeto de cultivar e industrializar variedades de cacao, plátano, teca y bambú que sean altamente productivas y resistentes a las enfermedades, aplicando las mejores prácticas administrativas y tecnológicas, y con empleados altamente entrenados. Además, desea atender y satisfacer las necesidades de sus clientes de una manera diferente a la brindada por la competencia. La empresa busca también el desarrollo y bienestar de la comunidad a la cuál pertenece y de manera especial busca no afectar al medio ambiente de la zona.

La competencia fue constituida con capital abierto con la característica particular de que los accionistas a nivel individual no tuvieran más del 20% del total del capital.

El aporte inicial fue de US\$ 400.000 y en 1998 fue ampliado US \$ 1,000,000. Como parte de su política financiera AIT trata de mantener una relación deuda/capital de aproximadamente 1:1 ( ver Anexo 1 )

La inversión requerida para financiar la totalidad del proyecto es de US \$ 14 millones, los cuales seran distribuidos como se muestra en el Anexo 3. Para cumplir con su política financiera la Compañía busca atraer por lo menos la mitad de esa cantidad vía emisión de acciones, para lo cuál en 1999, la empresa recibió la autorización de la Superintendencia de Compañías del Ecuador para realizar una oferta pública inicial de 135,000 acciones por medio de la Bolsa de Valores de Quito y Guayaquil, siendo hasta la fecha, la única empresa agrícola en recibir una autorización de está índole.

Para el 29 de marzo del 2000, cada acción de AIT se cotizaba en bolsa en US\$ 46,50. Las acciones de la compañía fueron las primeras en ser comercializadas en dólares luego que el Ecuador introdujo la dolarización en marzo del 2000.

En sus primeros cuatro años AIT ha desarrollado y cultivado con mucho éxito las técnicas de producción en un plan piloto de 205 hectáreas denominado “Río Lindo Bajo”. En el Anexo 3, se indican fotografías de la hacienda experimental. La compañía contempla establecer cinco haciendas de aproximadamente 500 hectáreas cada una, para llegar a un total de 2,500 hectáreas en producción.

Desde su inicio hasta la fecha, Agrícola Industrial Tropical ha manejado y explotado al máximo los siguientes factores, los cuales ha considerado como claves para el éxito en el cultivo de cacao:

- *Tierras:* El cacao es un cultivo que requiere de características específicas de suelo para alcanzar niveles óptimos de productividad. AIT, con el objeto de identificar las zonas más propicias para este cultivo, zonificó la Costa Ecuatoriana de acuerdo a mapas de precipitación, luminosidad y calidad de los suelos. Las zonas ideales se encuentran comprendidas entre las provincias Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos y El Oro.
- *Tamaño:* El tamaño de la plantación permite a los productores alcanzar economías de escala, que se logra cuando el cultivo tiene un alto grado de industrialización de los procesos de siembra, cultivo, control de plagas, cosecha y beneficio. La industrialización marcará una ventaja competitiva frente a sus competidores locales e internacionales por la dilución de costos y por un mayor rendimiento por unidad de superficie sembrada.
- *Integración Vertical:* La compañía puede lograr una importante ventaja competitiva y una reducción significativa de los costos, cuando logre integrarse hacia atrás con la finalidad de suplirse por sí misma de las plántulas. Este paso le evita problemas de oferta y de variaciones de los precios por parte de sus proveedores.
- *Tecnología:* Un alto nivel de sofisticación tecnológica facilitará la estandarización e industrialización de los diferentes procesos de cultivo. AIT tiene como objetivo el vender el know-how y la tecnología a otros productores.
- *Control de Calidad:* Agrícola Industrial Tropical tiene como su máximo punto de referencia el alcanzar las más altas calificaciones de calidad, la gerencia está consiente de que al sobrepasar las normas mínimas establecidas tendrán mayor acceso a los mercados internacionales y recibirán un mejor precio por su producto, el cuál se verá reflejado directamente en el éxito financiero de corto y largo plazo

- *Alianzas Estratégicas:* Con la finalidad de consolidar las actuales ventajas competitivas y de mantenerlas en el largo plazo, AIT ha establecido una alianza para la investigación y coordinación de actividades con el INIAP (Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, que es el mayor y mejor dotado centro de investigación del país, y tiene su principal estación a tres minutos de la hacienda Río Lindo Alto ). La investigación tiene como propósito el seleccionar las mejores plantas de cacao y plátano que les permite crear los mejores híbridos, con énfasis en la resistencia a las enfermedades, plagas y que tengan un alto índice de productividad.
- *Capacidad General y de los Recursos Humanos :* La adecuada selección de la gerencia general, del personal técnico y expertos en el cuidado de los cultivos que AIT está manejando, representan una gran ventaja frente a la competencia local e internacional, porque desarrollar habilidades y conocimientos en estos cultivos toma varios años de estudio e investigación.

## EL CACAO:

Los productos que Agrícola Industrial Tropical está cultivando son considerados como productos agrícolas genéricos, por tal razón la compañía desea diferenciarse a través de ciertos atributos que sean difíciles de reproducir por terceros.

La compañía tardó aproximadamente 8 meses en seleccionar los productos agrícolas ideales y las tierras apropiadas para su cultivo. Los productos seleccionados deberían aprovechar la ventaja competitiva en producción que tiene el país y el desarrollo de determinados productos dadas las características únicas de su clima tropical, y que a la vez, les permita obtener en esta zona mejores rendimientos que en otras partes del mundo.

El producto que cumple con estos objetivos es el cacao y para lograr un uso eficiente e intensivo de la tierra, AIT decidió complementar esta siembra con productos como el plátano, la teca y el bambú.

La composición química del cacao es distinta según las variedades y suelen, tener por lo general un 50% de manteca de cacao que es utilizada en medicinas, cosméticos y jabones. El residuo pulverizado, llamado cocoa ( tiene un gran valor alimenticio ya que contiene 20% proteína, 40% de carbohidratos y 40% de grasas), es utilizada para dar sabor a las bebidas y para fabricar chocolates, mientras que la pasta sirve para elaborar manteca de cacao.

El fruto es una mazorca, la cuál se recolecta cuando alcanza su grado de madurez, una vez recolectadas las mazorcas, estas se abren y se extraen las semillas que son sometidas a un proceso de fermentación. Después de un proceso de lavado, las semillas se secan al sol o en secadores especiales.

El árbol tradicional de cacao en su forma natural alcanza unos 10 metros de altura, normalmente demora de 6 a 7 años en empezar a dar fruto, con un rendimiento que se estabiliza a partir del noveno año con un rango de producción entre 7 a 15 quintales por Ha. por año.

En el continente africano, actualmente se está sembrando una variedad que empieza a producir después del tercer año, pero no produce cantidades significativas sino hasta el sexto, en que alcanza una producción entre 20 a 30 quintales por Ha. por año.

Ecuador es el principal productor de cacao fino o de aroma. Este cacao es reconocido mundialmente por su aroma en la elaboración de cierto tipo de chocolates, pero tiene como gran desventaja una baja productividad (770 libras por Ha. año, equivalen a 7.7 quintales) y la mala calidad comparada con la de otras variedades debido a su sensibilidad a las plagas y enfermedades.

Tomando en cuenta todo lo anterior, la empresa a considerado que el híbrido de cacao CCN-51, ver anexo 4, es una variedad que represente fielmente las características de aroma de cacao ecuatoriano, cuyo rendimiento alcanza hasta cuatro veces mayor que el promedio mundial, en un cultivo técnicamente manejado.

Ecuador cuenta con una ventaja adicional frente a los otros productores en cuanto al cultivo intensivo y sistematizado de la variedad de cacao CCN-51, la cual se basa en la experiencia adquirida a través de los años, esto le ha permitido desarrollar tecnología, destrezas y conocimientos que le permiten identificar las condiciones ideales en: calidad de los suelos, temperatura, precipitación, luminosidad y humedad. Además, la variedad CCN-51 ha probado ser el cultivo más resistente a plagas y enfermedades que afectan al cacao de aroma.

La floración de la variedad CCN-51 comienza a los 18 meses y se cosecha a los 2 años, con una producción entre 8 a 10 quintales por año, y al tercero alcanza un rendimiento parecido al promedio mundial, luego de lo cuál los rendimientos empiezan a crecer rápidamente hasta el sexto año, a partir de este año, la producción se estabiliza entre 50 y 55 quintales por Ha. por año, y produce un flujo constante de ingresos ( por lo menos de 25 años ), esto representa casi 7 veces más que los actuales niveles de productividad alcanzados por los productores ecuatorianos.

En el caso del plátano, que es utilizado como un producto de apoyo al cultivo del cacao, se sembraron 3 variedades: el Dominico en 40 Has. , Barraganete en 60 Has, , y 50 Has. De Fhía. Con el objeto de utilizar más eficientemente los terrenos, se ha sembrado bosques de madera de teca en los lugares que no son óptimos para el cultivo del cacao, de esta manera está contribuyendo a la conservación del medio ambiente, ver anexo 5.

## PRODUCCION:

En una primera etapa, el proyecto AIT contempla el pluricultivo de cacao CCN-51, plátano y bosques de teca y bambú en una extensión de 205 hectáreas a las cuales les llamó “Río Lindo Alto ” (RLA). La plantación se encuentra ubicada entre la provincias de Guayas y Los Ríos. Adicionalmente, con la finalidad de cumplir con sus objetivos ambientales y económicos, la compañía invirtió en apicultura, proceso que contribuye al mantenimiento del biosistema y al proceso de polinización de las plantaciones agrícolas.

Las 205 hectáreas de RLA se encuentran distribuidas de la siguiente manera: 152 Has. De la topografía más adecuada, están destinadas al cultivo de cacao CCN-51 y al plátano. 33 Has. de terreno menos nivelado, se encuentran sembradas de bosques de madera de teca. 9 Has. Ubicadas en las zonas bajas, en el lecho del río, están sembradas de bambú. La diferencia, 11 Has. ha sido utilizado para la construcción de caminos, viviendas y oficinas para el personal que administra la hacienda.

De manera complementaria a esta primera etapa piloto, AIT ha logrado desarrollar y consolidar excelentes relaciones profesionales con los participantes de la cadena de valor. En la actualidad, la compañía está buscando establecer alianzas estratégicas con sus proveedores y con los grandes compradores de cacao a nivel mundial, con el propósito de alcanzar compromisos en calidad de insumos y productos de largo plazo que permitan a AIT obtener las certificaciones ISO-9000 e ISO-14000, para todos los procesos de producción y de cuidado del medio ambiente.

Para que AIT logre sus objetivos en volumen y calidad de sus productos, las actividades están divididas en unidades de producción que le permitan alcanzar economías de escala por la especialización e industrialización de los procesos y tareas específicas para cada cultivo, de igual forma, esta especialización permitirá un crecimiento ordenado y sistemático de la empresa.

Las unidades de producción tienen como principales actividades: la selección de las tierras, la preparación de los terrenos y equipos necesarios para los diferentes cultivos, la producción de los cultivos y bosques, y por último la comercialización de los bosques.

A continuación se describe las tareas necesarias para el cultivo del cacao:

- *Selección de las tierras:* La selección y la compra de los terrenos apropiados para el cultivo, que cumplan con las características específicas, antes descritas, constituyen la primera tarea a realizar. En el anexo 6, se indican las características climatológicas y de suelo de la Hacienda Río Lindo Alto.

- *Reproducción:* El CCN-51 es un clon, su reproducción es asexual, esto implica la no utilización de semillas en su fase reproductora. Por tal razón, las plantas que crecen en invernaderos deben cumplir con las características de luminosidad, humedad y temperatura que tiene la zona en la que se encuentra ubicada la hacienda RLA. En un futuro cercano AIT contará con sus propios invernaderos.
- *Siembra:* Para maximizar la producción de cacao, la densidad de la siembra es de 1,400 plantas por Ha., cada planta debe contar con 4 ramas, tienen planificado llegar aproximadamente a 5,600 ramas por Ha. la productividad esperada es de 5 mazorcas por rama por año que equivalen a un rango entre 50 a 55 quintales de pepas de cacao por Ha. por año. Cada 100 pepas de cacao CCN-51 pesan alrededor de 155 gramos.
- *Producción:* Abarca todo lo relacionado con el control de la malezas, el control del manejo fitosanitario, la fertilización, la irrigación, la poda y la cosecha. El control de las malezas es lo más crítico durante los dos primeros años. De igual manera la poda constituye la base que garantiza árboles fuertes y bien mantenidos, la poda se inicia aproximadamente 6 meses después de la siembra, esta labor tiene como ventajas: el cuidado de las 4 ramas principales en cada árbol; la disminución de enfermedades causadas por sobrepoblación; facilita el control fitosanitario; y por último, una adecuada poda garantiza el espacio suficiente para el ingreso de luz y ventilación necesarios para mantener el nivel de humedad que requieren los árboles.

En lo referente al riego, AIT seleccionó un sistema de riego subfoliar por aspersion, el cuál es altamente tecnificado, que permite alcanzar los máximos niveles de productividad y calidad.

Esta fase termina con la cosecha de las mazorcas que han llegado a su estado de madurez, en sus inicios la mazorca es de color café claro con tonos morados, y cuando llega a un estado de madurez, presenta coloraciones rojizas o amarillas intensas. Una vez cortadas las mazorcas, estas se abren para extraer las almendras que se encuentran rodeadas por la pulpa. Este procedimiento se realiza dentro de la plantación, se traslada las almendras y la

pulpa para que continúe con la siguiente fase, la cáscara de la mazorca se deja en la tierra para su descomposición e incorporación al suelo.

*Pos-cosecha o Beneficio:* En esta fase es en la cual se agrega más valor al producto y es determinante en la fijación de la calidad. Los productores ecuatorianos usualmente ignoran la importancia de esta fase.

Como primer paso, se da un proceso bioquímico denominado fermentación del grano de cacao, el sabor y la apariencia del grado están influenciados directamente por esta etapa. Los granos que se encuentran rodeados por la pulpa, pasan por un proceso de almacenamiento en 3 cajas de madera, por aproximadamente 48 horas en cada una. Durante esta etapa, microorganismos crecen en el azúcar de la pulpa, los mismos que junto al oxígeno y las altas temperaturas alcanzadas en estas cajas, contribuyen al proceso de convertir el azúcar en alcohol.

A través de la oxidación, el alcohol se convierte en ácido acético, el mismo que mata el embrión y previene la germinación. El sabor amargo del grano de cacao se pierde durante el proceso de fermentación, quedando el clásico sabor a chocolate.

El siguiente paso es el secado, el cual se realiza en dos fase: primero, se coloca el grano en grandes carros de secado por 2 o 3 días, o aproximadamente 15 horas de luz solar. En los meses con menor luminosidad, las almendras son secadas en hornos a altas temperaturas.

Los niveles de humedad óptima de la almendra de cacao es de alrededor del 7% con este nivel de humedad y buenas condiciones de almacenamiento, el cacao puede mantener sus excelentes características hasta 2 años, este es un factor importante que le permite a AIT bajar el efecto negativo o aprovechar las fluctuaciones de los precios internacionales del cacao.

El siguiente paso de la etapa de pos-cosecha es la clasificación, este procedimiento debe cumplir con los estándares internacionales con el fin de obtener la más alta calificación

posible. Las impurezas como: piedras, hojas, cáscaras, granos rotos o mojados deben ser retirados. Usualmente los granos son colocados en sacos de yute de 100 libras cada uno.

Con la finalidad de aprovechar de manera más intensiva el uso de las tierras, el proyecto inicial contempla la siembra de plátano durante los primeros tres años de cultivo de cacao, con una densidad comprendida entre los 1,300 y 1,500 árboles por Ha. Las variedades sembradas son el Dominico que se vende localmente y el Barraganete que se exporta, esta última variedad tiene gran acogida en los mercados internacionales porque recibe las calificaciones equivalentes al banano.

Entre las ventajas que brinda el plátano están: es un cultivo de ciclo corto que representa una fuente importante de ingresos a partir del onceavo mes y se cosecha hasta el tercer año, periodo previo a la producción del cacao. Otra de las ventajas del plátano es el de proveer sombra que elimina el exceso de luminosidad de las plantas de cacao, adicionalmente, se obtiene economías de escala al utilizar las mismas labores que requiere el cacao.

#### MERCADEO Y VENTAS:

Al ser el cacao un cultivo de clima cálido y húmedo que su cultivo principalmente en las zonas que se encuentran comprendidas entre las latitudes de más y menos 15° (quince grados) de la línea ecuatorial, los principales productores de cacao en el mundo son: Costa de Marfil, Indonesia, Ghana, Nigeria, Brasil y Camerún, en el anexo 7 se presentan algunas características agro-económicas de algunos de los países productores de cacao. El volumen de producción mundial proyectado para el periodo 1999/2000 es de alrededor de 3 millones de toneladas métricas, ver anexo 8

En el anexo 9 se presenta un cuadro comparativo que muestra los niveles de inventario inicial, el volumen de producción, la demanda, el inventario final y su variación a nivel mundial en los últimos 20 años.

En la industria del chocolate y de las golosinas, el consumo es directamente proporcional al nivel de ingresos de cada país, ya que estos productos son considerados como de lujo más que una necesidad. El consumo mundial del cacao presenta una tendencia creciente como resultado de mayores ingresos en los principales países consumidores, de una mayor población mundial, y un consumo creciente en países como China y Europa del Este.

En Estados Unidos la industria de los dulces que incluye chocolate, golosinas y goma de mascar alcanza los US\$ 20 millones, en 1996 82,3 millones de consumidores compraron golosinas, dando un consumo per capita de golosinas de US\$ 46 por año a nivel de mayorista y de US\$ 70 a nivel de detallista, el total de consumo de chocolates en los Estados Unidos en 1996 fue 1,400 millones de Kg. Llegando las ventas a la cifra de US\$ 12 millones en ventas al detalle.

En el continente Europeo, las ventas de la industria del chocolate asciende a US\$ 18 mil millones y las ventas de las golosinas llegan a US\$ 30 mil millones. El mayor mercado europeo de chocolates es el británico, seguido del mercado alemán, irlandés y sueco.

La molienda proyectada para 1999/2000 a nivel mundial es de 2,85 millones de toneladas métricas (TM), 2,8% mayor que la molienda de 1998/1999. Los países productores de cacao están gradualmente incrementando su capacidad de molienda y procesamiento, en el anexo 10 se indica los principales países procesadores de cacao.

La expectativa de una creciente demanda mundial de productos elaborados en base a chocolate ha llevado incrementar la siembra y producción de cacao en los países productores.

Pero la participación del cacao fino en la producción mundial ha decaído significativamente, a principios d siglo esta variedad representaba entre el 40% y 50% del total del cacao mundial, hoy en día, el cacao fino tiene una participación de menos del 3%, es decir, cerca de 80,000 toneladas métricas anuales. La región latinoamericana y El Caribe

provee aproximadamente el 80% del cacao de aroma, seguido por Oceanía (18%) y Africa (2%).

Los factores que determinan la calidad del cacao son: los hereditarios, de suelo, clima y de beneficio (fermentación y secado), los cuales no han sido tratados con la debida importancia, y que sumado al bajo nivel de tecnificación de las haciendas productoras, han llevado al incumplimiento de los estándares de calidad, dando como resultado un continuo decrecimiento de la demanda mundial de caco de aroma.

En base a la información de la producción proyectada para el período 1999/2000, el Ecuador ocupa la séptima posición de los países productores de caco a nivel mundial, en el anexo 11, se indican los principales productores de CCN-51 en el Ecuador.

Para el Ecuador el caco es un producto cuya exportación representa aproximadamente el 5% del total de las exportaciones ecuatorianas durante los últimos 10 años (excluyendo el petróleo). El cacao ecuatoriano a sido tradicionalmente reconocido por ser el mayor productor de cacao “fino” o de “aroma”, en la actualidad la superficie sembrada es de aproximadamente 330,000 hectáreas. De la producción nacional, casi la totalidad corresponde a cacao fino. La gran mayoría de los productores ecuatorianos son pequeños y medianos, sus siembras son menores a 50 Has, con lo cual no logran obtener economías de escala. Tan solo el 12% poseen cultivos semi-tecnificados y tecnificados.

En estos momentos, AIT esta vendiendo su cacao CCN-51 por medio de la Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma (APROCAFA), una agrupación que se especializa en la exportación de cacao CCN-51 que tiene estrictas pruebas de calidad, que garantizan al comprador un producto de primera. En el anexo 12, se indica las proyecciones de los estados financieros de AIT.

Los pocos exportadores ecuatorianos que logran cumplir con los estándares de exportación dictadas por APROCAFA se están beneficiando con premios de un 15% a un 20% sobre el

precio COMEX del cacao. AIT es reconocida por ser el modelo de producción de CCN-51 entre los productores locales, aún cuando lleva poco tiempo produciendo.

#### ENFOQUE AMBIENTAL:

La empresa AIT, tiene como uno de sus principales objetivos, el desarrollar todas sus actividades productivas protegiendo el medio ambiente, ya que esto le permite cumplir con su visión de ser un negocio de largo plazo, amigo del medio ambiente y rentable. Este enfoque se refleja en:

- *Uso de un clon de alto rendimiento:* La variedad CCN-51 es de tipo clonal, cuyo rendimiento supera al promedio mundial, además tiene una mayor resistencia a las enfermedades y plagas que asechan a la zona. Estas características brindan dos beneficios importantes, por un lado, permite restringir considerablemente el uso de químicos y fungicidas, y por otro, permite aprovechar más eficientemente la tierra, por lo que hay un menor deterioro de los nutrientes de la misma. Por ejemplo, obtener la productividad de la variedad CCN-51 con las técnicas de producción de AIT, se necesitaría utilizar entre 4 y 5 veces más terreno para alcanzar igual volumen de producción.
- *Control eficiente de la humedad:* La compañía posee los más eficientes controles para el manejo de los niveles de humedad; los resultados positivos se reflejan en un menor uso de pesticidas.
- *Participación conjunta con Fundación Natura:* ( Líder en protección ambiental y desarrollo sostenido de los recursos naturales). La empresa busca activamente la participación y asesoría de esta Fundación en aspectos relacionados al medio ambiente.

## ANEXO 5

### CARACTERISTICAS DEL PLATANO

La variedad Dominico tiene las siguientes características: alcanza una altura que fluctúa entre los 3.5 y 4.0 metros, de acuerdo a la densidad de la plantación y de las condiciones de luminosidad del sector. El racimo posee entre 11 y 13, la particularidad del Dominico es su forma curvada con un ángulo de cerca de 90 grados en su parte basal.

El Barraganete tiene un menor número de manos que el Dominico y por lo tanto tiene un menor número de frutos, generalmente alrededor de 30. Tanto el Dominico como el Barraganete resultaron ser variedades aptas para la producción. AIT decidió discontinuar la siembra de Fhía porque no demostró tener los niveles de rendimiento esperado.

Como factor más determinante en la duración del ciclo vegetativo ( siembra-floración ) del plátano en el Ecuador, es la altitud de los terrenos en los que se realiza el cultivo. La hacienda Río Alto se encuentra en una zona en la que el ciclo del plátano tiene una duración de 11 a 12 meses a partir de la siembra.

Sin embargo, las bajas temperaturas y la humedad del periodo de Junio- Octubre en el Litoral Ecuatoriano afectan tanto la duración del ciclo de floración como el desarrollo vegetativo.

## CARACTERISTICAS DEL BOSQUE DE TECA

El bosque de teca está sembrado en lugares cuyas condiciones topográficas no son ideales para el cultivo del cacao y del plátano, es decir, está ubicado en las zonas más inclinadas y ocupa un área de 33 hectáreas. La teca se adapta a gran variedad de suelos pero prefiere los francos arenosos o arcillosos, profundos, fértiles, bien drenados, y con un ph neutro o ácidos.

La teca se siembra porque es una de las maderas tropicales más apetecidas en el mercado internacional (es resistente al ataque de hongos, insectos) y gracias a sus excelentes características es considerada como una de las maderas más valiosas del mundo. Su ciclo productivo es muy largo, deben transcurrir alrededor de 20 años para recibir ingresos económicos. La teca es reconocida por ser un producto muy rentable y renovable con un impacto ambiental positivo.

## **UNA UNIDAD DIDACTICA**

Un documento escrito es una herramienta tecnológica muy utilizada en nuestro medio, lamentablemente los docentes nos hemos concentrado prácticamente de manera exclusiva en utilizar documentos generados por otros autores, generalmente del extranjero, con el inconveniente de que esos documentos reflejan la realidad de otro entorno totalmente diferente al nuestro.

Es por esto que en la presente práctica se presenta un documento trabajado en la realidad de las pequeñas industrias en el sector de la metal mecánica de la provincia del Azuay.

### **VALORACION DEL COSTO REAL DE LOS INVENTARIOS A LO LARGO DE LA CADENA DE DISTRIBUCION**

El presente trabajo tiene por objetivo ilustrar aquellos costos que son claramente visibles, y los costos que no son fácilmente identificables por parte de los tomadores de decisión, en la compra y mantenimiento de inventarios a lo largo de la cadena de distribución.

La necesidad de contar con una cadena de distribución surge por la separación geográfica entre compradores y vendedores, y por la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor. Estas limitaciones hacen necesario el traslado de los productos desde su lugar de producción hasta el consumidor final, ocasionando la acumulación de inventarios en cada uno de los puntos de conexión.

El manejo adecuado de los costos que incurren las empresas en la distribución de sus productos toma mayor importancia en los actuales momentos, esto se debe al alto nivel de competitividad en que se desarrollan las relaciones: Productor – distribuidor - detallista – consumidor.

Este alto nivel de competitividad obliga a que cada elemento de la cadena, tenga que incrementar valor al producto y servicio que está ofreciendo, sin poder, en la mayoría de los casos, incrementar el precio de venta del producto, ya que los precios de los productos están fijados por el mercado. Esta afirmación se hace en base al supuesto de que hoy en día el cliente es una persona con acceso a más información, y por ende, toma mejores decisiones.

En la gráfica # 1 se muestra una cadena de distribución tradicional, en la cual, el productor tiene una planta de fabricación con bodegas de materia prima, producto en proceso y producto terminado. Además el productor cuenta con bodegas separadas de su planta, estas bodegas tienen como finalidad el brindar mayor facilidad para la distribución de los productos y mejorar el nivel de servicio que brinda a sus clientes.

Además, la cadena de distribución: Productor – mayorista – detallista tiene como característica general que los costos del manejo de los inventarios se replican en cada uno de los eslabones de la cadena. De esta característica se deriva la importancia de contar con un control detallado y constante de los costos que se incurren, ya que el impacto en cada uno de los eslabones de la cadena de distribución tiene una repercusión fuerte en el costo total de los productos.

Años atrás, el directivo de la empresa basaba sus decisiones de fijación de precios de venta en base al costo del producto, al cual le sumaba un beneficio que lo consideraba justo, de acuerdo a la inversión realizada. Es decir, lo más importante para el empresario era llevar un estricto registro de los costos en los que incurría la empresa, sin importar su naturaleza, porque esto le permitía garantizar su margen de ganancia, en la siguiente fórmula se expresa esta relación:

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo} + \text{Beneficio}$$

En la actualidad, los directivos de las empresas no pueden fijar el precio de venta de manera arbitraria, ya que el precio está fijado y determinado por el mercado. La relación que fija la ganancia de la empresa es:

$$\text{Beneficio} = \text{Precio} - \text{Costo}$$

Si se analiza desde este enfoque, el único medio de incrementar los beneficios es reduciendo los costos. El presente trabajo pretende reflejar el costo real que significa para las empresas, el manejo y almacenamiento de los inventarios que existen a lo largo de la cadena de distribución de los productos y su efecto negativo en la utilidades.

De lo antes mencionado, se deriva la importancia que tiene la rotación de los inventarios como un factor crítico tanto para la empresa como para el consumidor. Es importante para la empresa porque la rotación significa mayor volumen de ventas y por ende mayores utilidades por la disminución del costo fijo unitario, y para los consumidores, porque la rotación le permite tener acceso a productos más frescos, más modernos y que están de moda, lo cual agrada a los consumidores. Caso contrario, en poco tiempo los clientes se sienten insatisfechos y van a la competencia.

Antes de entrar al análisis de los costos, es importante considerar que no se debe pretender bajar los costos de los inventarios, únicamente por bajar, sino que el manejo de los inventarios debe estar estrechamente ligado a los Objetivos Estratégicos de la empresa, que son de tipo cualitativo y cuantitativo.

Entre los objetivos cualitativos están: Imagen de la empresa, calidad de los productos, cumplimiento con las fechas de entrega, cumplimiento con las especificaciones requeridas, comodidad, entre otros. Dentro de los objetivos cuantitativos están: Precio, beneficio, margen de rentabilidad, rotación de los inventarios, costos de la mercadería y control de existencias.

La empresa que busca desarrollar una ventaja competitiva, debe no solo cumplir con los objetivos antes mencionados, sino que además debe conocer a su cliente, ya que de esta manera, la empresa puede agregar valor al servicio y producto que ofrece. Solo si la empresa sabe lo que sus clientes desean, cómo lo desean y cuándo lo desean, la empresa podrá diseñar la manera más eficiente de entregar su producto al menor costo.

Lo antes mencionado solo se podrá alcanzar si la alta gerencia está realmente dedicada y comprometida a invertir tiempo y dinero para comprender lo que realmente está sucediendo. Ya que si el gerente no comprende la razón de ser de su empresa, y sobre todo, cuál es la contribución especial de esta hacia su cliente, no podrá generar confianza en sus dependientes y cualquier iniciativa se verá frustrada porque no hay voluntad para hacer los cambios requeridos.

El beneficio de esta disminución de costos, a lo largo de la cadena de distribución, debe ser compartida entre todos los que forman parte de ella, tanto a nivel externo como interno, ya que la consecución de las metas implica un trabajo conjunto, de mucha confianza y compromiso de los recursos humanos y equipos.

A continuación se va a analizar con detenimiento el costo total de los inventarios desde sus cuatro elementos que los conforman: El precio pagado por cada unidad adquirida, el costo de mantenimiento de los inventarios que incurre la empresa, el costo financiero, que está dado por el costo de oportunidad de los recursos económicos, que implica la inversión en mercadería, equipos e instalaciones que sirven de soporte para el manejo eficiente de los inventarios de la empresa, y por último, el costo de colocar los pedidos.

### **PRECIO POR UNIDAD:**

El costo de más fácil identificación de los inventarios es el precio que paga la empresa por los productos que compra, a este nivel lo más importante es la calidad de las relaciones que existen entre la empresa y su proveedor, las mismas son el resultado de un trabajo conjunto por mucho tiempo. Esto significa que el comprar un producto no es únicamente el enviar una orden de pedido y pagar lo que el proveedor factura, sino todo lo contrario. Es decir, que para que una empresa obtenga los mejores precios del mercado al momento de comprar sus productos, debe contar con un equipo que conozca muy bien las características tanto de los productos que está comprando como del mercado en el cual se desenvuelve.

De manera complementaria, una empresa puede bajar el precio de compra si los otros departamentos de la empresa colaboran con los responsables de la mercadería, a través de brindar información sobre el volumen y las características de los productos que requieren cada período. Pero a la vez, debe tener presente que al momento de comprar se puede obtener un descuento adicional en los precios si la frecuencia de pedido es constante y los productos tienden a ser estándares. Estas características aunque parecen muy elementales, no son consideradas como importantes por el personal de la compañía y es una de las causas por lo que una empresa afronta una subida de los costos de sus inventarios.

Por otro lado, cuando una empresa compra materias primas, materiales, productos terminados, mantiene en bodega una inversión de capital, que en muchos de los casos son cantidades muy significativas, esto depende de la clase de productos que la empresa maneje.

El costo de esta inversión se refleja de dos maneras: La primera, es el costo de oportunidad que tienen esos recursos, ya que la empresa pudiera destinar a otras alternativas, tal vez, hasta más rentables que mantener inventarios. La segunda manera de reflejar el costo de la inversión es a través del costo financiero de los recursos, ya que estos quedan inmovilizados desde el momento que se pagan al comprar los productos hasta la fecha en que se venden la mercadería y se recupera el dinero.

Cuando una empresa valora el costo del dinero invertido en las mercaderías, también debe considerar el impacto negativo del entorno económico del país en el cual desarrolla sus actividades, de manera especial en dos variables, la inflación y devaluación. Se debe prestar especial cuidado a la inflación porque esto representa una pérdida de valor del dinero en el tiempo. Por ejemplo, si una empresa está ubicada en un país con altas tasas de inflación, el poder adquisitivo del dinero de hoy es muy superior al poder adquisitivo del dinero luego de un año.

El problema que ocasiona una devaluación de la moneda local es que mientras mayor es la tasa de devaluación, mayor es el costo de la mercadería y por ende mayores son las

necesidades de inversión en los inventarios de productos, lo que sube el costo de financiamiento de los mismos.

En este caso se sugiere considerar como un costo de oportunidad mínimo la tasa de interés activa que cobran las instituciones financieras por los créditos que otorgan, esta tasa de referencia resalta el costo en el que una empresa incurre al momento de financiar con recursos externos la compra de inventarios. Pero el costo de oportunidad real es la tasa de rendimiento que generan las inversiones realizadas por la empresa en otros negocios.

### **COSTO DE MANTENIMIENTO:**

Como segundo elemento de los costos de los inventarios está el *costos de funcionamiento* o costos operacionales que incluyen al personal, a las instalaciones y equipos, que son necesarios para la recepción, registro, manejo interno de los productos y posterior despacho de los mismos. La valoración de esta clase de costos es un poco más complicada y por lo general las personas que administran los inventarios no los consideran como relevantes al momento de tomar sus decisiones. A continuación se detallan los principales:

***Manejo, Formación y desarrollo del personal:*** Esto se debe a que el manejo de los inventarios lo debe realizar personal que tenga los conocimientos y las habilidades necesarias, para que no dañen, maltraten o causen desperfectos a la mercadería. Además, personal bien capacitado garantiza la continuidad de las tareas encargadas al departamento de materiales de la empresa, y a su vez, esto garantiza el normal flujo de operaciones de toda la empresa.

Para que una empresa cuente con el personal que requiere, necesita tener sistemas de reclutamiento, selección e inducción de personal. Además de esto, necesita contar con una política de capacitación acorde a los requerimientos de la empresa y las competencias técnicas del personal con que cuenta. Todo esto representa una asignación significativa de recursos económicos.

Pero el gasto más visible y representativo es la nómina de todo el personal que labora directamente en este departamento, pero como se explica más adelante, un análisis más a fondo, debe también incluir el costo del personal que labora de manera indirecta con este departamento, por ejemplo el personal de contabilidad que ayuda a registrar y controlar la información que genera este departamento.

***Mantenimiento del Equipo de soporte:*** Cuando me refiero a mantenimiento, no es únicamente a la acción de arreglar un equipo dañado. El concepto de brindar mantenimiento al equipo de soporte significa que la empresa tiene que desarrollar un plan de mantención preventivo, con un control efectivo de cada uno de los equipos. También se requiere de personal especializado. Es por esto que dar mantenimiento a los equipos es muy costoso, pero es preferible asumir estos costos que afrontar una paralización de las operaciones diarias de la empresa debido a las fallas del equipo.

***Recepción y almacenamiento del producto:*** Esta actividad genera un costo para la empresa porque requiere de personal, principalmente en el área de bodega, y de equipos, lo cual le permite cumplir con su responsabilidad. Entre las tareas que conforman esta actividad están: recepción de productos y verificación de cumplimiento de especificaciones según las facturas recibidas.

La verificación de la mercadería recibida debe garantizar que la empresa recibió la cantidad correcta, en la calidad solicitada y con las características pedidas en la orden de compra, luego de la verificación, las personas encargadas proceden a registrar los productos e informar a los otros departamentos, de forma manual o electrónica, para que ellos puedan tomar sus decisiones.

Los costos de almacenamiento varía directamente con el tamaño del inventario promedio que mantiene la bodega. Los costos son: el arrendamiento de la bodega, la nómina del personal que labora y la prima de los seguros que se paguen por la bodega.

**Obsolescencia, daño y merma:** Cuando las empresas realizan la verificación de sus inventarios físicos, que generalmente es el final del año contable y que tiene como finalidad brindar información sobre la cantidad exacta de inventarios y el estado en que se encuentra, la mayor parte de las compañías encuentran que el número de artículos en bodega deben ser subvalorados o eliminados. Esto se debe a que los productos almacenados en bodega han sufrido algún tipo de daño físico o una merma originada por las características propias de los productos, pero el caso más común es que el producto cae en una obsolescencia por el dinamismo con el que se generan nuevos productos.

La mejor manera de valorar estos costos es obteniendo un porcentaje tanto de las necesidades de subvalorar el inventario como de la eliminación de los productos que definitivamente ya no sirven. Para obtener este porcentaje se debe sumar todos los costos y dividir para la inversión total en inventario.

**Los registros y la información:** La información completa que brindan los diferentes registros de materiales, son considerados como la herramienta más eficiente de ayuda en la toma de decisiones. Con esta información también se puede realizar una serie de controles y auditorías que desaniman la corrupción por pérdidas y mermas de los productos al interior de la compañía.

Entre las actividades que representan generar información están: el manejo de información de fuentes internas y externas, el procesamiento de la misma y la generación de reportes para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la empresa.

La principal información que maneja la empresa es la contable, ya que esta incluye datos sobre precio, nivel de existencias, gama de productos, etc. Pero para generar esta información y que la misma sea confiable, la empresa necesita contar con un responsable de registrarla y de varias otras personas que la asistan.

También es muy necesario y conveniente crear y mantener canales de información que abarque a toda la empresa. Ya que el éxito de la compañía depende de la coordinación

interdepartamental. El costo de esta información y la coordinación por lo general no se valora.

A este nivel también es necesario incluir el costo de la tecnología de información que se requiere, ya que es una herramienta básica de trabajo. Además si la empresa desea poder conectarse con la fuentes de información externa a la empresa, la compañía deberá estar constantemente actualizando el software y el hardware con que cuenta, ya que la velocidad de introducción y de avances a este nivel son muy rápidos y la única manera de que una empresa se mantenga a ese nivel, es destinando recursos para su renovación.

***Etiquetado:*** En las diferentes bodegas, por las cuales los productos pasan hasta llegar al consumidor final, los productos son reetiquetados con la marca e información requerida por cada, esto se debe a que cada bodega utiliza un sistema de registros diferente y por ende se asignan recursos humanos y materiales para su ejecución.

***Requisición de salida de almacén:*** Para que la mercadería pueda salir de la bodega, se debe llenar una requisición de salida. Estas requisiciones muestran la cantidad y las características de los productos enviados. Además, la requisición de salida tiene la función de servir de base para el registro contable y para la auditoría posterior, porque esta orden lleva las firmas de las personas que autorizaron las salidas de la mercadería.

***Pérdida de tiempo por recuento de materiales:*** Son tareas repetitivas que no generan valor para el cliente, pero si provocan una disminución del rendimiento del personal por la fatiga y aburrimiento que significa esta actividad.

***Traslado interno de mercaderías:*** Esta es una actividad que la mayoría de las empresas la realiza, sin considerar el costo que significa para la empresa. Si se analiza con más profundidad, se puede ver que el traslado de los productos de un lado a otro genera costos y riesgos sin añadir valor al cliente.

Genera costos porque esta actividad necesita emplear todo un conjunto de recursos humanos y equipos, que solo el hecho de usarlos ya genera un costo. A esto habría que

sumarle el costo de oportunidad de usar esos equipos en otras actividades que la empresa necesita con más urgencia. Los riesgos se presentan porque el simple hecho de mover un producto lleva implícito riesgos de deterioro y ruptura de productos, etc. que generan una gran cantidad de desperdicios. Los costos de traslado interno por lo general no son valorados por la empresa, porque son justificados como actividades necesarias de la misma.

**Errores:** Hay varios tipos de errores que se presentan a lo largo de todo el proceso del manejo de inventarios, entre ellos podemos citar a los errores que se originan al contar el material, los errores en la lectura de los documentos, errores en la clasificación de los productos, entre otros. Estos errores ocasionan una mala recepción de la mercadería o una incorrecta entrega de productos a los clientes de la empresa, esto causa un costo económico por el reclamo y un deterioro de la imagen de la empresa por el mal servicio prestado.

**Accidentes:** Como todo trabajo, el manejo de los inventarios también está expuesto a accidentes, los costos están dados por los daños a las personas, equipos y productos.

## **COSTOS FINANCIEROS**

Como tercera sección para analizar los costos motivados por los inventarios está el aspecto financiero y es, en parte, una consecuencia de los dos anteriores. Se incurren en estos costos porque la empresa necesita invertir dinero en inventarios y equipos, lo que genera un costo de oportunidad de los recursos financieros de la empresa.

**Equipo de soporte:** La inversión en el equipo necesario que facilite el traslado de los materiales, debe basarse en aspectos como el material que va a mover, la naturaleza de la operación, la clase de edificios e instalaciones y el personal con que cuentan.

**Inversión en Edificios:** Los edificios es una de las variables más importantes, porque representa un costo significativo para la empresa y porque de ella depende el nivel de eficiencia con el cual la empresa puede abastecer a sus clientes internos y externos.

Las decisiones sobre edificios, a más de la inversión en su construcción, dependen del ciclo de producción, la fuente de la materia prima y el destino de los productos. Es por esto que se considera también a la ubicación, el sistema de construcción de las bodegas, las fuentes de acceso, facilidad de transporte, entre muchas más.

***Inventarios en tránsito:*** Está representada por la mercadería que se encuentra trasladándose de un lugar a otro. Los costos que ya se han incurrido a este nivel son: el pago de la factura, gastos ocasionados por el despacho, entre otros. Estos gastos no generan ningún beneficio para la empresa, porque su mercadería no está disponible para la venta.

***Seguros:*** Tanto para la protección de las personas como de los productos. El seguro debe cubrir daños físicos de las personas, así como robos, incendios, inundaciones y atentados contra los productos. La obtención de seguros ante los riesgos mencionados puede ser de fuentes internas y externas. Si son internos, los costos para la empresa son la dedicación de parte del personal a estas actividades, o la contratación de personal externo que sirva de soporte al personal interno. La otra alternativa es la contratación de pólizas de seguros con empresas dedicadas a brindar estos servicios. El costo es la prima que se paga por la contratación.

### **COSTO DE COLACAR PEDIDOS:**

Son aquellos costos asociados con la colocación de una orden de compra a un proveedor externo o interno (una orden de fabricación interna). Esta actividad por lo general requiere de escribir un pedido, procesar facturas, inspección de lo que se recibe. Una alternativa para valorar estos costos es calcular un costo promedio para cada compra, esto se obtiene sumando todos los costos incurridos, luego se divide para el número de compras que ha realizado durante un período dado.

Los costos que se incurren por colocar pedidos son: El personal que se requiere tanto para la recepción de los productos como para el registro de las transacciones ocasionadas, por

ejemplo, el departamento de cuentas por pagar debe registrar la factura correspondiente, también se dan gastos generales y misceláneos propios de esta actividad, como son:

**Asesoría Legal:** La empresa necesita de los consejos de los profesionales del campo legal sobre las exigencias de los requisitos de los contratos y los procedimientos que se deben cumplir para el manejo de los productos.

**Auditoría y Control:** Las empresas tienen definida una política de auditoría que garantice que la información suministrada por la base de datos y reflejada en los informes y balances de la empresa, sea fiel reflejo de las existencias físicas de los productos. Además este tipo de control refleja el estado de los productos y la cantidad de rechazo de los mismos, que puede ser por mal estado o porque no cumple con las especificaciones. Para cumplir con éxito esta actividad, la empresa debe contar con un responsable de llevar a cabo esta política.

A continuación se presenta una tabla en la que se agrupan los distintos costos enunciados anteriormente:

| <b>COSTO DEL ARTICULO</b>   | <b>COSTO DE MANTENIMIENTO</b>   | <b>COSTO FINANCIERO</b>   | <b>COSTO DE PEDIDOS</b>  |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio por unidad</li> <li>• Costo de oportunidad</li> <li>• Inflación y devaluación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo, formación y desarrollo del personal.</li> <li>• Mantenimiento del equipo de soporte</li> <li>• Recepción y almacenamiento del producto</li> <li>• Obsolescencia, daño y merma</li> <li>• Los registros y la información</li> <li>• Requisición de salida del almacén</li> <li>• Pérdida de tiempo por recuento de productos</li> <li>• Traslado interno de mercadería</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de soporte</li> <li>• Inversiones en edificios</li> <li>• Inventarios en tránsito</li> <li>• Seguros</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de personal</li> <li>• Asesoría legal</li> <li>• Auditoría y control</li> <li>• Gastos generales y misceláneos.</li> </ul> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiquetado.</li> <li>• Errores y accidentes.</li> </ul> |  |  |
|--|--|--|--|

Esta tabla permite al tomador de decisiones tener una idea clara sobre todo el panorama de costos relacionados con el manejo de los inventarios. Con esta información detallada de los costos, se puede realizar una clasificación de costos fijos y variables, pero sobre todo, permite realizar una ponderación de la importancia de cada uno de ellos.

Por ejemplo, un costo en el que generalmente incurren las empresas es el relacionado con la obsolescencia de los productos, este costo varía de acuerdo al volumen de productos que tenga en bodega. Este costo es de gran importancia porque tiene un gran impacto en el costo total de los productos vendidos.

Pero lo más importante es valorar los diferentes costos. Para cumplir con este objetivo, se sugiere realizar una sencilla clasificación. Por un lado tenemos el costo pagado por unidad y por otro debemos tener una tasa o un porcentaje, (costo dividido sobre inversión promedio en inventarios) de referencia que refleje la magnitud de los costos sobre la inversión realizada en inventarios. Los porcentajes se obtienen con el siguiente criterio:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Tasa de referencia del mercado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de oportunidad (tasa activa de interés)</li> <li>• Inflación y devaluación (tasa establecida por el gobierno)</li> </ul>   |
| Tasa de referencia interna     | <p>Estas tasas se pueden construir en base a información propia de cada empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsolescencia, daño y merma (en base al inventario físico anual se obtiene el costo ocasionado y se divide para la inversión promedio en inventarios por año).</li> <li>• Seguros (valor pagado por seguros por año dividido para la inversión promedio en inventarios por año).</li> </ul> |
| Información histórica          | <p>Hay ciertos costos que permanecen fijos durante un largo período, por ejemplo los costos del equipo y la bodega, estos se obtienen de la tasa anual de depreciación, de la cual se obtiene la parte que le corresponde específicamente a los inventarios (se puede calcular en base a los metros cuadrados o cúbicos que utilizan los inventarios).</p>  |

A continuación se presenta un ejemplo numérico sobre la valoración de los inventarios:

**Costo del artículo**

Costo por unidad: 100 %

Costo de oportunidad en USD 15%

Devaluación 4% 19%

**Costo de mantenimiento**

Personal 1%

Mantenimiento Equipo 0.2%

Almacenamiento 1%

Obsolescencia, daños y mermas 0.5%

Registros e información 0.1% 2.8%

**Costo financiero**

Seguros 0.6%

Equipos y Edificios 0.3% 0.9%

**Costo de Pedidos**

Personal 0.2%

Auditoría y Control 0.3%

Gastos generales 0.1% 0.6%

Suma de las tasas 23.3% 23.3

**Costo total de la unidad 123.3**

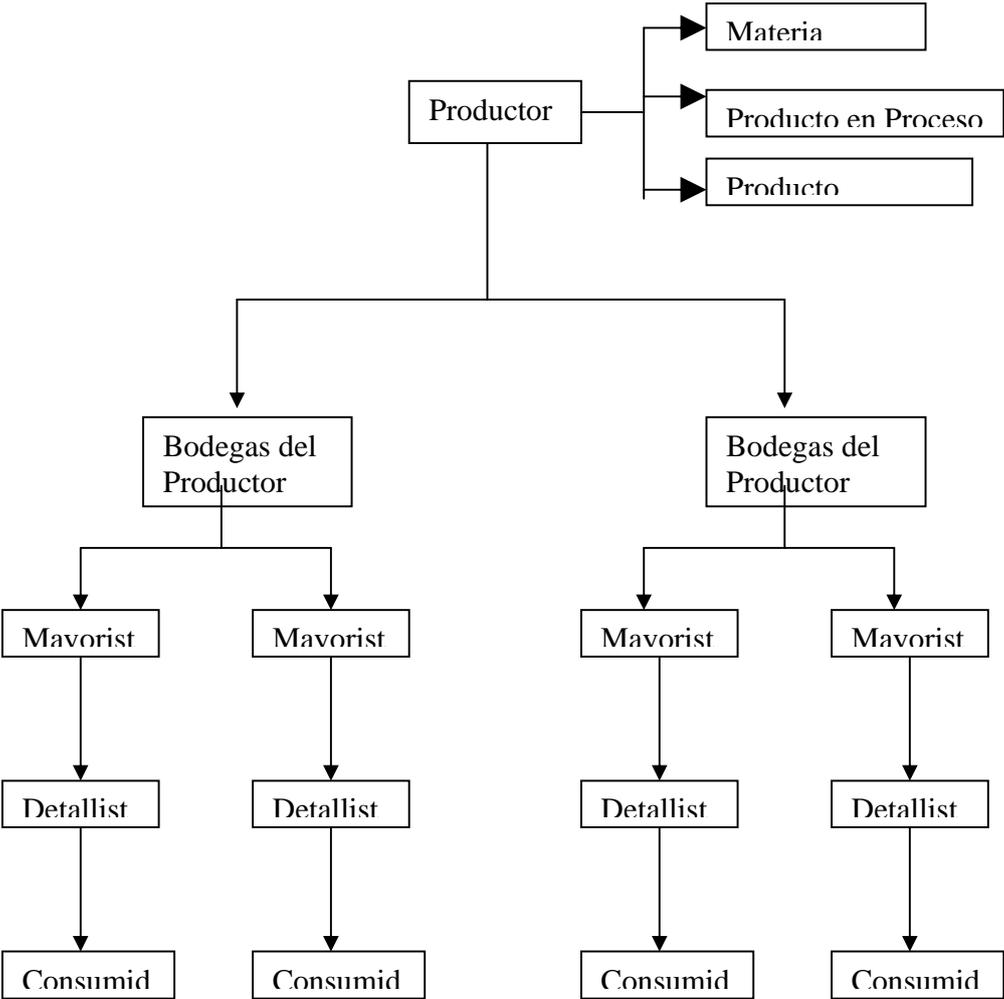
Una vez más deseo resaltar la importancia de valorar los costos, ya que estos se repiten en cada uno de los puntos donde se almacenan inventarios. como se indica en el gráfico #1.

Espero que el presente trabajo haya despertado en el lector una señal de alerta en cuanto al verdadero costo que significan los inventarios para las empresas y que el manejo eficiente de los mismos, permiten mayores beneficios netos y la obtención de una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Al decir el manejo eficiente de los inventarios me refiero a la adquisición de la cantidad precisa que se requiere, que los productos tengan la calidad adecuada, que estén en el lugar

exacto a su debido tiempo y que sean adquiridos al precio justo. Además los inventarios deben conservar sus características intactas que garanticen su uso, y por último, se debe evitar los desperdicios a lo largo de toda la cadena. Estas variables deben ser evaluadas tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, que junto al compromiso de la gerencia y del personal, la empresa logrará la optimización de sus recursos y mejorará sus relaciones con sus clientes al brindarles productos y servicios superiores al de la competencia.

GRAFICO # 1



## VOLVER A EVALUAR

Qué tema tan importante y a la vez conflictivo por dos razones, la primera porque a través de la evaluación el docente premia, castiga y promueve de curso a los estudiantes, y la segunda razón es porque los estudiantes trabajar y se preparan, unos de manera ardua y otros no lo hacen con el compromiso que se requiere, pero al final los estudiantes necesitan de la evaluación para saber si están acreditados o no para continuar en su formación.

Con la experiencia que llevo como docente a lo largo de ocho años, debo manifestar que el evaluar a los estudiantes es la tarea más difícil y compleja de ejecutar, y uno como docente siempre está expuesto a cometer errores de apreciación y lo que es peor a tomar posición subjetivas sobre la valoración de los trabajos, las prácticas, etc.

Como olvidar mis años de estudiante cuando me sentía perjudicado por uno u otro profesor cuando no compartía el criterio por el cual tenía esa puntuación.

Es por eso que ahora cuando ejerzo mi práctica como docente siempre estoy realizando una reflexión continua sobre la mejor alternativa para evaluar a los estudiantes; es por eso que revisando el texto de Lafourcade, Pedro. **Planeamiento, conducción y evaluación en la enseñanza superior**. Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1974. Cap 6.

Es importante siempre considerar que la evaluación no es simplemente un asunto de asentar una calificación cuantitativa a un alumno en particular, sino todo lo contrario se trata de considerar un enfoque en su totalidad en el cual este incluido los logros y rendimientos de los estudiantes y del curso en su totalidad enmarcado en el Curriculum.

La manera que evalúo cuando trabajo en el análisis de casos es:

CONOCIMIENTO 70%

- Entendimiento del Entorno
- Entendimiento del Sector Industrial al que pertenece
- Comprensión de la Empresa y su funcionamiento
- Planteamiento y especificación del problema
- Generación de alternativas de solución

AFECTIVA Y PSICOMOTRIZ 30%

- Ortografía
- Redacción
- Presentación del documento

## **CAPÍTULO II**

### **“LOS MEDIOS Y EL APRENDIZAJE”**

## **APRENDER Y DESAPRENDER CON LOS MEDIOS**

La presente práctica tiene como objetivo en analizar la situación que enfrentan los alumnos con dos medios puntuales, la televisión y la internet.

Esta práctica se la realizó en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, específicamente en la Escuela de Economía con el segundo ciclo; escogí a este grupo de alumnos por su edad física y por su nivel de madurez, debido a que son alumnos de en promedio tienen diecinueve años y que en su nivel de madurez están bastante influenciados por el entorno, de manera particular la televisión y la internet.

A continuación se presenta de manera secuencial la pregunta y las diferentes respuestas que ellos dieron:

### **TELEVISIÓN:**

**¿CREE USTED QUE EL CONTENIDO PRESENTADO EN LOS PROGRAMAS TELEVISIVOS ES EDUCATIVO. POR QUÉ?**

- Si pero depende de lo que se vea porque hay programas buenos o malos
- No ya que en muchas ocasiones este contenido trata de violencia, malos hábitos que al fin y al cabo la gran mayoría de los que accedemos a este medio tratan de asimilar esto
- No por lo general están basados en obscenidades faltan el respeto a la mujer el ocio aunque no todos los programas pero si en su mayoría
- En ciertos programas en los que se pueden informar o ayudar a llevar una mejor vida..... pero en otros no ya que son un poco más para entretener
- Si pero si se lo toma con cierta madurez para informarse de noticias, o para relajarse viendo algo entretenido de vez en cuando
- No porque la mayoría de programas no están enfocados a la educación si no al entretenimiento

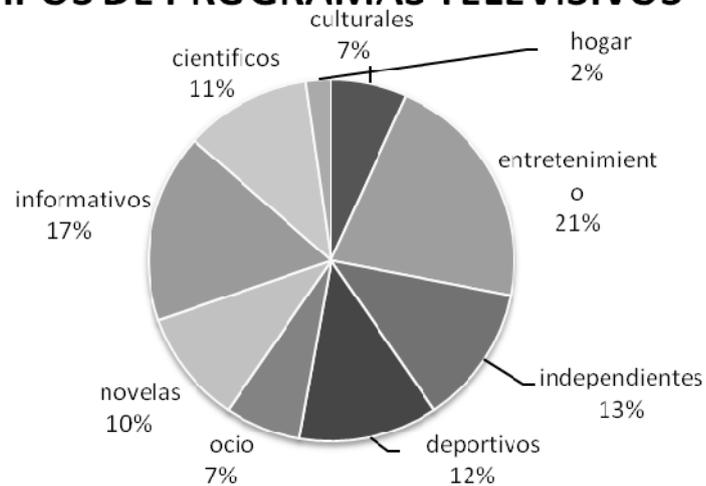
- En algunos casos hay programas educativos dedicados a la niñez y el aprendizaje
- Si porque contiene programas de información como también culturales

¿QUÉ TIPO DE PROGRAMAS ES LO QUE USTED VE? (SEÑALE)

- Culturales
- Entretenimiento
- Independientes
- Deportivos
- Ocio
- Novelas
- Informativos
- Científicos
- Hogar

|                 |    |
|-----------------|----|
| Culturales      | 6  |
| Entretenimiento | 19 |
| Independientes  | 11 |
| Deportivos      | 11 |
| Ocio            | 6  |
| Novelas         | 9  |
| Informativos    | 15 |
| Científicos     | 10 |
| Hogar           | 2  |

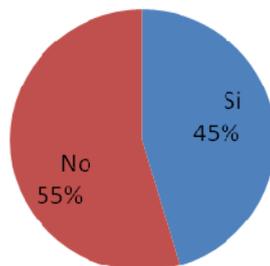
## TIPOS DE PROGRAMAS TELEVISIVOS



¿CREE USTED QUE EL CONTENIDO TELEVISIVO ES ADECUADO DE ACUERDO AL HORARIO?

|    |    |
|----|----|
| Si | 10 |
| No | 12 |

## CONVENIENCIA DEL CONTENIDO CON EL HORARIO



## ¿CUÁNTO TIEMPO PASA USTED EN LA TELEVISIÓN Y CON QUE TIPO DE PROGRAMAS?

- 8 horas viendo programas de ocio
- 4 horas viendo deporte, novelas, noticiero
- Por lo general en la noches series de entretenimiento
- En tiempo libre viendo de todo
- 1 a 2 horas diarias
- 3 horas viendo películas
- 4 a 3 horas viendo de todo
- 2 a 3 horas viendo novelas, entretenimiento.

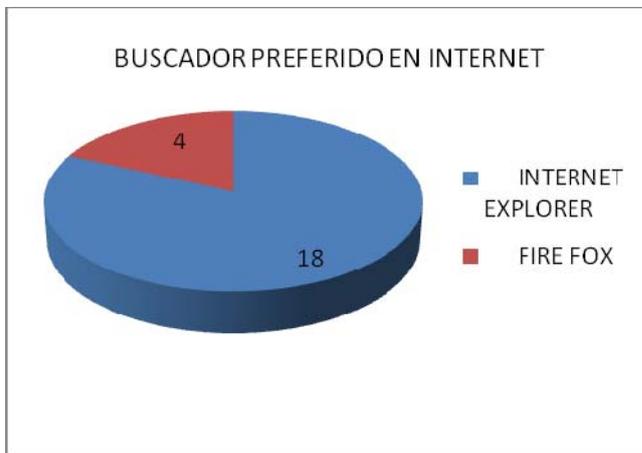
## ¿QUÉ OPCIONES PROPONDRÍA USTED PARA MEJORAR EL CONTENIDO TELEVISIVO?

- Eliminar los programas de chismes y hacer que los programas sean más educativos
- Yo pienso que el contenido televisivo es muy bueno
- Que no se transmite con mucha frecuencia programas que no tenga ningún fin educativo
- Que no den programas con mucho contenido de peleas, en todo caso que den programas de entretenimiento pero que ayuden en cierto caso
- Una opción sería que haya programa de hogares para que así las personas veamos las cosas de la vida real.
- Crear programas con mayor contenido cultural y con valores morales
- Que no se dé mucho espacio a programas polémicos que no hacen más que causar disgustos a la gente
- Mas programas educativos y menos farándula
- Que organicen su programación según el horario para que los niños no vean programas de adultos
- Que se eliminen tantas novelas y aumenten programas con contenido científicos

A continuación se presenta el tema investigado sobre la Internet

¿CUÁL ES SU BUSCADOR PREFERIDO EN INTERNET?

|                   |    |
|-------------------|----|
| INTERNET EXPLORER | 18 |
| FIRE FOX          | 4  |



¿CUÁL ES SU PRINCIPAL OBJETIVO A LA HORA DE UTILIZAR LA INTERNET?

- Distraerme e investigar
- Información, comunicación, entretenimiento
- Descargar archivos
- Revisar email, hacer consultas sobre algún trabajo
- En el Messenger

¿CUÁL ES SU PÁGINA DE MÁS FRECUENCIA EN INTERNET?

|           |   |
|-----------|---|
| HOTMAIL   | 8 |
| GOOGLE    | 8 |
| YOU TUBE  | 4 |
| FACEBOOK  | 5 |
| MESSENGER | 4 |
| MY SPACE  | 1 |
| HI5       | 7 |
| WIKIPEDIA | 1 |
| YAHOO     | 2 |



¿CUÁNTO TIEMPO DEDICA AL MOMENTO DE ESTAR NAVEGANDO CON REFERENCIA INVESTIGATIVA?

- La mayoría del tiempo
- Un 25% del tiempo
- Lo necesario
- 1 a 2hora
- 2 a 3horas
- El 100% del tiempo
- 3 a 4 horas
- 30 minutos
- Muy poco

## **CAPÍTULO III**

### **“EL ENTORNO EDUCATIVO”**

## **CÓMO PERCIBIMOS Y CÓMO SE PERCIBEN LOS JÓVENES**

Considero que ésta es una de las prácticas más importantes de la Especialización porque nos propone, en primera instancia, a pensar, sentir y hacer el esfuerzo de entender la realidad en la que viven nuestros estudiantes.

Desde un enfoque empresarial, en ésta práctica los docentes vamos a investigar sobre quienes son nuestros clientes; y, cómo y qué debemos hacer nosotros para satisfacer las necesidades de ellos en todos los campos pertinentes.

Durante mi vida de estudiante sentía que a nadie le importaba, sentía que era una persona que pasaba por unas aulas y que algún día debía salir de éstas paredes. Con ésta práctica todo lo que viví cambia porque nos ayudan a pensar en primera instancia en el joven estudiante y su realidad presente.

A continuación se presenta un análisis desde dos perspectivas, la primera en la cual se resaltan los aspectos positivos y en un segundo enfoque se trabaja en aspectos negativos de los jóvenes.

Como introducción se debe resaltar una variable exógena que afecta no solo a la juventud de hoy, sino a toda la sociedad en el mundo entero, se trata de los diferentes tipos de mensajes que envía el entorno que nos rodea, de manera especial, en lo referente a un entorno más consumista, de facilidades de toda índole y de placeres.

En lo personal percibo a los jóvenes como seres humanos muy creativos y con un gran potencial comunicacional. Como comentario anecdótico indico que hoy en día los jóvenes son más extrovertidos que aquellos jóvenes cuando me inicié como docente en el año 2001.

Otra ventaja de la juventud actual es la facilidad que tienen para utilizar la tecnología como es el caso de los teléfonos celulares, de las computadoras y de todo tipo de artículo electrónico.

Pero, la ayuda tecnológica también está causando graves perjuicios a la juventud porque está promoviendo el desarrollo de un lenguaje comunicacional nuevo en donde el principal perjudicado es el idioma porque ya no respetan las reglas.

Otro problema que puedo captar de los jóvenes de hoy es la pérdida de valores y principios, ahora lo que predomina es el facilismo por ganar dinero, ganar la promoción del curso, sin que ello implique un esfuerzo por conseguirlo.

Como consecuencia de esto es que cada día es más notorio la diferencia entre los jóvenes que buscan desarrollarse en base a un esfuerzo personal y los jóvenes que están buscando lo fácil.

A manera de conclusión cito que los jóvenes de hoy son muy diferentes a los jóvenes con quienes me inicié como docente y por ende debo sintonizarme con otra realidad distinta.

También es importante considerar el criterio de los estudiantes, para lo cual trabajé con el octavo ciclo de la Escuela de Economía de la Facultad de Administración de Empresas, y les consulté sobre como perciben ellos mismos como jóvenes en su realidad como estudiantes universitarios.

En primera instancia se trabaja sobre aspectos positivos y favorables para la juventud, entre ellos tenemos:

- ❖ Acceso a mayor tecnología, cada vez con costos más bajos.
  
- ❖ Exigencia de mayor competitividad por múltiples razones, principalmente por la globalización y acceso a mayor y mejor nivel de información.

- ❖ Excesivas facilidades para el ingreso a centros de educación superior con horarios flexibles.

- ❖ Estudiantes más participativos y vinculados con la sociedad

En lo referente a los aspectos negativos está:

- ❖ Excesivo libertinaje que inicia desde los hogares, esto hace que el joven encuentre con mayor facilidad situaciones destructivas para él.

- ❖ Los jóvenes de hoy tienen menor grado de responsabilidad y toman su vida muy superficialmente, en el lenguaje de ellos la vida debe ser “light”.

- ❖ Esta presente la “ley del menor esfuerzo”

- ❖ El entorno social refleja los problemas de la migración, especialmente en la ciudad de Cuenca ya están presentes situaciones críticas entre jóvenes cuya familia migró y la juventud cuyos padres se desenvuelven en el medio, el principal foco es el tema económico porque los hijos de los migrantes tienen poder de compra.

## **EL SENTIDO ES NUESTRO SENTIDO**

La misión del educador universitario es encontrar el Sentido Pedagógico a cada una de las actividades que se realiza en la búsqueda de la Creación del Conocimiento de manera conjunta entre todos los actores.

Es aquí donde inicia y se centra la importancia de varias incógnitas que cita Daniel Prieto Castillo sobre ¿Qué sentido tiene la educación para el Docente?; pero de manea especial hace referencia a las diferentes formas dinámicas del intercambio comunicativo.

En base a lo expuesto y dando cumplimiento a lo recomendado en la práctica, a continuación presento una guía de preguntas, las mismas fueron utilizadas en una conversación informal con una persona muy importante en mi camino como docente, Mi Padre.

- Cómo ve la educación en el pasado, en el presente y cómo se proyecta.
- Qué opinión tiene usted de las características de los estudiantes de hace veinte años atrás con los estudiantes de hoy, desde un enfoque humanista.
- Cómo cree usted que se entienden los alumnos a sí mismos.
- Cómo ha cambiado la cultura de los alumnos de antes con los de hoy.
- Al terminar solo una inquietud adicional. Cuál es su misión como docente.

Como antecedente debo indicar que esta conversación fue llevada a cabo con el propósito de resaltar los diferentes cambios que han ocurrido en la docencia en un lapso de dos décadas y el sentido que tiene la formación académica.

**Pregunta: Cómo ve la educación en el pasado, en el presente y cómo se proyecta.**

Para dar respuesta a esta pregunta voy a separar dos instancias de la educación, una a nivel nacional y otra a nivel internacional.

La educación a nivel mundial ha sufrido varios cambios muy significativos y los resultados son positivos en un porcentaje mayor al 90%, el restante 10% de las malas prácticas aplicadas. Es decir, la educación a este nivel está en constante innovación donde el joven estudiante es el eje central de todas las decisiones.

Los gestores de la educación internacional han colocado sobre todo el joven y alrededor del él gira todo lo relacionado a la formación académica y es por eso que hoy en día se tienen jóvenes cada vez más participantes activos de grandes transformaciones de las sociedades modernas.

La educación internacional se proyecta a resaltar y fortalecer al ser humano sobre todo.

Lamentablemente en nuestro País el campo educativo ha tenido un comportamiento totalmente contrario; cuando me inicié como docente hace más de dos décadas los alumnos tenían un alto grado de respeto por las personas y en general por la vida; hoy en día las cosas han cambiado negativamente y la juventud tiene connotaciones negativas.

A largo plazo siento que si todos quienes estamos inmersos en la educación no cambiamos de actitud, ésta caerá aun más en decadencia.

**Pregunta: Qué opinión tiene usted de las características de los estudiantes de hace veinte años atrás con los estudiantes de hoy, desde un enfoque humanista.**

Los estudiantes de antes tenían principios y valores fuertemente enraizados, entre los más importantes están el respeto y la disciplina, los estudiantes de hoy prácticamente carecen de valores y principios, lo cual dificulta la relación alumno-docente porque al no existir respeto la relación se vuelve tensa y difícil.

**Pregunta: Cómo cree usted que se entienden los alumnos a sí mismos.**

Los alumnos se entienden en su propio lenguaje generacional y este es el causante de la pérdida comunicacional entre los diferentes miembros de la familia (padres a hijos), en los centros de estudio (alumno-docente) y en las otras relaciones que se generan.

Los únicos que se entienden son únicamente ellos y su entorno limitado que comparte su mismo lenguaje; y al no poder comunicarse con el resto de la sociedad, los alumnos no pueden salir de su estado y esto les genera muchos problemas de acoplamiento cuyos resultados son negativos, solo revisemos los altos números de jóvenes que acaban con su vida.

Es por esto que el docente de hoy debe tener entre sus habilidades la facilidad de entender el lenguaje del alumno y, por otra parte debe poder comunicarse con ellos utilizando un lenguaje acorde.

**Pregunta: Cómo ha cambiado la cultura de los alumnos de antes con los de hoy.**

La cultura de los jóvenes tiene cambios muy marcados basados en tres elementos:

- I. Tecnología
- II. Comunicación – Televisión
- III. Migración de los familiares.

No es posible identificar cuál de los tres factores es el más relevante en el cambio cultural de los alumnos, más bien la forma de ser del joven de hoy es el resultado de una afectación directa de todos ellos.

**Pregunta: Al terminar solo una inquietud adicional. Cuál es su misión como docente.**

Es asistir a los estudiantes de manera diaria en la búsqueda de la construcción del conocimiento en donde el docente debe ser un verdadero acompañante del estudiante y a la vez sirva de ejemplo a seguir.

Es por esto que considero que todos quienes somos docentes debemos ser muy comunicativos para lograr en la juventud una verdadera transformación basada en:

- ✓ Los jóvenes deben tener una autovaloración de sí mismos.
- ✓ Deben sentir el acompañamiento de los docentes.
- ✓ La juventud está atravesando una transformación biológica y emocional.

## PARA SIGNIFICAR

Una vez revisado el documento de Molina Víctor. Enseñanza, aprendizaje y desarrollo humano, es imprescindible resaltar lo trascendental que resulta para la formación humanista y académica del estudiante en su período universitario *“el significar y el saber ser”*. Es por esto que la formación resulta un proceso en el cual se apropian de él todos los actores que están relacionados en el mismo.

Pero a criterio personal y basado en las lecturas realizadas del primer módulo lo más importante para la significación es la valoración personal que una persona se hace de si misma, y, junto a esta valoración personal está la cultura en la cual esa persona se ha desarrollado durante toda su vida.

Entonces puedo concluir que una persona podrá entender y poner en práctica lo es “significar” únicamente cuando se valore ella misma tal y como es.

Desde el campo universitario, el docente debe tener presente que el alumno está atravesando un período formativo tanto a nivel social como biológico y se debe apoyar para que ellos puedan salir triunfantes de esta etapa de su vida.

Con esta introducción voy a realizarme un análisis personal de mi actuar como docente universitario, para lo cual me basó en la práctica # 11 del primer módulo, la cual a continuación resumo como antecedente de mi evaluación.

### **Introducción de la práctica:**

Al preparar una práctica de aprendizaje para los estudiantes, el docente debe considerar un elemento muy importante, el cual trata sobre despertar en los alumnos el “saber ser”, es decir, el docente debe poner toda su capacidad al servicio del estudiante con la finalidad de promover para que éste no se quede en el terreno del saber sino que pasando por el saber hacer llegue al “saber ser”.

Por otro lado, la actitud del docente debe estar canalizada a la explicación del sentido de la práctica y nunca, por ningún concepto, el alumno debe realizar una práctica sin saber el sentido, objetivos, alcances y la utilidad de la misma en la vida cotidiana.

Es por esto, que la recomendación del Daniel Prieto Castillo en la unidad cinco, sobre el **diseño de la práctica de aprendizaje** es el punto más crítico a ser considerado ya que en éste se debe definir con claridad todo el alcance y los objetivos a ser cubiertos en la práctica.

Analizando la propuesta que hago en la introducción puedo indicar el compromiso que debe alcanzar el docente al momento de preparar sus prácticas académicas; y, por ende si el docente prepara así sus prácticas creo que si se logra el “significar”.

A continuación voy a presentar a manera de ejemplo una de mis prácticas propuestas:

### **PRÁCTICA # 1:**

El objetivo de esta práctica es investigar el entorno económico en el cual el proyecto se va ha desarrollar, es decir, como está funcionando la economía ecuatoriana en sus principales variables macro, para cumplir con este objetivo se analizan las variables:

- 1) Producto Interno Bruto (PIB) desde el año 2000 hasta la presente fecha; se debe analizar la tendencia en general de la economía y los alumnos deben expresar con sus palabras las conclusiones de la tendencia, si esta es positiva o negativa para hacer negocios.
- 2) Producto Interno Bruto Sectorial: basado en el ejercicio presentado “La Gigante”, el cual se trata de un sector de gaseosas, los alumnos deben conocer con total claridad cómo funciona este sector en particular de toda la economía.

- 3) Adicionalmente debe investigar sobre el comportamiento de la tasa de interés activa, el nivel actual del salario real y su comportamiento en los últimos diez años, y por último el nivel de precios (inflación).

Lo que pretendo demostrar a los estudiantes con este análisis es que ellos nunca deben quedarse con la información de la economía en general porque es muy limitada y el complemento perfecto es conocer como está el sector en particular con el PIB Sectorial y luego, con esta información el estudiante estará en condición de poder indicar si la situación es positiva o no para hacer inversiones en este sector.

Al trabajar con las otras variables descritas en el numeral 3), los estudiantes tienen un panorama más completo de la situación que ellos deben afrontar al trabajar en cada proyecto.

**TAREA:**

- Investigar en Internet las características más importantes del entorno económico, los indicadores actuales y el comportamiento de los mismos desde el año 2000.
- Graficar los indicadores porque es más fácil observar si se presenta la información de manera gráfica.
- En grupo, con un máximo de tres integrantes, deben explicar con sus palabras lo que pueden percibir de la situación actual de la economía y cuál es la expectativa que ellos tienen a largo plazo.

Con el ejemplo presentado y con mi estilo de buscar y fomentar la investigación de los alumnos creo que si apoyo directamente a un proceso formativo en el cual predomina el propósito del “saber ser y la significación” de cada persona.

A manera de crítica personal estoy convencido que debo fomentar más la investigación científica pero dirigida a manera de un verdadero acompañamiento alumno-docente y estoy seguro que de esta manera el estudiante aprovechará de mejor manera cada etapa de sus estudios.

Como tarea personal para el próximo ciclo que ésta por iniciar me propuse elaborar una guía que sirva de base para que los estudiantes puedan trabajar en grupo con un mejor aprovechamiento de la bibliografía seleccionada.

## **EN TORNO A LA VIOLENCIA**

El problema actual, y el más grave y urgente a ser resuelto por la sociedad ecuatoriana gira en torno a la violencia que existe; lamentablemente en nuestra sociedad la violencia está presente en muchos niveles, edades y situación económica.

Es por esto que resulta crítico y urgente empezar a solucionar este tema y que mejor realizarlo desde el campo de la educación y dentro de este, el docente debe ser el responsable directo de eliminar cualquier acto de violencia.

Al revisar el texto de Daniel Prieto Castillo sobre las precarias legitimaciones se me viene a la mente el recuerdo de varios profesores, particularmente cuando asistí un ciclo en la Universidad de Cuenca, en donde presencié un “idealismo” extremo el cual reflejaba un único camino de desarrollo económico del Ecuador.

El impacto que tuvo en mí, como hijo de un pequeño industrial, fue tan profundo que mi reacción inmediata se encaminó a buscar otro centro de estudios superior, es así que me cambie de centro universitario y llegué a ser alumno de economía en la Universidad del Azuay.

De manera directa percibí una situación de violencia en la cual los docentes buscaban eliminar las alternativas de desarrollo y pretendían que los estudiantes engrosen las filas de quienes estaban liderando ese camino.

Debo reconocer que en la Universidad del Azuay ese clase de situaciones se presentan en una mínima escala, los docentes que están en este camino prácticamente no tienen espacio.

Ahora quiero expresar mi situación personal en la relación Universidad – Docente desde que me inicie en el año 2001.

La Institución gracias a la labor de sus autoridades nunca ha sido abandonada a su suerte, más bien percibo que a la UDA le han considerado hasta modelo a seguir por las otras

instituciones de enseñanza superior, como ejemplo cito que la UDA es la primera Universidad Acreditada del País.

Eso refleja que la Universidad está presente en la sociedad y también refleja implícitamente que la Universidad no deja abandonado a nadie, sino todo lo contrario es una Institución integradora alumnos – docentes – empleados – autoridades – sociedad.

La mejor experiencia que puedo resaltar de la Universidad del Azuay como integradora es el trabajo que realicé al formar un Cluster de la Metalmecánica del Azuay en donde la Universidad se vinculó directamente en el proyecto y Yo fui el Director General.

La experiencia vivida y los resultados obtenidos son incuantificables porque esa vinculación directa con la sociedad y en especial con las personas más desprotegidas y sin ninguna opción de desarrollo, trabajo y por ende generación de recursos como se trata de las personas que están separadas de la sociedad y recluidas en la Centro de Rehabilitación Social de Varones del Azuay; en donde 60 de ellos fueron empleados en este proyecto con muchos beneficios.

El principal creo que fue la posibilidad de demostrarse capaces de hacer cosas constructivas a pesar de estar en ese lugar tan especial; otro beneficio es que tuvieron contacto con varias personas de afuera quienes llegábamos por varias razones; también tuvieron beneficios económicos porque cobraron un salario igual que cualquier trabajador que labore en la Ciudad.

Es importante resaltar que el 95% de los señores que fueron parte del Proyecto invirtieron sus salarios en la educación de sus hijos y la esposa era quien se llevaba el dinero. Esta situación tan especial marcó mi vida y ahora estoy convencido que la violencia nunca se debe solucionar con más violencia, sino todo lo contrario encontrar un camino sano.

En lo personal, luego de revisar el material correspondiente, manifiesto que estoy contento y me siento realizado al ser parte de la Universidad del Azuay porque en ésta Institución

encontré un aliado para trabajar de manera conjunta construyendo un mejor mañana para la sociedad.

Al final me queda únicamente recomendar a las autoridades que continúen por el camino hasta ahora recorrido y que la Universidad esté siempre lista y presente en todo lo relacionado con la sociedad.

## **MEDIAR EN LAS RELACIONES PRESENCIALES**

Antes de analizar la base conceptual de este tema quiero expresar que cada una de las personas viven cotidianamente y están directamente influenciadas por el contacto personal; es aquí donde nace la importancia de considerar en primera instancia que la forma de estar en contacto con la sociedad es la que marcará definitivamente el comportamiento del ser humano.

Por lo expuesto, y considerando la situación particular desde el campo de la docencia universitaria, es vital considerar la manera y las formas en que se dan las relaciones presenciales en la vinculación con los estudiantes.

Como sustento se tiene el material revisado en el texto de Vugostski, Lev, **El desarrollo de los procesos psicológicos superiores**, Crítica, Grijalbo, Mondadori, Barcelona, 1996. en donde se resalta la importancia de considerar que el alumno-estudiante-persona se desarrolla en un entorno social y es en este entorno en donde se marca el patrón de comportamiento.

Complementariamente a lo expuesto por Vygostski expongo un material visual muy importante, el cual refleja en su naturaleza pura la realidad de un entorno social y cómo este influye directamente de manera positiva o negativa en la persona.

Se trata de la película que refleja de realidad de la India y es ganadora de ocho premios de la Academia y cuatro Globos de Oro a la mejor película, mejor director, mejor guión y mejor música, es un film de Danny Boyle.

El mensaje que me transmitió el film es que la gran mayoría de personas se acoplan a la cultura y al entorno social en el que se desarrollan, es decir, toman caminos fáciles con el objetivo de ganar dinero; en la película se observa como dos niños que enfrentan la misma situación, el uno va por el mal camino y el otro tomó un rumbo totalmente diferente.

Además se observa que hay personas que no se dejan influenciar por el entorno y que cumplen sus objetivos personales pero afrontan varias situaciones desagradables.

Vinculando la lectura, la película y mi experiencia como docente concluyo que es responsabilidad del docente la manera de cómo influye y de una manera particular como influye en el futuro de los alumnos. Considero que es aquí donde nace la importancia de esta práctica porque a los docentes nos ayuda a comprender las mejores prácticas para mediar en las relaciones presenciales dentro de la promoción y acompañamiento del aprendizaje.

A continuación se enumeran los puntos a considerar en la mediación de las relaciones presenciales:

- La mirada
- La palabra
- La escucha
- El silencio
- La corporalidad
- El trabajo en grupo
- Situaciones de comunicación
- Experiencias pedagógicas decisivas
- La comunicabilidad

Ahora voy a realizarme una autocrítica constructiva de cómo me percibo personalmente sobre cada uno de estos puntos.

### **LA MIRADA:**

Cuando me inicié como docente en el año 2001 tenía el problema de ver distraídamente a la pared del fondo y en otras ocasiones al pizarrón con la finalidad de evitar un contacto directo con los estudiantes; ahora con el transcurso de ocho años de experiencia en la

docencia puedo confirmar que el mirar directamente a los ojos de los estudiantes genera un ambiente de mayor acercamiento y de mayor confianza. Además estoy convencido de que el mirar directamente genera un mensaje implícito de mayor seguridad del docente a sus alumnos tanto en el campo del conocimiento como en el campo de la aplicación práctica; y, a la vez un mayor grado de acercamiento alumno-docente.

### **LA PALABRA:**

Recuerdo mi época de estudiante en donde tuve profesores cuyo tono de voz no favorecía la clase porque esta era extremadamente bajo, los únicos alumnos que lo podían escuchar eran los que llegaban temprano y ocupaban la primera fila.

Otro caso especial fue un profesor que iniciaba su clase con un tono muy alto y al finalizar la clase, prácticamente no se le escuchaba.

En mi otra etapa de estudiante cuando cursé mis estudios de maestría en INCAE me encontré que los profesores que tenían el problema de voz baja utilizaban tecnología, un micrófono y parlantes que estaban instalados en la aula y con eso el problema estaba superado.

En mi práctica docente nunca he tenido problema con mi tono de voz, además cuando estoy explicando un tema siempre recorro los pasillos entre los alumnos para tener un mayor y mejor acercamiento con ellos.

Pero más allá del tono de voz, considero que la “palabra” debe ser entendida por el mensaje claro, concreto y con un mensaje profundo sobre la temática que se está revisando; es decir, el docente debe ir a la clase muy bien preparado para poder transmitir el mensaje apropiado.

## **LA ESCUCHA:**

La “escucha”, la parte más importante de una buena comunicación, se trata de saber hablar y saber escuchar las diferentes posiciones de las otras partes.

Al analizar con detenimiento mi posición en las diferentes cátedras que imparto en la Universidad debo manifestar que el éxito de una solución de casos prácticos con la profundidad que se requiere depende sustancialmente de saber escuchar, y, de manera particular de tener la predisposición a escuchar.

Analizando la cátedra de Finanzas debo indicar que el estudiante – potencial gerente tiene su criterio el cual debe ser primero escuchado y luego discutido porque en el mundo de los negocios ningún profesional es dueño de la verdad absoluta; por lo tanto, en la aula de clases lo que se pretende es asistir a los alumnos en la formación de su criterio profesional.

## **LA CORPORALIDAD:**

Es otro elemento importante dentro de las mediaciones presenciales, en lo personal estoy convencido que la expresión física corporal irradia energía y pasión por lo que se está haciendo.

Recuerdo mi época de estudiante, durante la cual presencié dos figuras totalmente opuestas, la una se trataba de un docente que por poco ya se dormía en clase y que no tenía ánimos para nada, por lo tanto, la clase se tornaba aburrida y sin ningún tipo de motivación.

Por lo contrario, se tenía el otro extremo en el cual el docente era muy dinámico, su aspecto físico intachable y todos los estudiantes estábamos concentrados en la clase.

En base a las experiencias vividas como alumno, ahora como docente en mí práctica diaria busco irradiar en mis alumnos pasión por el aprendizaje y esto se lo logra con una expresión corporal en donde prime el entusiasmo.

## **EXPERIENCIAS PEDAGÓGICAS DECISIVAS:**

Como dice Daniel Prieto Castillo, las personas aprendemos únicamente cuando nos ha tocado enfrentar situaciones especiales las cuales marcan lo que se conoce como **las experiencias significativas**.

En mi compromiso personal como docente, estoy convencido que la única manera que los estudiantes aprenden es por medio de vivencias personales en las cuales ellos enfrentan situaciones reales.

En el caso de los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Administración la manera de que ellos puedan tener esas experiencias significativas es cuando están en contacto con la empresa en su día a día.

Como lo manifesté anteriormente, considerando la importancia de este tipo de aprendizaje es que en lo personal busco constantemente de diferentes formas y maneras encontrar esas oportunidades para que los estudiantes puedan llegar a practicar lo revisado en clases.

En el caso puntual, creo que la mejor manera de que los estudiantes puedan experimentar es a través de pasantías dirigidas por el docente a cargo de esa cátedra.

En este punto es conveniente también hacer una crítica constructiva a la sociedad empresarial, la cual tiene miedo, es celosa, es egoísta al no permitir que otras personas ajenas a la empresa tengan la posibilidad de trabajar con información real de la empresa.

Al comparar esta situación con experiencias vividas en latinoamericanas puedo concluir que se convierte en un limitante muy serio el tener un sector empresarial familiar porque este tiene todo el control y limita la posibilidad de acceder a información de la empresa.

Con la gravedad de la crisis mundial, cuyos impactos ya han llegado a sentirse en nuestra Ciudad, la mejor forma de ejemplificar esta situación es por la disminución de la actividad

económica diaria, se nota claramente que los empresarios están buscando varias alternativas de asistencia con la finalidad de poder enfrentar la crisis.

Es decir, veo que a corto plazo los estudiantes si van a tener posibilidades de realizar prácticas en las empresas, ahora es tarea de nosotros como docentes encontrar esos vínculos de unión con la sociedad y de trabajar de manera conjunta con los estudiantes para alcanzar esas verdaderas **experiencias significativas**.

Complementariamente a ésta crítica constructiva personal trabajé con el profesor Francisco Ampuero en una práctica en conjunto, para lo cual coordinamos una asistencia a una sesión de clases de cada uno de nosotros.

A manera general debo manifestar que el profesor Ampuero tiene una personal extrovertida la cual le facilita dos aspectos my importantes en una relación con estudiantes, la primera es que tiene una mayor facilidad para generar un ambiente de confianza con sus alumnos y la segunda, es tiene que ver con la facilidad para expresarse en público.

Analizando los puntos recomendados en ésta práctica, el profesor Ampuero tuvo un buen manejo de su mirada, de la palabra y de la corporalidad durante sus dos hora de clases, como lo manifesté anteriormente su personalidad de favorece y le permite ser un docente activo.

Además, es importante resaltar que en lo referente a la palabra, los mensajes en clases fueron profundos en el aspecto conceptual pero el Profesor utilizó un lenguaje sencillo.

## CONCLUSIONES:

- La educación en el siglo XXI no es un tema que compete exclusivamente al alumno y su capacidad para interiorizar conceptos académicos; la educación de hoy es un “compromiso” de todos quienes están relacionados e involucrados, directa e indirectamente con la Docencia Universitaria.
- La Docencia Universitaria es un compromiso a Largo Plazo, en donde la “meta” es mejorar la calidad de vida de la humanidad puesto que ésta convive en una sociedad en donde todos aspiramos a estar mejor.
- El Educar para Convivir y la Significación son los pilares en donde el estudiante se convierte en un agente de cambio positivo cuyos resultados estén orientados a mejorar la calidad de vida de las personas que viven en esa sociedad.
- Como alumno y docente de la Universidad del Azuay puedo sentir que la UDA busca educar para hacer posible una verdadera convivencia humana en donde todos los elementos de la educación están alineados con el Plan Estratégico de la Universidad.
- La educación parte de la **realidad social en la cual se desarrolla.**
- El docente no debe ser únicamente un mero trasmisor de contenidos conceptuales, sino todo lo contrario, el docente **debe ser** el facilitador que asiste a construir el aprendizaje.

## **CARTA A MIS COMPAÑEROS:**

Estimados Compañeros y Colegas estamos llegando al final del Programa Académico de nuestra “Especialización en Docencia Universitaria”, el cual ha transcurrido tan rápidamente que en este momento que realizo el segundo Texto Paralelo me detengo unos minutos para recordar y reflexionar desde el inicio hasta estas instancias y lo que tengo que expresarles mi reconocimiento y mi sincero agradecimiento por la oportunidad de haber compartido con todos ustedes criterios muy valederos que guiarán mi proceder como Docente durante los próximos años.

Un especial reconocimiento y agradecimiento a la Universidad del Azuay por haber organizado y promovido esta clase de estudios porque estoy seguro que a cada uno de nosotros como participantes nos ha servido para tener un mejor criterio técnico en el manejo de cada una de nuestras Cátedras.

A ustedes compañeros una despedida con un gran compromiso personal de cada día asumir nuestra tarea de Docente aplicando el mejor criterio con la consigna de buscar en los estudiantes un desarrollo académico de ellos y una mejor preparación para afrontar la dura tarea de asistir a la colectividad en mejorar su calidad de vida.

Al Ing. Eugenio Cabrera un gracias por todo su tiempo y preocupación para que las tareas y el aprendizaje sea “significativo”.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Coll, Cesar. Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento, Buenos Aires, Ed. Paidós, 1991.

Molina, Víctor. Enseñanza, aprendizaje y desarrollo humano, Santiago de Chile, 1995.

Vygotski, Lev. El desarrollo de los procesos psicológicos superiores, Crítica, Grijalbo, Mondadori, Barcelona, 1996.

Nérici, Imideo G. Metodología de la enseñanza. México, Ed. Kapelusz, 1982

Lafourcade, Pedro. Planeamiento, conducción y evolución la enseñanza superior. Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1974