

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Empresariado colaborativo, negocios y desarrollo: los desafíos de Eidico en el 2019

Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra generación en general y los líderes formados en escuelas de negocio en particular? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, gobiernos, empresas y escuelas de negocio coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, sociales y ambientales¹; algunos autores enfatizan el desarrollo humano integral y la dimensión de desarrollo comunitario como dos ejes adicionales, resaltando la dignidad de la persona humana como centro del desarrollo junto con las sociedades intermedias y comunidades de influencia².

¿Qué se requiere para transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social? Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, se requiere entonces una mejora tanto en la persona como en el proceso de toma de decisiones. Y mejora se logra potenciando la experiencia del

¹ Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>; UN Global Compact www.unglobalcompact.org; Datar et al. (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

² Ver Amartia Sen (1990) http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf; Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration Hollensbe et al. (2014) https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research; Blue Print for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Laudato Si (2015) http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html, Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integracion: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>, Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

Caso preparado por el Prof. Hector Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en mayo de 2019, editado bajo licencia Creative Commons. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

estabilidad y cambio simultáneamente. La **estabilidad** la dan los **criterios naturales o permanentes**; el **cambio**, las **metodologías innovadoras** adecuadas a las nuevas realidades.

Los **criterios naturales o permanentes** son la llave para descubrir los desafíos en la toma de decisiones y para guiar las metodologías innovadoras para el desarrollo de líderes a través de la toma de decisiones transformadoras. No son dogmas sino pautas que guían la acción que pueden ser descubiertos por dos vías: la experiencia acumulada o historia y la intuición de la naturaleza de las cosas que proveen la filosofía y las teorías.

Hay **dos tipos de criterios naturales o permanentes** en el desarrollo directivo: de contenido y de formación. Los de **contenido** especifican la tarea del líder, entre los cuales se encuentran la naturaleza del liderazgo, de la misión de la empresa y de la toma de decisiones³. En el caso de líderes de grandes corporaciones, redes inter-organizacionales, meta-organizaciones y de comunidades tanto locales (municipios) como nacionales (países), los criterios de liderazgo se relacionan con el fin último de toda comunidad política (bien común), sus fundamentos (la dignidad de la persona humana y la familia como célula básica de la sociedad) y el contexto necesario para la realización progresiva del propósito (criterios de subsidiaridad, participación, solidaridad, iniciativa privada, bienes universales o comunitarios y solidaridad). El **Apéndice I** contiene una síntesis de estos últimos criterios y evidencias de su impacto en la realidad actual. Respecto a los criterios de **formación** de líderes, los mismos se agrupan en tres niveles: el del conocimiento, el de las capacidades de hacer, y el de las actitudes. El desarrollo de líderes combina el saber más (conocimientos), el ser capaz de tomar mejores decisiones (capacidades) y mejorar, en definitiva, como persona (actitudes).

Respecto a las **metodologías innovadoras**, existe acuerdo entre los académicos y directivos en que las metodologías activas se encuentran entre las más adecuadas para el desarrollo directivo al combinan experiencias concretas con criterios generales. Esta combinación de experiencia y criterios es la base para el desarrollo de virtudes directivas clave, tales como la justicia y la prudencia⁴, y para la transformación de los desafíos en soluciones.

Estas metodologías van desde el tradicional método del caso en aula hasta fuera de esta (outdoors), pasando por educación a distancia o *e-learning* a través de foros virtuales. Todas ellas se basan en motivar a los participantes a que descubran criterios relevantes para la toma de decisiones directivas y los apliquen a situaciones reales. Se trata de descubrir desafíos directivos y desarrollar habilidades de toma de decisiones para enfrentarlos. El objetivo final es el desarrollo personal, profesional, organizacional y social tanto de quien toma la decisión como de quienes participan y/o se ven influenciados por la misma.

³ Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE.

⁴ Ver Pieper (1994), *Las Virtudes Fundamentales*, Rialp

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Dentro de las metodologías activas, el método del caso uno de los más utilizados. Un caso es una descripción de una situación que enfrenta un directivo en un momento y espacio determinado y su objetivo es servir de piloto de prueba para la toma de decisiones.

Si bien el método del caso es el que domina actualmente el campo de las metodologías activas, se vienen desarrollando distintas variantes e incluso otras metodologías en las cuales no hay casos a discutir. Estas variantes surgen a partir de limitaciones propias de los casos escritos. En efecto, en los casos escritos el alcance temporal y espacial de los mismos viene acotado tanto por la información contenida en el caso como por el criterio de colocarse en el lugar de un decisor que no está presente en la sesión. Además, salvo en los casos en que el protagonista participe de la sesión, sea en persona o virtualmente a través de videoconferencias, no hay forma de poder identificar desafíos y proponer soluciones junto con el protagonista del caso.

El caso en vivo permite superar estas limitaciones, ya que consiste en la presencia del protagonista del desafío en la sesión, durante la cual describe, intercambia experiencias y, según la metodología, analiza y decide en conjunto con los participantes sobre una situación determinada de su experiencia directiva.

Existen distintos enfoques para el desarrollo de casos en vivo, los cuales aún no se encuentran sistematizados en la literatura. Entre esos enfoques se encuentran la presencia física o virtual del protagonista del caso, el cual es entregado anticipadamente a los participantes; la invitación de un directivo para que exponga su experiencia a los participantes sobre el tema a desarrollar, y modalidades similares.

En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de casos en vivo abiertos, las cuales son presentadas en otro artículo⁵. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

⁵ Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo Directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

Hoy: Emprender colaborativamente: los desafíos de Eidico

Este caso se utilizará para reflexionar y motivar la acción en un tema que está cobrando relevancia en los últimos años: la creación de organizaciones que alineen las motivaciones de las personas con los objetivos de negocio, y que permitan aprovechar al máximo el potencial de todos los integrantes de la organización⁶.

El objetivo del caso es reflexionar y decidir sobre los siguientes temas:

- Paradigmas y criterios en el proceso de emprender y crear organizaciones colaborativas y autoorganizadas.
- Identificación de desafíos durante la creación del negocio hasta el momento del caso en vivo, y propuestas para un alineamiento sostenible que permita resolver la tensión entre objetivos de crecimiento del negocio por un lado y mantener el modelo colaborativo y la cultura organizacional por el otro.
- Identificar criterios para el armado de modelos de negocios que trasciendan a las personas y estén alineados con el negocio futuro.
- Debatir el impacto que las organizaciones colaborativas pueden tener sobre el resto de la sociedad.

Para el alcance de los objetivos planteados, a continuación, se presenta una breve descripción de Eidico, los desafíos e hitos clave durante su desarrollo hasta el momento de la presentación del caso en vivo, con *links* a fuentes de información donde se pueden profundizar los desafíos.

La organización

Eidico es una empresa privada de inversiones en economía real que gestiona fondos de terceros para satisfacer necesidades de vivienda o inversión. Se destacan la capacidad de innovación, la confianza, la cultura basada en las personas y la eficiencia como pilares de su desempeño.

- La organización tiene como prioridad el accionar del grupo y la solución a problemas comunes sobre el bien individual. Promueve el trabajo en equipo a la hora de tomar decisiones, con la idea de que todos, aún en relación de dependencia, se sientan dueños e independientes.

⁶ Ver *Potenciando la vocación pública con la iniciativa privada para el desarrollo* Programa; ver además los siguientes artículos en el siguiente *link* (ResearchGate): Gratton et al (2005) «Knowledge and Relationships: When Cooperation is the Norm»; Rocha (2008) «People, Firms and Society. Three Proposals for their Alignment»; Rocha (2016) «Capitalism, Collaboration and the Purpose of Business». Finalmente, respecto a B Corps y redescubrir la misión de la empresa, ver artículo http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista30/revista30_38_41.pdf; video <http://www.iae.edu.ar/iaehoy/prensa/paginas/ItemNotaDestacada.aspx?itemid=470>

- Adopta los principios y valores de la cooperativa en la manera de llevar adelante los proyectos y en la forma de trabajar puertas adentro.
- Eidico asume el rol de organizador, desde el principio del proyecto hasta la entrega una vez terminado. El activo de la empresa es la confianza que genera mediante la aplicación del sistema.

Eidico hoy

Cuenta con 25 años de trayectoria y su sistema viene reuniendo miles de inversores en pos de un proyecto común y de brindar respuestas de vivienda, descanso e inversión.

Eidico en números

- 25 años transformando realidades de vivienda e inversión.
- 94 emprendimientos desarrollados con el sistema cooperativo.
- 42 000 unidades suscriptas, entre lotes, casas y módulos de inversión.
- 18 000 hectáreas desarrolladas en la Argentina y en el exterior.
- 1000 millones de dólares administrados.

Eidico interno

Eidico hoy tiene un grupo directivo organizado de la siguiente manera:

- Directorio de Accionistas: 3 socios fundadores, 1 socio gerente, 4 asociados.
- Un grupo de asociados: 9 asociados en un segundo escalón directivo.
- Un grupo de gerentes o líderes de sector: 12 personas.
- Un grupo de jefes: 36 jefaturas.
- Un grupo de colaboradores: 134 empleados.

Un sistema de gestión matricial organizado como se detalla a continuación:

- Grupo de Proyectos: diferentes áreas de acuerdo con las Unidades de Negocios, Interior, Barrios, Descanso, Inversiones, Exterior, Mercado on line, Negocio Inclusivo. Áreas gobernadas por los asociados.
- Grupo de Áreas de Servicio: estas sirven a los siguientes proyectos: Administración, Contable, Finanzas, Legales, Técnica, Relaciones Publicas, Aprobaciones. También gobernadas por los asociados.

Un sistema de remuneración: Eidico es una cooperativa de trabajo de hecho no en lo formal, sino en lo conceptual. A mayor rango, menor sueldo y mayor resultado.

- Colaboradores: 100 % sueldo mercado, sin *bonus target*, un 0,05 % cada uno de los dividendos.
- Jefes: 80 % sueldo de mercado, 3 sueldos de *bonus target*, un 0,30 % cada uno de los dividendos.
- Gerentes: 70 % sueldo de mercado, 4 sueldos de *bonus target*, un 0,5% cada uno de los dividendos.
- Asociados: 60 % sueldo de mercado, 10 sueldos de *bonus target*, un 1,5 % cada uno de los dividendos, con un sistema creciente de acuerdo con el resultado. El concepto es que logren hacer crecer a la empresa para ganar más.
- Socios principales, 20 % cada uno de dividendos.

Por otro lado, existe el concepto instalado y manifestado de que las acciones no son heredables, sino de quien las trabaje. Por ende, cuando un socio cumple 70 años, empieza un sistema de jubilación en el que el socio va entregando un 10 % de sus acciones por año, hasta un mínimo del 5 % que mantiene mientras esté con vida. Esas participaciones se van entregando de acuerdo con lo que defina el directorio de accionistas.

Desafíos para enfrentar en la actualidad

1. Mantener una cultura colaborativa y colaboradores motivados en un contexto de crecimiento nulo o incluso decreciente.
 - Que la misión interna tenga su propia fuente regeneradora sin necesidad de padrinos. Un modelo que trascienda.
 - Armar un modelo personalizado donde cada uno pueda dar lo mejor de sí y quiera quedarse. Donde la justicia sea la individualidad de la búsqueda.
 - Que Eidico se instale como empresa en la que la gente sueñe con entrar a trabajar. Salir de la imagen de club para mostrarse como un lugar de desarrollo. Mejorar la calidad vs. la cantidad.
2. Sostener el cambio de modelo hacia el desarrollo de centros urbanos, focalizando el desarrollo de vivienda más que de loteo, lo cual genera una complejidad adicional a la hora de poder captar fondos para financiarlo.
 - ¿Los cambios que empezaron a verse en el 2016 son definitivos? ¿Me llevan a un cambio de negocio si quiero seguir creciendo y no quedarme en un nicho? ¿Me quedo con el loteo o profundizo en vivienda?
 - Mi negocio viene cayendo desde hace 4 años. ¿Es por la macro, se va a recuperar o se acabó el producto?

- No veo cambios en la macro hasta dentro de 2 años, ¿cómo financio el período en el medio, sin perder talentos?

Links a fuentes relevantes de información

Sobre la empresa

<https://eidico.com.ar/public/>
<http://www.youtube.com/watch?v=Q6DoTby6E6c>
<http://www.lanacion.com.ar/1345350-logros-tras-15-anos-de-obras>
<http://www.lanacion.com.ar/1324293-premios-a-la-excelencia-inmobiliaria>
<http://www.lanacion.com.ar/1429319-premios-a-las-mas-comprometidas>
<http://www.lanacion.com.ar/897328-crecer-con-fideicomisos-al-coste>
<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2008/02/16/y-01607693.htm>
http://www.eidico.com.ar/nota_fideicomisos.html

Sobre el sistema Eidico

http://www.eidico.com.ar/nota_sistema.html
<http://eidico.wordpress.com/2011/11/07/%c2%bfque-es-una-cooperativa/>
<http://eidico.wordpress.com/2011/01/28/en-que-consiste-el-sistema-eidico/>
<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2008/08/30/y-01749049.htm>
http://www.clarin.com/politica/Fideicomisos-alternativa-plazo-fijo-paga_0_287971335.html

Hitos clave

1994 - Un grupo de amigos y conocidos se junta para armar un emprendimiento en la zona de Nuevo Tigre denominado Santa María de Tigre. Así fue como nace Eidico (Emprendimientos Inmobiliarios de Interés Común).

<http://www.reporteinmobiliario.com/nuke/article1033-eidico-un-modelo-unico.html>
<http://www.lanacion.com.ar/135459-un-nuevo-concepto-en-desarrollos-inmobiliarios>
<http://www.lanacion.com.ar/1072176-tigre-amplia-sus-horizontes>
<http://www.lanacion.com.ar/1264369-crecimiento-sin-pausa>
<http://www.lanacion.com.ar/1410076-la-fuerza-del-rio>

Eidico nació en 1994 y hasta 2002 fueron 20 empleados. Propio de una empresa que empieza, lo que primó fue un fuerte carácter familiar y de amigos. De entrada, se decidió fomentar dos principios no muy comunes dentro de las organizaciones:

1. evitar los grandes manuales de procedimiento de las grandes empresas: que cada decisión a tomar se piense creando nuevas formas. Nada está dicho; corazón y razón como bases de razonamiento;

- convocar a trabajar a los amigos: Eidico promovió especialmente a trabajar a todos los amigos que creía capaces, obligándolos a un mejor dialogo interno.

1998 - Se suman Santa Bárbara y Santa Catalina. Nacen los primeros barrios de segunda vivienda. Nuevas aplicaciones del mismo sistema. Estancia El Aduar (Zárate), El Durazo (Delta) y el Centro Comercial en Santa María de Tigre.

<http://www.lanacion.com.ar/530639-na-ve-gantes-propuestas-para-los-amantes-del-rio>

<http://www.lanacion.com.ar/639210-calidad-de-vida-aspiracion-de-quienes-toman-distancia>

<http://www.lanacion.com.ar/970815-nuevo-eje-en-tigre>

<http://www.lanacion.com.ar/639208-otro-eje-a-30-minutos-del-centro-un-fenomeno-sin-precedentes>

<http://www.lanacion.com.ar/1412160-un-factor-clave-a-la-hora-de-decidir-la-compra>

http://www.revistatigris.com.ar/11_octubre/eidico_stabarbara.html

2000 - Comienza la expansión en el interior del país con los primeros barrios en la Patagonia, Salta y Mendoza.

<http://www.lanacion.com.ar/842739-paisaje-de-montana>

<http://www.lanacion.com.ar/1328082-en-el-sur-a-puro-deporte>

<http://www.lanacion.com.ar/1307604-esqui-de-fondo-con-paisaje-de-montanas>

<http://www.lanacion.com.ar/1269210-inversiones-en-la-nieve>

<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2007/12/15/y-01564658.htm>

<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2008/07/12/y-01713223.htm>

<http://eidico.wordpress.com/2011/08/04/eidico-en-san-martin-de-los-andes/>

2001- El estallido institucional de 2001 y la posterior devaluación llevan al país a un clima no apto para las audacias a las que están acostumbrados. El desafío en ese momento fue invitar, una vez más, a que confiaran en su gestión y en su sistema, que prometía ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los diferentes escenarios. Muchos los acompañan y, con San Agustín como sello de esa apuesta, siguen creciendo frente a cualquier pronóstico desalentador.

Sobre San Agustín

<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2002/10/12/y-457409.htm>

<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2002/10/19/y-00401.htm>

<http://edant.clarin.com/suplementos/arquitectura/2003/05/12/a-557705.htm>

2003 - Proponen a gente común la posibilidad de obtener inversiones productivas desarrolladas sobre un inmueble. El objetivo: invertir en un bien inmobiliario que se revalorice en el tiempo y además ofrezca una renta segura y estable. El primer paso lo dan en Corrientes, cuando lanzan Forestación San Antonio, en julio de 2003. A este le siguen proyectos de inversión, forestación, hotelería y ganadería.

Proyectos productivos

<http://www.lanacion.com.ar/1245314-nuevo-hotel-en-el-sur>

<http://www.lanacion.com.ar/874668-en-nombre-de-la-ganaderia>
<http://eidico.wordpress.com/2011/06/24/proyectos-de-forestacion-de-eidico/>
<http://www.infobae.com/notas/600737-Eidico-desembarca-en-la-Ciudad-de-Buenos-Aires-con-un-hotel-boutique.html>
http://www.revistatigris.com.ar/11_diciembre/eidico_inversiones.html
http://www.revistatigris.com.ar/12_febrero/eidico_ushuaia.html

Sistema Eidico aplicado a proyectos productivos

<http://eidico.wordpress.com/2011/10/14/invertir-en-economia-real/>
<http://eidico.wordpress.com/2012/01/19/e1-sistema-eidico-adaptado-a-la-inversion/>
http://www.revistatigris.com.ar/12_marzo/eidico_inversiones.html
http://www.revistatigris.com.ar/12_febrero/eidico_editorial.html

2004 - Luego de la crisis surgen una gran cantidad de proyectos: el complejo Villa Nueva, San Esteban (Chubut), El Encuentro (Pacheco) y Costa Esmeralda en el partido de la Costa.

En el 2004, se comenzó a crecer mucho y aceleradamente. Y en el 2007 se organizó una reunión cumbre, siendo ya 35 empleados. El debate: ¿crecemos más, aún a riesgo de perder esta forma de trabajar que todos vinimos a buscar? Fue una decisión difícil. Estaban cómodos, ¿por qué crecer?

- a. Hubo algo determinante: «¡Tenemos que crecer para que los que eligieron trabajar con nosotros puedan crecer también! No podemos no ofrecerle crecimiento a la gente que nos eligió hace años como lugar de trabajo».
- b. El crecimiento buscado por la empresa tiene su raíz en el desarrollo de su gente. «Entonces decidimos crecer, pero con una salvedad que está escrita: no a costo de perder la cultura interna. El ritmo de crecimiento va a estar supeditado a que logremos manejarlo».
- c. Desde ese momento, se comenzó a medir cada 2 años en GPTW.
- d. Desde ese momento se escribió una misión interna.
- e. Desde ese momento se armó un reglamento interno, o sea, un marco que ayude a cuidar el equilibrio más que un reglamento.
- f. Desde ese momento se estableció un proceso de gestión del desempeño, que le da el mismo valor al «cómo» y al «qué».

Sobre Costa Esmeralda

<http://www.lanacion.com.ar/889461-verde-playa-relax>
<http://www.lanacion.com.ar/783576-a-pasos-de-la-playa>
<http://www.lanacion.com.ar/852921-olas-area-verde-y-playa>
<http://www.lanacion.com.ar/964926-la-costa-mas-alla>

Sobre el complejo Villa Nueva

<http://www.lanacion.com.ar/1018740-ahora-tigre-norte>
<http://www.lanacion.com.ar/1072170-un-complejo-frente-al-agua>
<http://www.lanacion.com.ar/1391308-el-rio-como-eje-del-proyecto>

<http://edant.clarin.com/diario/2004/11/06/elpais/p-02801.htm>
<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2004/10/16/y-00701.htm>
<http://old.clarin.com/suplementos/countries/2007/02/03/y-01356390.htm>
<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2009/09/12/y-01997064.htm>
<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2009/08/01/y-01969371.htm>
<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2008/12/27/y-01828997.htm>
<http://eidico.wordpress.com/2011/10/03/la-historia-de-villa-nueva/>

2006 - Abre sus puertas la Fundación Oficios con el objetivo de dar una respuesta adecuada a la comunidad donde se desenvuelven los emprendimientos.

<http://www.lanacion.com.ar/957420-aprender-mucho-mas-que-un-oficio>
<http://www.lanacion.com.ar/960403-a-favor-de-los-de-mas>
<http://www.lanacion.com.ar/1384790-aprender-una-labor-y-el-valor-del-esfuerzo>
<http://www.lanacion.com.ar/1398403-trabajar-para-la-inclusion-social>
<http://eidico.wordpress.com/2011/10/11/subasta-solidaria-2011/>

2007 - Atentos a una nueva necesidad, nace Eidico Hoteles con proyectos como San Pedro Viejo, el Hotel Vallescondido, Tango Hotel o la realización de un proyecto inmobiliario en Miami.

- También desembarcan en la zona sur de la provincia de Buenos Aires con La Horqueta de Echeverría, Santa Juana y Santa Inés, el más reciente.

Hotel Vallescondido

<http://www.lanacion.com.ar/1217166-hotel-cinco-estrellas-en-el-sur>
<http://www.lanacion.com.ar/1217166-hotel-cinco-estrellas-en-el-sur>

Sobre Eidico en zona sur

<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2008/06/21/y-01698449.htm>
<http://www.lanacion.com.ar/1424150-nueva-propuesta-en-canning>
<http://www.lanacion.com.ar/1296426-el-triangulo-verde-en-el-sur>
<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2008/03/15/y-01627862.htm>
http://www.clarin.com/countries/Refugio-familiar-zona-sur_0_598140254.html
<http://eidico.wordpress.com/2011/08/18/canning-en-plena-expansion/>

Miami

http://www.revistatigris.com.ar/11_agosto/eidico_miami.html
<http://eidico.wordpress.com/2011/09/22/%c2%bfque-mirar-antes-de-invertir-en-miami/>
<http://eidico.wordpress.com/2011/08/30/invertir-bajo-el-sol-de-miami/>

2009 - El sistema Eidico da nuevas pruebas de su efectividad y atracción. La tercera etapa de San Sebastián –que incluye dos barrios y 670 lotes– se suscribe por completo en tan solo unas horas.

Sobre San Sebastián

<http://www.lanacion.com.ar/1042330-se-suma-otro-megaproyecto>

<http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2009/10/31/y-02030551.htm>

2010 - Salen al mercado con Eidico Casas, una respuesta innovadora a la necesidad de vivienda. Lote + casa en cuotas, una idea que trasciende y un producto que cambia sustancialmente la oferta del mercado. Una vez que el público capta el concepto y comprende el producto en su totalidad, el número de interesados crece abruptamente.

Sobre Eidico Casas

<http://www.youtube.com/watch?v=iV8FGHhNIDc>
<http://www.lanacion.com.ar/1119108-primero-el-lote-despues-la-casa>
<http://www.lanacion.com.ar/1320930-el-fideicomiso-otra-opcion-para-la-casa-propia>
<http://www.lanacion.com.ar/1413356-de-a-poco-vuelven-proyectos-de-vivienda-para-la-clase-media>
http://www.clarin.com/countries/Casas-cuotas_0_568743168.html
http://www.eidico.com.ar/nota_casa.html
<http://eidico.wordpress.com/2011/10/05/lograr-ser-duenos/>
<http://eidico.wordpress.com/2012/02/14/los-10-atributos-de-eidico-casas-que-tenes-que-saber/>
<http://eidico.wordpress.com/2011/02/01/eidicasa-una-nueva-opcion/>
<http://eidico.wordpress.com/2011/06/29/sobre-la-necesidad-de-vivienda-y-eidico-casas/>
http://www.revistatigris.com.ar/12_marzo/eidico_invertir.html

2011 - Ordenan sus proyectos y definen nuevas categorías, para acompañar el crecimiento y mejorar la comunicación de sus propuestas. Así fue como dividen sus unidades de negocios en Eidico Barrios, Eidico Casas y Eidico Inversiones. Las principales novedades del año son la inauguración de Paseo del Fuego, el primer centro comercial ubicado en Ushuaia, y el proyecto de Eidico Tierra, una propuesta que permite formar parte de la compra de un terreno para un futuro desarrollo de Eidico.

Sobre Paseo del Fuego

<http://www.lanacion.com.ar/825834-se-van-al-interior-las-grandes-cadenas>
[http://www.lanacion.com.ar/835747-invertiran-\\$-300-millones-en-la-construccion-de-nuevos-shoppings](http://www.lanacion.com.ar/835747-invertiran-$-300-millones-en-la-construccion-de-nuevos-shoppings)
<http://www.lanacion.com.ar/1278762-shopping-con-aires-tradicionales>
<http://www.infobae.com/notas/622157-Eidico-invirtio-us40-millones-en-el-shopping-mas-austral-del-mundo.html>
<http://www.lanacion.com.ar/837858-construiran-un-shopping-en-la-ciudad-de-ushuaia>
<http://www.lanacion.com.ar/1436995-una-tendencia-que-se-afirma>
<http://old.clarin.com/diario/2006/08/23/elpais/p-01702.htm>
http://www.clarin.com/countries/shopping-austral_0_631736898.html
<http://eidico.wordpress.com/2012/01/10/que-significo-la-inauguracion-de-paseo-del-fuego-para-nosotros/>
http://www.revistatigris.com.ar/12_enero/eidico_inversiones.html

Sobre Eidico Tierra

http://www.revistatigris.com.ar/11_noviembre/eidico_tierras.html

http://www.revistatigris.com.ar/11_octubre/eidico_tierra.html

2012 - Después de 17 años de trayectoria y más de 60 emprendimientos suscriptos, debe definir el rumbo enfrentando los desafíos actuales, sin perder la esencia del sistema y la cultura que los representa. Su alternativa es que las distintas unidades de negocios convivan bajo la misma empresa o redefinir la estructura actual, según las nuevas unidades, dándole un soporte único y exclusivo a la unidad de inversiones. Lo que implicaría en un futuro la división de la empresa.

http://revistatigris.com.ar/11_marzo/eidico_panorama.html

http://revistatigris.com.ar/12_enero/eidico_editorial.html

<http://eidico.wordpress.com/2011/12/22/familia-y-empresa-por-un-sano-equilibrio/>

<http://eidico.wordpress.com/2011/01/31/como-nacio-eidico/>

http://www.revistatigris.com.ar/11_diciembre/eidico_editorial.html

http://www.revistatigris.com.ar/12_enero/eidico_historia.html

2013 - Con una fuerte influencia de su unidad original, logran un año récord de suscripciones.

2014 - El grupo directivo de Eidico hizo un trabajo de un año definiendo un plan de trabajo a 5 años, estructurando la empresa y sus negocios para lograr crecer en cada uno, aun sabiendo que 2014 y 2015 iban a ser años complicados.

Las bases internas armadas al principio y revalidadas en el 2014, con 130 empleados:

- a. Misión interna: un lugar especial para trabajar donde se busque el crecimiento y el desarrollo integral de los que participan. Que lo hagan siendo parte y sintiéndose dueños, y que logren transformar realidades a su paso.
 - i. Un lugar especial para trabajar:
 1. Flexibilidad para lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral.
 2. Mantener y fomentar un buen clima laboral y apertura al diálogo.
 3. Valores comunes: integridad, humildad, respeto, alegría, generosidad, trato familiar, compromiso y confianza.
 - ii. Desarrollo personal:
 1. Crecimiento económico, profesional y personal basado en un modelo cooperativo.
 2. «Me gusta lo que hago y me siento útil. Buscamos que los clientes pasen una experiencia única con nosotros».
 3. Desarrollo en 4 dimensiones: espiritual, social, humana y económica.
 - iii. Ser parte y sentirse dueños:

1. La sensación de ser independiente en relación de dependencia.
 2. Libertad en la toma de decisiones.
- iv. Transformando realidades:
1. Dejando huella, cumpliendo sueños y trascendiendo en forma innovadora.

2015 - Fue el primer año del plan, con una importante reorganización interna.

Fue el último año con 12 proyectos lanzados con éxito, más chicos en cantidad de unidades. Tuvieron el primer desprendimiento de un asociado a un modelo asociativo, manejando un proyecto puntual desde afuera de la organización y a resultados.

2016 - Asume Macri como presidente de la Nación. Empezaron a aparecer algunos cambios que revolucionaban el mercado y su forma histórica de trabajar. La aparición del crédito accesible para productos terminados redujo la demanda en el primer momento. Se ilusionaron igual, pensando que este cambio venía con un resurgimiento del mercado en general. Pero las nuevas reglas los obligaron a repensar el modelo de negocio. Hicieron el primer repaso estratégico semestral entre los líderes. Lanzaron solo cuatro proyectos.

2017 - Fue un año en el que el grupo directivo creó y armó una matriz de competencias. La idea era poder armar un mapa de las competencias que reunían con el grupo directivo. Fue todo un año de trabajo interactuando y generado este modelo entre todos. Parte del futuro del clima de Eidico, dependía de la posibilidad de ser justos en las oportunidades de desarrollo y en la asignación de responsabilidades. En este sentido, la matriz de competencias era una herramienta central. Fue un año raro desde lo comercial porque se dio un proyecto en el que venían trabajando desde hacía 6 años: el de Bella Vista, que tuvo gran éxito, pero que resultaba poco relacionado con la actualidad. Lo cual fue complicado porque generó alguna esperanza con poco fundamento. Encararon internamente la descentralización de los servicios, apostando a que la mejor eficiencia se iba a dar en equipos chicos flexibles y enfocados, y no en la producción en serie. Cada proyecto resultaba ser un mundo diferente. Generaron especialistas en temas y estructuras de negocios que manejaban todos los aspectos directamente.

2018 - El peor año en la historia de Eidico desde lo comercial, solo un proyecto. El mercado se encontraba completamente frenado y con poca o nula perspectiva de mejora. Alta inflación, dólar cambiante, reglas de juego poco claras presentaban un panorama muy incierto.

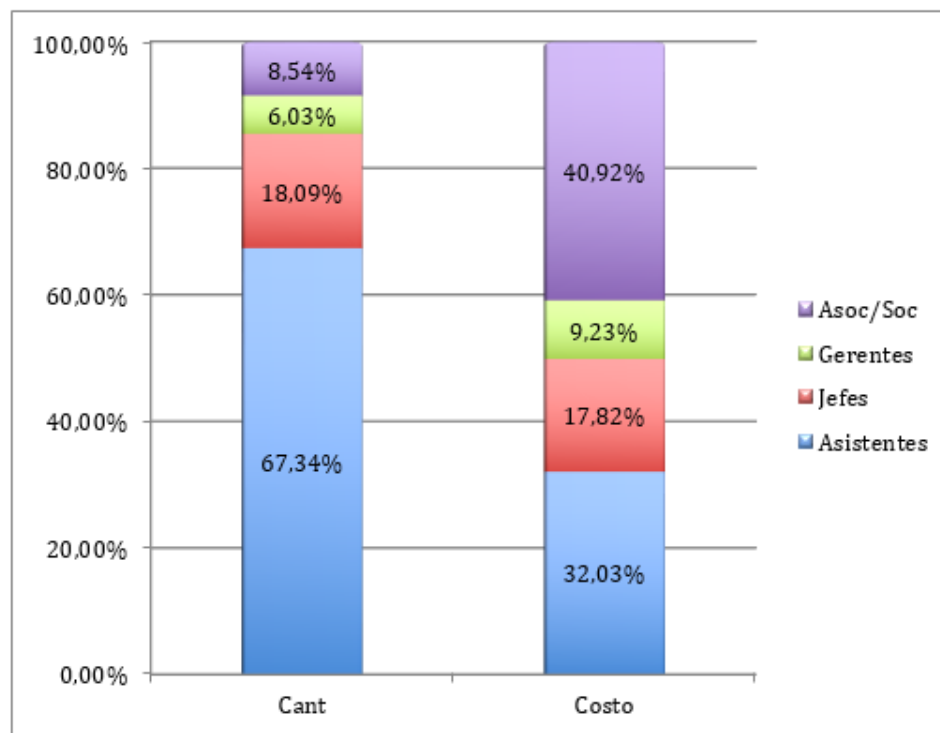
ANEXO I

DETALLE DE EGRESOS ANUALES

Egresos por sector ajustados por inflación									Variación 15-16
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
TOTAL	\$ 87 559 991,18	\$ 85 183 510,87	\$ 95 445 021,03	\$ 101 629 644,27	\$ 106 860 947,99	\$ 117 660 678,95	\$ 113 266 819,24	\$ 121 163 745,61	7%
DIRECTORIO	\$ 7 895 287,91	\$ 7 701 952,88	\$ 7 662 581,64	\$ 7 530 374,87	\$ 7 121 351,28	\$ 6 897 043,07	\$ 7 703 609,93	\$ 7 882 713,55	2%
Secretarias	\$ 1 457 549,04	\$ 1 401 999,53	\$ 1 924 083,37	\$ 1 888 633,66	\$ 1 945 127,80	\$ 2 121 005,89	\$ 1 911 984,60	\$ 1 824 423,18	-5%
JURÍDICO	\$ 4 304 480,14	\$ 4 988 382,55	\$ 5 901 739,42	\$ 6 065 572,10	\$ 5 993 602,50	\$ 5 995 280,24	\$ 4 917 365,84	\$ 5 396 967,21	10%
APROBACIONES Y ESCRITURACIÓN	\$ 3 997 975,82	\$ 4 227 320,09	\$ 5 646 967,17	\$ 4 621 417,34	\$ 3 984 030,46	\$ 3 876 447,85	\$ 4 205 017,02	\$ 4 585 407,81	9%
Contabilidad y administración	\$ 11 779 534,02	\$ 11 242 318,25	\$ 14 717 405,90	\$ 15 724 122,27	\$ 15 100 016,86	\$ 16 156 300,26	\$ 14 555 985,13	\$ 14 503 749,86	0%
FUERZA COMERCIAL Y COMUNICACIÓN	\$ 18 390 589,12	\$ 14 152 816,87	\$ 14 222 736,18	\$ 13 710 568,64	\$ 14 237 957,98	\$ 15 582 548,50	\$ 16 066 194,54	\$ 17 531 136,31	9%
EXPERIENCIA DE SERVICIO	\$ 6 050 050,78	\$ 5 776 039,48	\$ 7 233 416,07	\$ 6 954 972,29	\$ 6 872 733,24	\$ 8 083 943,38	\$ 9 576 404,33	\$ 10 146 968,71	6%
DESARROLLO HUMANO	\$ 7 240 414,70	\$ 6 799 181,25	\$ 8 751 050,23	\$ 6 569 476,79	\$ 7 161 108,86	\$ 8 025 482,79	\$ 7 972 322,57	\$ 8 308 162,28	4%
AREA TÉCNICA	\$ 1 250 708,30	\$ 3 623 798,89	\$ 1 203 026,92	\$ 2 128 917,30	\$ 1 828 770,58	\$ 2 629 242,13	\$ 1 890 099,47	\$ 2 469 489,99	31%
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	\$ 3 176 746,31	\$ 3 071 321,12	\$ 2 264 322,82	\$ 2 129 198,62	\$ 2 609 820,11	\$ 2 496 127,58	\$ 2 976 751,89	\$ 3 317 588,09	11%
PROYECTO EIDICO BARRIOS	\$ 13 584 994,71	\$ 11 423 220,37	\$ 11 711 765,10	\$ 11 809 489,46	\$ 12 764 977,24	\$ 13 665 393,73	\$ -	\$ -	0%
PROYECTO EIDICO UEN Descanso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2 426 224,23	\$ 1 750 672,70	-28%
PROYECTO EIDICO Barrios GBA	\$ 4 781 905,96	\$ 2 628 282,41	\$ 1 438 033,08	\$ 3 082 289,96	\$ 4 734 105,63	\$ 6 451 527,74	\$ 12 997 948,99	\$ 13 905 992,35	7%
PROYECTO EIDICO Barrios Internos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3 623 835,79	\$ 3 728 405,50	3%
PROYECTO VIVIENDAS BAJOS RECURSOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 704 712,04	\$ 2 739 496,05	289%
PROYECTO EIDICO INVERSIÓN	\$ 2 540 947,55	\$ 4 492 572,09	\$ 6 206 038,53	\$ 10 008 025,16	\$ 10 474 000,30	\$ 10 203 151,66	\$ 6 527 829,18	\$ 7 044 330,53	8%
PROYECTO EIDICO CASAS	\$ -	\$ 671 499,14	\$ 2 237 382,39	\$ 4 127 210,82	\$ 5 424 362,20	\$ 6 490 486,58	\$ 9 247 609,96	\$ 9 852 799,02	7%
Nuevos negocios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1 171 816,36	\$ 1 146 461,32	\$ 458 224,00	\$ 433 562,62	-5%
EIDICOM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 711 020,02	\$ 3 927 401,44	\$ 4 030 454,15	\$ 4 204 322,33	4%
NUEVOS PROYECTOS	\$ 319 102,60	\$ 2 354 744,06	\$ 3 283 006,33	\$ 3 216 487,12	\$ 3 456 870,06	\$ 3 029 248,61	\$ -	\$ -	0%
Proyectos no realizados	\$ 789 704,20	\$ 628 061,89	\$ 1 041 465,87	\$ 2 062 887,89	\$ 1 269 276,51	\$ 883 586,18	\$ 1 474 245,58	\$ 1 537 557,55	4%

ANEXO II

COMPOSICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE EMPLEADOS DE EIDICO



		Cant	Costo	Cant	Costo
1	Asistentes	134	33.529.092	67,34%	32,03%
2	Jefes	36	18.653.509	18,09%	17,82%
3	Gerentes	12	9.661.107	6,03%	9,23%
4	Asoc/Soc	17	42.825.674	8,54%	40,92%

APENDICE I

Desarrollo Integral Sustentable de Comunidades a través de la Cooperación Público-Privada

Criterios e Impacto

Los criterios-guía de los procesos de transformación para el desarrollo integral sustentable de comunidades y su impacto se pueden sintetizar de la siguiente manera:

1. El fin último de una comunidad es el **bien común** o creación de las condiciones de vida para que las personas, familias y asociaciones intermedias que conforman la misma alcancen con mayor facilidad su propio bien y perfección. Hoy, el objetivo del bien común se traduce en términos de **desarrollo integral sustentable**, que tiene dos vertientes: los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas](#)⁷, que resaltan lo integral en términos sociales, ambientales y económicos, y los objetivos de desarrollo humano, que resaltan lo integral en términos del desarrollo de toda la persona y de todas las personas⁸. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)⁹, dan soporte a estas dos vertientes del desarrollo integral sustentable.
2. El bien común se apoya en un fundamento -la **dignidad humana**-, una comunidad básica -la **familia**-, un alineamiento de propósitos a tres niveles - **personas, familias y asociaciones intermedias**- y un contexto - **conjunto de condiciones necesarias** para el alcance de aquellos propósitos con mayor facilidad.
3. La **dignidad humana** significa que la persona es fin en sí misma, no medio para otros fines. Este criterio está siendo reconocido como el eje de la relación entre personas, del propósito de los negocios, del management en general y del desarrollo integral¹⁰.

⁷ Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

⁸ Ver Amartia Sen (1990) http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf; Laudato Si (2015) http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html, Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integracion: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>, Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

⁹ Ver Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration

¹⁰ Ver Sison and Ferraro (2017); Hollensbe et al. (2014) https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research; Blue Print for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Donaldson and Walsh (2015); Pison (2017); Rocha and Ghoshal (2006) https://www.researchgate.net/publication/4993044_Beyond_Self-Interest_Revisited; Rocha (2013).

4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo no solamente infantil¹¹ sino de una sociedad ya que proveen mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad¹².
5. El contexto o **conjunto de condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad está conformado por cinco criterios: **subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes**:
 - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por si misma;
 - **participación** o cooperación para el bien común
 - **iniciativa privada** como motor del desarrollo a través de la creación de valor y empleo, propósitos propios de la misma que va más allá de la responsabilidad social empresaria¹³.
6. Algunos desafíos no pueden ser resueltos en base a los criterios anteriores por diversos motivos, con lo cual es necesario recurrir a dos criterios complementarios:
 - **solidaridad** o subsidiaridad sustitutiva con aquellas personas y sectores que aún no tienen o no tendrán las capacidades para satisfacer sus necesidades básicas;
 - **bienes universales o comunitarios**, los cuales pertenecen a toda persona y comunidad en cuanto tal, tales como el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia
7. ¿Quién es el **responsable del bien común** y de la solución de los desafíos de desarrollo integral sustentable? Dos realidades nos dan la respuesta:
 - Los protagonistas de su promoción son los mismos destinatarios del bien común: las personas, familias y asociaciones intermedias. Así como el propósito personal o desarrollo de virtudes requiere repetición de decisiones virtuosas, el propósito social o bien común requiere de repetición de decisiones colectivas virtuosas.
 - Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo protagonista.Estas dos realidades muestran que la **participación** y la **cooperación público-privada** son los procesos o estrategias clave para el desarrollo. El gobierno o líder de una comunidad es el garante (no el responsable) del bien común, asegurando las condiciones necesarias para que el mismo se haga realidad en forma progresiva.
8. La **cooperación pública privada** como **estrategia** requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresaria. Esta

https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration.

¹¹ Ver <http://www.childwellbeingchapter.org/>

¹² Ver <https://www.nationalreview.com/2015/10/family-structure-matters-w-bradford-wilcox/> y <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.34.040507.134549>

¹³ Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>

transición permite llegar a una [Cooperación pública-privada para el desarrollo local](#)¹⁴ como fin en sí misma; la cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable nro. 17, que establece como meta la creación de ámbitos de articulación para el alcance de los objetivos de las ONU para el 2030.

9. En términos de **organización para la colaboración pública-privada**, esta hunde sus raíces en los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona](#)¹⁵, los cuales tienen tres características:
 - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía¹⁶.
 - consideran el **trabajo no solo como proceso clave para promover la dignidad humana sino como el disparador del proceso de desarrollo integral local de regiones y ciudades**¹⁷
 - consideran los [distritos productivos o clusters](#)¹⁸ como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.
10. Finalmente, **la transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, diálogo y acción** con las siguientes características¹⁹:
 - Focalizado en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto
 - Holístico metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación.
 - Neutro, diverso y plural
 - De largo plazo (inicialmente, 3 años),
 - Público-privado o Multi sectorial
 - Integrador y potenciador de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la co-creación entre los stakeholders
 - Basado en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 a 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias

¹⁴ Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>; en los cuales la [cooperación público-privada es el proceso clave](#):

¹⁵ Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters](#).

¹⁶ Ver por ejemplo Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

¹⁷ Ver en el siguiente link el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#)

¹⁸ Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clusters](#).

¹⁹ Ver por ejemplo el chapter Bienestar Infantil: <http://www.childwellbeingchapter.org/>

APENDICE II

Casos en vivo. Etapas

Las etapas para el desarrollo del caso en vivo abierto son tres: preparación antes de la sesión, desarrollo del caso en vivo durante la sesión, capitalización de experiencias y seguimiento posterior a la sesión.

A continuación se detallan las etapas y pasos dentro de cada una de ellas, las cuales tienen el objetivo de crear las condiciones para reflexionar, decidir y actuar a partir del caso en vivo.

A. Previo a la sesión – Preparación

1. Definición del caso en vivo, el tema y los objetivos

El caso en vivo se focaliza en un tema en particular, el cual depende del área académica y/o programa dentro del cual se desarrollará. Estos temas pueden variar en su alcance, yendo desde temas tan amplios como *desafíos directivos y propuestas* hasta temas específicos como formulación estratégica a través de redes interorganizacionales, la cooperación público-privada en el sector vitivinícola argentino o temas similares.

Asimismo, es necesario definir los objetivos específicos del caso en vivo. Estos se definen simultáneamente con el tema escogido y se concretan al momento de entrevistar al directivo antes de la sesión.

En síntesis, el primer paso es definir los temas y objetivos a partir de los cuales se quiere aprender de la experiencia y criterios directivos utilizando el caso en vivo.

2. Entrevista con el directivo

En esta entrevista se acuerda con el directivo el tema y objetivo del caso en vivo a partir del conocimiento del programa y la audiencia. Finalmente, se acuerda el envío de un resumen de hitos clave del caso con *links* a información externa, para que los participantes puedan contar con cierta información de base antes del desarrollo de la sesión.

3. Envío de información base para el desarrollo del caso

Para el alcance de los objetivos planteados, la clave estará en la dinámica propia del caso en vivo y sus características distintivas, tales como la presencia del protagonista del caso, la experiencia y criterios de los participantes del taller de trabajo y el aporte del facilitador del IAE, cuyo perfil combina la experiencia directiva con una rigurosa formación académica.

En el caso en vivo abierto, se envía por anticipado un breve resumen de hitos clave con *links* a fuentes de información adicionales a fin de que el participante cuente con una idea del contexto dentro del cual se desarrolla el caso en vivo.

El objetivo es lograr un equilibrio armonioso entre contar con cierta información de base y no estructurar demasiado el caso, lo cual puede limitar los espacios de libertad en el proceso decisorio y desaprovechar la presencia del directivo en la sesión. Esto último es clave, ya que los casos escritos tienden a sesgar la definición del desafío y la información por limitaciones propias de quien escribe el caso, y esto puede apreciarse en las sesiones en las que generalmente el desafío concreto que está explícito o implícito en el caso escrito es distinto al desafío real que enfrenta el directivo.

B. Durante la sesión – Identificación de desafíos y propuestas de solución

El caso en vivo es utilizado en las distintas áreas académicas y programas, cada uno de ellos con su metodología de análisis específica. Sin embargo, el común denominador de los desafíos en las distintas áreas es que en todos ellos está involucrado el directivo, quien toma decisiones para encarar el desafío definido. Por este motivo, durante la sesión el caso en vivo se desarrolla en base a los criterios del sistema de toma de decisiones presentados en el artículo «Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo» que acompaña el presente caso.

Apoyados en estos criterios, los pasos a seguir son los siguientes:

1. Presentación del caso e identificación de desafíos

Durante la primera parte de la sesión, se dedican unos minutos al planteamiento del caso. De la interacción con los participantes y la facilitación del profesor, surgirán varios desafíos de distinta prioridad y nivel. Es la etapa de lluvia de ideas y debate libre.

Luego se pasa a la identificación y priorización de los desafíos clave, presentándose una síntesis de estos.

2. Análisis y debate de propuestas de acción ante los desafíos planteados

Durante la segunda parte, los directivos presentes se abocan al análisis de los desafíos, criterios y alternativas a fin de elaborar propuestas de acción.

Luego se debaten las propuestas de solución a estos.

3. Aprendizajes, criterios y capitalización de experiencias

El caso en vivo se cierra con los principales aprendizajes, tanto del directivo que presenta el caso como de los directivos participantes en la sesión. El facilitador

resume estos puntos y los relaciona con los objetivos del caso y los criterios y modelos conceptuales relacionados.

C. Luego de la sesión – Implementación, aprendizaje y desarrollo de relaciones continuo

1. Implementación de propuestas

Luego de la sesión, el directivo que presentó el caso en vivo cuenta con un plan de acción con propuestas a cada desafío planteado.

Por su parte, los participantes cuentan con los criterios, modelos y experiencias concretas vividas durante el caso en vivo a fin de poder implementarlos tanto en su propia experiencia como a los otros casos a analizar durante el curso.

2. Aplicación de criterios a la propia experiencia

Este es el punto clave no solo de los casos en vivo en particular, sino de las metodologías activas en general.

En efecto, estas se caracterizan por crear un ambiente de reflexión, participación y acción a partir de los cuales se descubran criterios para la toma de decisiones. Estos últimos serán finalmente aprendidos al momento de su aplicación al caso del propio directivo que participó en la sesión.

3. Desarrollo de relaciones profesionales que se forjaron antes y durante el caso en vivo

Finalmente, el ambiente social creado durante la sesión y el esfuerzo por implementar propuestas y criterios al propio caso crean las condiciones para un aprendizaje continuo en forma comunitaria, sea a través de contactos puntuales o de la realización de casos sucesivos para seguir aprendiendo de la experiencia.



IAE Business School adhiere a la política de acceso abierto al conocimiento y pone a disposición de la comunidad académica parte de su producción intelectual, a través del uso licencias *Creative Commons*.

Creative Commons es una organización sin ánimo de lucro, que promueve el intercambio y utilización legal de contenidos cubiertos por los derechos de autor. Para ello, entre otras actividades, brinda un set de herramientas legales estandarizadas: las licencias Creative Commons, que se basan en el derecho de autor.

El IAE aplica estas licencias a sus trabajos en acceso abierto:



Atribución (*Attribution*): En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia será necesario reconocer la autoría (obligatoria en todos los casos).



No Comercial (*Non commercial*): La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales



Compartir Igual (*Share alike*): La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantengan la misma licencia al ser divulgadas.



```
<a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/"></a><br /><span xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://purl.org/dc/dcmitype/Text" property="dct:title" rel="dct:type">Desarrollo directivo a través de casos en vivo Empresariado colaborativo, negocios y desarrollo: los desafíos de Eidico Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos</span> por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor Rocha</a> se distribuye bajo una <a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/">Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional</a>.<br />Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="www.iae.edu.ar" rel="dct:source">www.iae.edu.ar</a>.<br />Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar</a>.
```