

Guía
para elaborar
trabajos
de investigación

Folke Kafka

EP
L.8

UNIVERSIDAD
DEL PACIFICO
ESCUELA DE POSTGRADO



Ana M. Beuma

**Guía
para elaborar
trabajos
de investigación
Folke Kafka**

© Universidad del Pacífico
Av. Salaverry 2020
Lima II Perú
Derechos Reservados conforme a ley

Primera edición Julio 1989



73406



BIBLIOTECA UP

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso expreso de la
Universidad del Pacífico.

La Universidad del Pacífico no se solidariza
necesariamente con el contenido de los trabajos que
publica.

Índice

Introducción	5
1. ¿Por qué esta guía?	7
2. ¿Cómo está estructurada la Guía?	8
3. ¿Cuál es el objetivo de preparar el TI?	9
4. ¿Cuál es el contenido y enfoque básicos del TI?	10
5. ¿Cómo se llega a un tema para el TI?	11
6. ¿Cuáles son los pasos para elaborar un TI?	13
7. ¿Qué tiempo toma elaborar un TI?	14
8. ¿Cuál es la extensión de un TI?	16
9. ¿Cuál es el contenido típico de un TI?	17
10. ¿Qué preparación se exige para la sustentación?	19
11. ¿Quién y cómo se seleccionan los miembros del Jurado evaluador?	20
12. ¿Cuáles son algunas de las preguntas que el Jurado le puede hacer al graduando?	21
13. ¿Cómo se prepara el presupuesto del TI?	27
14. ¿Cómo seleccionar un asesor?	28
15. ¿Cómo se prepara una propuesta de investigación?	30
16. ¿Qué interrogantes deben responderse en la propuesta?	31
17. ¿Qué tan extensa debe ser la propuesta?	33
18. ¿Cómo seleccionar la bibliografía?	34
19. ¿Debe leerse todo lo que se consigna en la bibliografía?	37
20. ¿Puede hacerse una TI en el que participen varios egresados?	38
21. ¿Cuándo empieza a redactarse el TI?	39
22. ¿Cuáles, por ejemplo, podrían ser temas para los TI?	40
23. Preguntas finales de todo tipo	70

Introducción

La docencia ininterrumpida desde 1977 en la Universidad del Pacífico hasta la fecha me han permitido percibir la frustración de los egresados que ven en el Trabajo de Investigación (TI) requerido legalmente un obstáculo para optar a los distintos grados académicos. Es así que decidí elaborar esta Guía de Trabajos de Investigación, dirigiéndome con ella especialmente a los egresados de los distintas Maestrías en Administración y Contabilidad que ofrece la Escuela. Sin embargo, la Guía presente es útil también, en mayor o menor grado según sean las circunstancias, en el diseño y preparación de trabajos de investigación en general, informes serios de cierta envergadura así como para la elaboración del trabajo de investigación requerido para optar al grado de Magister en Economía.

Sólo espero que mediante esta Guía un mayor número de egresados se animen a presentar el trabajo de investigación

exigido por la Ley y que más allá de ello la Guía les sirva para preparar trabajos de cierto rigor en sus respectivas ocupaciones y áreas de especialización. No sólo se desea mostrar cómo se prepara un trabajo de investigación sino también se intenta demostrar que la elaboración de tal trabajo puede ser una experiencia gratificante que puede aportar considerablemente en el proceso de contar con una formación profesional integral.

La Guía ha sido organizada de manera informal para alcanzar mejor los fines propuestos. Para mantener la agilidad de la exposición se ha adoptado el sistema de interrogantes seguidas de sus correspondientes respuestas.

Cualquier comentario es bienvenido para mejorar cualquier futura edición.

Folke Kafka
Junio de 1989

1. ¿Por qué esta Guía?

Una buena parte de los egresados de las Maestrías ofrecidas por la Escuela de Postgrado no presentan el Trabajo de Investigación exigido por Ley y por lo tanto deciden no optar al grado académico de Magister. La presente guía trata de orientar a los que desean culminar plenamente sus estudios y demostrar que la elaboración del TI puede ser una experiencia enriquecedora para su propia carrera profesional. Está dirigido especialmente a los egresados de las Maestrías en Administración pero nada impide que sea empleado también por los egresados de las demás Maestrías, por los egresados de los programas del pre-grado así como por personas que requieren preparar trabajos de investigación o informes serios en los que se exige cierto rigor intelectual.

2. ¿Cómo está estructurada la Guía?

Para que se compruebe que preparar un TI es una tarea mucho menos difícil que lo que comunmente se piensa, se ha estructurado la presente Guía vía el constante planteamiento de preguntas diversas que se hacen los que desean optar al grado de Magister.

3. ¿Cuál es el objetivo de preparar el TI?

Demostrar que los años de estudio en la Maestría no han sido en vano y que el egresado del programa es capaz de integrar una variedad de conceptos en un trabajo final riguroso y coherente tal como, además, es normalmente exigido en empresas adecuadamente gerenciadas cuando, por ejemplo, se encomienda la realización de un estudio o la presentación de un informe sustentatorio.

4. ¿Cuál es el contenido y enfoque básicos del TI?

El área seleccionada debe ser relevante y se debe aprender algo nuevo al realizarla. Se trata de llevar a cabo una investigación sobre un tema particular de la que se puede extraer enseñanzas válidas. En la administración los temas de investigación tienen un enfoque práctico en su mayor parte. “Investigación” no significa de ningún modo en este contexto trabajo teórico en la acepción común del término como algo difícilmente aplicable a la realidad. Todo lo contrario, el TI en el área de la administración será aplicado bastante a la realidad por la naturaleza misma de ella, más aún considerando que no se trata de hacer una tesis doctoral sino más que nada un trabajo que refleje el grado de maestría en las “artes” de la administración.

5. ¿Cómo se llega a un tema para el TI?

Puede recurrirse a varias “fuentes de inspiración” para llegar al tema del TI como, por ejemplo:

1) TI de otros que han estudiado un problema desde una perspectiva especial. El TI propuesto puede analizar un problema desde otro ángulo o en el transcurso del tiempo se han presentado nuevos hechos que pueden alterar o corroborar las conclusiones de trabajos previos. Conviene revisar, por ende, lo que otros han hecho antes.

2) Revistas académicas en el área económico/administrativo. En determinados casos se ha aplicado una encuesta o método en un país determinado y puede ser útil efectuar una comprobación en el propio país, describiendo diferencias y similitudes y explicándolas. Para conocer sin mucho trabajo los contenidos de revistas conviene revisar publicaciones que describen o resumen los artículos aparecidos. Publicaciones al respecto hay muchas. Como ejemplo, ver The Journal of Economic Literature que también incluye los artículos aparecidos en el área de la administración y los negocios.

3) Revistas periódicas en las que haya afirmaciones que nadie ha demostrado que son ciertas o falsas. Estas afirmaciones pueden estar referidas a problemas coyunturales.

4) Conferencias de académicos y empresarios en las que se presentan ideas no sustentadas por los hechos o por argumentos lógicos. Se pasaría a indagar si hay pruebas que dan pie a rechazar o no las ideas o hipótesis planteadas y en el proceso se está investigando su relevancia.

5) Eventos del momento ofrecen también inspiración para los TI, especialmente cuando tales eventos pueden enmarcarse dentro de una sólida base teórica. Por ejemplo, puede estar en el tapete la privatización de una empresa pública. El trabajo de investiga-

ción puede analizar este tema o un punto específico de él. También el TI puede adelantarse a un evento que se considera inminente puesto que cuando ocurra el TI será de utilidad. Por ejemplo, puede anunciarse un nuevo método de contabilidad que podrá ser utilizado por las empresas. El TI puede anticiparse a sus consecuencias y así evitar efectos indeseables. En otro tema de investigación puede trabajarse las estrategias a seguir cuando un sector productivo enfrente en algún momento futuro una reducción arancelaria.

6) Opiniones de expertos referidos a la necesidad de desarrollar ciertos temas o tratarlos con metodologías diferentes.

7) En ciertos casos el tema se genera a partir de que el graduando es contratado por el profesor como asistente de investigación. Así, siempre y cuando el referido profesor lo apruebe, se puede realizar un TI complementario que pueda cumplir con el requisito de graduación.

8) Vinculado en parte a los anteriores, el tema del TI puede originarse por temas cubiertos en las clases regulares de los diferentes cursos en la Escuela de Postgrado. Estos temas pueden estar referidos a aplicaciones de teoría vista en clase.

Más adelante se presentará una lista ilustrativa de los temas que pueden ser cubiertos con el TI.

4. ¿Cuáles son los pasos para elaborar un TI?

Los pasos son los siguientes:

1. Elección del tema
2. Revisión de literatura mínima
3. Elaboración de la propuesta
4. Marco Teórico
5. Trabajo de campo (si lo hubiere)
6. Interpretación de resultados
5. Redacción
7. Presentación de borradores y versión final al Asesor

7. ¿Qué tiempo toma elaborar un TI?

Para responder a esta interrogante ha de hacerse supuestos relacionados al tiempo disponible para elaborar el trabajo y la facilidad contar con la información del caso. Supóngase, por ende, el escenario más probable en función del típico participante de la Maestría en Administración, es decir, una persona que probablemente trabaja y sólo podrá dedicarse a ella en las horas libres pero que puede acceder a información derivada del trabajo que realiza o la empresa en la que labora. Podemos emplear este caso típico como un punto referencial y de allí estimar tiempos de realización de los TI para aquellos casos en los que no se dan las características descritas.

Si asumimos el escenario típico y suponemos, entrando a mayor detalle, que el egresante podrá dedicarle unas 8 horas semanales al TI, puede pensarse que el TI puede ser presentado oficialmente en el lapso de 24 semanas, es decir, aproximadamente 6 meses, que equivalen a 192 horas de trabajo. Esto equivaldría a casi 5 semanas de trabajo regular en jornadas de ocho horas, lo que no es exageradamente alto más aún si es que, en comparación, tomamos en cuenta que el esfuerzo es similar para el caso de trabajos específicos y de cierta envergadura e importancia que son encomendados por la alta gerencia en una empresa bien administrada. Más aún, recordemos que un buen trabajo que es realizado por encargo de la alta gerencia de una empresa de importancia es fácilmente equivalente al espíritu y objetivos de un TI. Sin embargo, como nota al paso, es irónico que muchos de los egresantes probablemente ignoran que de manera continua tienen que realizar tales trabajos o informes y también ignoran que con un poco más de esfuerzo tal trabajo en el que se ha aportado nuevo conocimiento puede servir para los requisitos formales de

graduación en la Escuela de Postgrado.

De las 192 horas mencionadas con anterioridad puede suponerse que un tercio del tiempo será invertido en escribir y corregir los borradores así como redactar la versión final. Es muy importante que la presentación sea impecable en lo que respecta a orden, presentación de ideas, redacción y cuidado en general del trabajo.

8. ¿Cuál es la extensión de un TI?

No hay parámetros pre-establecidos al respecto y quizás por ello se han creado ideas falsas en torno a este punto, más aún tal vez en ciertos casos se muestra preferencia por el “peso” del trabajo más que por su contenido en sí. No es esto así para los TI presentados a la Escuela de Postgrado. Lo que se desea es resultados y rigurosidad. Ello bien podría lograrse mediante TI de tan sólo 50 páginas pero la naturaleza del trabajo lo hace improbable. Una media podría ser de 100 páginas doble espacio, lo que equivale aproximadamente a unos 170,000 caracteres. Debe aclararse que este número de caracteres o páginas implica, muy probablemente, la ausencia casi total de lo que en el medio conocemos como “palabreo”, es decir, la repetición inútil y “adornada” de ideas. Recordemos que los que leerán las TI “se las saben todas” y, más importante aún, se trata de personas cultas, unas más académicas que otras, y que están entrenados para ir al grano. El “palabreo” inútil actuaría así en contra del graduando y por lo tanto toda redundancia debe ser desincentivada.

9. ¿Cuál es el contenido típico de un TI?

Un TI requiere de una presentación en la que se menciona el por qué el tema es relevante y qué llevó al graduando a sentirse animado a desarrollarlo. Puede mencionarse asimismo las dificultades que se tuvieron que enfrentar para llegar a un buen término del trabajo. Agradecimientos a personas que colaboraron con ideas y sugerencias, incluyendo al Asesor del TI, también pueden ser incluidos en esta sección.

Luego de la presentación se plantea las ideas de partida, también llamadas hipótesis. Naturalmente aquí radica el incentivo para desarrollar el trabajo, es decir, analizar si las ideas que se tienen de antemano sobre un cierto tema o problema están validadas por la investigación o la evidencia que habrá de hacerse o presentarse más adelante.

Una sección adicional presenta el marco teórico para llevar a cabo la investigación. Se supone que el investigador está al tanto del avance de la ciencia, tiene una sólida base teórica sobre el tema y conoce lo que se ha producido en el área.

Una sección adicional presenta y procesa la información que será requerida para la investigación. En TI que tienen ingrediente estadístico, esta sección presentaría la información y las regresiones efectuadas.

Una sección adicional de resultados compara las ideas pre-determinadas con los resultados obtenidos mediante la investigación de la evidencia. Una nota al paso sobre este punto es necesaria: Debe recordarse que en sentido estricto la evidencia no acepta una hipótesis sino más bien la rechaza o no. Por ejemplo, en un caso específico, se sostiene que A lleva a B. La evidencia

11. ¿Quién y cómo se seleccionan a los miembros del Jurado evaluador?

El Decano de la Escuela es la persona que reglamentariamente fija a los miembros del Jurado, lo que se diferencia del Asesor o Director del TI en cuyo caso es el alumno o egresado el que tiene libertad de elección. El Decano de la Escuela puede ser miembro del Jurado mas no Asesor o Director y selecciona a los miembros del Jurado en función del conocimiento del tema investigado. Algunos de sus miembros pueden ser profesores a tiempo parcial o por horas. Asimismo, el Jurado puede ser multidisciplinario, según las circunstancias.

12. ¿Cuáles son algunas de las preguntas que el Jurado le puede hacer al graduando?

Es difícil plantear interrogantes típicas válidas para todos los exámenes de grado. Sin embargo, si es posible ilustrar el tipo de interrogantes que se plantean. Las preguntas concretas están en función del tema en sí y del contenido mismo del TI. Algunos ejemplos de preguntas son los que siguen y el lector puede efectuar las adaptaciones o cambios del caso en función del tema específico cubierto y el contenido del TI presentado:

“Observo que no ha leído el artículo reciente de...en el que se cubre el tema de su trabajo. ¿Por qué no ha leído Ud. este artículo?”

“En la regresión estadística que presenta las variables empleadas no guardan relación con el sentido de causalidad que Ud. describe en el macro teórico. ¿A qué se debe ello?”

“Me preocupa cómo Ud. ha des-estacionalizado la variable...puesto que si trabaja de esta manera la regresión estadística muestra sentido estadístico. Ello no ocurre si Ud. no hubiera hecho la des-estacionalización”

“¿Qué tan generalizable a otras empresas es la conclusión a la que llega Ud. en la página ...?”

“En la página de conclusiones Ud. plantea que..., pero no encuentro sustentación para ello en el trabajo. ¿Puede ofrecer una explicación al respecto?”

“Deseo que explique muy brevemente el modelo de..., paso teórico previo para llevar a cabo la investigación que sugiere en la sección...de su TI”

“Para conocer con mayor precisión el sentido de causalidad que expone en la página...se requiere ciertas piezas de información que no se han presentado. ¿Por qué no ha incluido Ud. estas piezas de información?”

“¿Qué sugiere Ud. como siguientes temas de investigación

a partir del suyo propio?”

“¿Por qué cree Ud. que las interrogantes que ha planteado en su encuesta modelo no llevan a respuestas pre-determinadas?”

“Cómo defiende Ud. la forma cómo se ha elaborado la encuesta presentada en detalle en el Anexo...?”

“Un ejecutivo de la alta gerencia, ¿de qué manera puede emplear su trabajo para tomar mejores decisiones el día de mañana?”

“No creo que haya expuesto con precisión las salvedades o limitaciones del análisis que efectúa. ¿Puede Ud. hacer una autocrítica?”

“¿Cuál es la esencia de su argumento empleando más que terminología compleja palabras sencillas que pueda permitirle a un usuario de su modelo el emplearlo para fines útiles en la empresa?”

“¿Por qué ha circunscrito su trabajo al periodo..., cuando aquel periodo es más representativo para los fines del trabajo?”

“Ud. está llegando a conclusiones distintas que las obtenidas por el Sr... en su trabajo de investigación presentado en... ¿Cuál es la explicación para tales discrepancias?”

“Creo que Ud. llega a una conclusión equivocada al emplear la teoría expuesta en el capítulo...del libro de... ¿Qué explicación ofrece al respecto?”

“En el marco teórico que Ud. presenta no se ha incluido las contribuciones de... ¿Por qué si existe una referencia suya al respecto en la bibliografía?”

“En base a su trabajo, hacia qué dirección debe ir dirigida una futura investigación?”

“No están claros los supuestos que ha empleado para proyectar el flujo de caja de la empresa. ¿Puede exponerlos y defenderlos?”

“Para fortalecer su argumento, Ud. trabaja con un escenario que difícilmente se dará en la realidad. ¿Lo ha hecho para simplificar el análisis sin afectar las conclusiones? ¿Qué ocurre bajo otro

escenario? ¿Se mantienen las conclusiones?”

“Acepto que la estrategia que propone en el capítulo...de su trabajo guarda relación con el material previamente expuesto. Sin embargo, ¿qué sucede si en vez de darse A se da B? ¿De qué forma varía su análisis?”

“Los argumentos que presenta llevan a elegir la opción ...que propone. Sin embargo, no ha pensado que puede darse una opción aún mejor que Ud. ni siquiera a considerado? ¿O qué ha pasado para que no la tome en cuenta?”

“¿Por qué no ha desarrollado con mayor detalle el subtema que trata superficialmente en el capítulo...?”

“¿Qué tan confiable es la fuente de información que ha empleado?”

“¿No cree Ud. que ha hecho claros juicios de valor al recomendar la adopción de la política expuesta en el capítulo...del trabajo? ¿No considera que mediante tales juicios de valor no hay forma precisa de llegar a una solución al problema? ¿Por qué ha introducido tales juicios de valor en su análisis, más aún si el fin era llegar a conclusiones objetivas?”

“¿Puede Ud. ilustrar gráficamente al Jurado lo que ha desarrollado en palabras en el capítulo...?”

“Me parece que Ud. no ha definido bien los términos...que ha empleado a lo largo de su trabajo. ¿Cómo define Ud. o qué entiende Ud. por los términos siguientes:...?”

“¿Por qué Ud. expresamente supone que...si tal supuesto en nada afectará sus resultados? ¿O cree Ud. que los alterará?”

“¿Por qué el tema que ha cubierto es tan extenso? ¿No cree que hubiera sido mejor trabajar un tema más específico para así evitar generalidades? ¿O más bien esto último hubiera limitado su análisis?”

“¿Cómo refutaría Ud., en base a lo elaborado en su trabajo, la siguiente afirmación:...?”

“¿Qué herramientas de la administración, contabilidad y econo-

mía le han resultado particularmente útiles en el desarrollo de su trabajo?”

“¿Por qué no ha cubierto Ud. el tema conexo de...en su trabajo? ¿No es acaso importante también para sus conclusiones?”

“El artículo de...que Ud. incluye en la bibliografía no está lamentablemente disponible en la biblioteca y es crucial para el desarrollo de su trabajo. ¿Dónde lo ha ubicado? ¿Lo ha leído? ¿De qué la ha servido? ¿Puede hacer un resumen breve de lo que se expone en tal artículo?”

“¿Qué supuestos puede ser relajados en su análisis sin que ello afecte sus conclusiones principales?”

“Si es imposible según Ud. llegar a conclusiones claras que rechacen o no la hipótesis expuesta, ¿qué información adicional sería necesaria? ¿Por qué no se la ha incluido?”

“Ud. utiliza una analogía para explicar más adecuadamente su argumento en la página...de su trabajo. ¿No cree Ud. que hacer esta analogía no es aplicable al caso estudiado? ¿Qué problemas se dan cuando se razona en términos de analogías?”

“¿Puede hacer un ejemplo o aplicación práctica de su modelo que ilustre su uso y utilidad?”

“Ud. no es muy claro cuando realiza las ilaciones lógicas en el capítulo...de su trabajo. Me da la impresión que se han omitido ilaciones intermedias o que Ud. da por sentado que los miembros del jurado también comparten las ideas expuestas por Ud. no siendo ello necesariamente así. ¿Puede explicarnos paso a paso las ilaciones lógicas que se han hecho para llegar a las conclusiones expuestas?”

“Ud. emplea al construir su marco teórico una serie de herramientas típicas de cursos de finanzas y mercadotecnia. Es posible que Ud. domine los temas en aquellas áreas pero el Jurado no tiene evidencia de ello más allá de su trabajo escrito. Por ende deseo hacerle una preguntas de índole teórica para medir su conocimiento, solicitándole brevedad para no dilatar innecesari-

amente la extensión del examen. Las preguntas son las siguientes...”

“¿En comparación con lo que Ud. se propuso inicialmente al elaborar este trabajo, cree Ud., al terminarlo que sus expectativas han sido satisfechas? ¿Por qué?”

“¿Por qué se ha extendido tanto al tratar el tema...pero ha sido muy breve al tratar el otro tema...? ¿Será que no tuvo mucho tiempo? ¿Será que no domina adecuadamente los temas? ¿Qué explicación le puede dar al Jurado?”

“¿Exactamente qué fuentes de información ha empleado para construir el cuadro...? ¿Exactamente qué literatura ha revisado para redactar el capítulo...?”

“Si la siguiente evidencia estuviera disponible, ¿de qué forma cambiarían sus conclusiones? ¿Qué tipo de evidencia lo llevaría a alterar sus conclusiones?”

“¿Por qué cree Ud. que con su TI ha habido un aporte al conocimiento? ¿Cuál cree Ud. que es el mayor beneficio de contar con su TI?”

“No está muy claro por qué seleccionó el método de encuestas para realizar la investigación propuesta. ¿No hubiera sido más fácil emplear otro método más sencillo y menos costoso como el de...?”

Naturalmente, muchas de las interrogantes planteadas anteriormente también serán hechas por el Asesor o Director del TI en el proceso de elaboración del trabajo. En muchos casos el graduando ya estará al tanto de tales preguntas puesto que al haber hecho el trabajo, es el mismo graduando el que conoce las limitaciones de su propio trabajo. Así, las preguntas que podrían formularse sirven para incluir más material en el TI.

Es importante advertir también que en ciertos casos el Jurado colocará “trampas” al graduando. Esto ocurre cuando el Jurado considera que el graduando responde como el Jurado desea más no

como el graduando realmente piensa. De esta manera, el Jurado puede plantearle un problema aparte al graduando para medir sus conocimientos sobre cierto aspecto teórico inherente al trabajo. Estas situaciones son muy delicadas puesto que el Jurado querrá medir qué tan seguro está el graduando de lo que dice. La inseguridad no se aprecia en los exámenes de grado.

13. ¿Cómo se prepara el presupuesto del TI?

Debe considerarse los siguientes rubros: Trabajo de campo/ Experimentación, Contratación de eventuales asistentes (normal cuando se trabajan encuestas, por ejemplo), impresión (si es que no se trabaja con un procesador de textos propio), viáticos (si parte del trabajo implica ir a otros lugares), impresión/fotocopiado así como los derechos de examen de grado. En lo referente a la impresión, ocho ejemplares es un número adecuado (uno para el asesor, tres para cada uno de los miembros del Jurado, dos empastados para la biblioteca presentados una vez que el Jurado aprueba el TI y los dos restantes para casos de emergencia).

Es difícil presupuestar un TI puesto que ciertos rubros no están presentes necesariamente. Sin embargo, fácilmente el equivalente a 50 dólares serán necesarios para la impresión/fotocopiado.

14. ¿Cómo seleccionar un asesor?

Normalmente se selecciona a un asesor o director en función de la confianza que se tenga con él, su disponibilidad de tiempo, su conocimiento del tema así como su preocupación por el tema. Debe quedar claro que el “asesor no hace el TI”. Muchos piensan que un asesor tiene o debe que dar tan buenas ideas que prácticamente converando varias veces con él se arma lentamente el “esqueleto” del TI para luego contribuir directamente con la “carne” del TI. Nada más lejano de la realidad. El asesor le dedicará tiempo a la labor de asesoría pero no pensemos que hará el trabajo que le corresponde a los graduandos. Inclusive, la labor del asesor puede limitarse a conversar inicialmente sobre la propuesta (escrita) que se le ha presentado previamente y luego recibir los borradores de los capítulos según éstos vayan terminándose. Definitivamente el asesor no puede responder a la pregunta típica de ¿Qué tema elijo? Esta pregunta la debe responder el alumno por iniciativa propia. EL TI nace del interés por explorar un tema y realizar una investigación que llevará a resultados tangibles y relevantes. La motivación es necesariamente una característica que debe tener el alumno y no tanto el asesor, el cual probablemente está investigando otros temas relacionados o no a lo que desea desarrollar el alumno. Por otro lado, el egresado debe hacerle el trabajo lo más fácil prosible al asesor. El asesor es humano: Nada de manuscritos con letra ilegible, nada de “montañas de papeles” sin que se adjunte un breve resumen o explicación y nada de anexos de datos sin una referencia de para qué son útiles y por qué se requiere su revisión.

Los pasos que cumple el asesor son, por lo expuesto, simples. El asesor recibe la propuesta, la discute con el alumno y even-

tualmente e recomienda cierta bibliografía mínima básica. Este proceso puede mejorar y centrar la propuesta. El asesor "poda" la propuesta si considera que ésta es demasiado extensa y ambiciosa para los fines y cronograma establecidos. El asesor cuestiona el trabajo a realizarse y el tiempo que habrá de invertirse en él. El alumno se compromete a entregar regularmente los capítulos en borrador de manera clara y legible así como informar del estado del trabajo. El asesor puede mostrar su desagrado al alumno si éste no cumple el cronograma y plan de trabajo. El asesor lee los borradores y sugiere -no impone- comentarios. Se da en este proceso una constante retroalimentación que concluye cuando se presenta al asesor el documento final. En ese momento el asesor prepara una comunicación oficial dirigida al Decano en la que menciona que el trabajo está apto para su sustentación pública.

Conviene mencionar también que se dan casos en los que adrede el graduando selecciona a un determinado asesor porque de este modo el asesor queda descalificado para participar como miembro del Jurado. Sin embargo, por más atractivo que resulte adoptar esta política, hay serias desventajas. Todo lo contrario, es difícil que se logre una sensible ventaja si se aplica el criterio de seleccionar al asesor para que no esté en el Jurado. Tal asesor inclusive puede ser más estricto con el graduando cuando éste prepara el trabajo que cuando participa como miembro del Jurado. No se trata, por ende, de una forma muy conveniente de "cortar esquinas".

15. ¿Cómo se prepara una propuesta de investigación?

En primer lugar debe decirse que una propuesta es muy importante. Muchas veces se cree, erróneamente, que una propuesta es meramente un trámite burocrático o una eventual excusa del asesor para disculparse elegantemente de no poder dedicarle tiempo al TI. Se trata de todo lo contrario, puesto que la propuesta es el plan del TI que, aunque luego pueda ser modificado ligeramente, muestra cómo se habrá de atacar la investigación y qué pasos deberán darse.

Normalmente una propuesta tiene las siguientes partes:

1) Descripción del tema y objetivos propuestos: En esta sección se explica por qué del tema elegido, por qué es relevante, por qué es tan concentrado o más amplio, qué objetivos se esperan alcanzar, qué ideas se tienen de antemano, etc.

2) Esquema tentativo de contenido: Esta sección divide el cuerpo de la TI en sus componentes. Normalmente se presenta primeramente un marco teórico al comienzo o una explicación de ideas convencionales ligadas al objetivo de la TI. Luego se presenta la evidencia o el trabajo de campo a realizarse. Una tercera parte describe los resultados y su defensa.

3) Bibliografía: Esta sección describe lo que se considera es el punto de partida para elaborar el TI. Puede incluirse aquí una bibliografía básica que cubre lo que otros han producido sobre el tema.

4) Cronograma: Estima el tiempo requerido para implementar el TI y llevarlo a buen término.

16. ¿Qué interrogantes deben responderse en una propuesta?

Una lista ilustrativa de interrogantes que los interesados en el TI deben responder con la propuesta es la que sigue. El objeto es tener una idea cabal de lo que implica pasar de la selección del tema a su elaboración exhaustiva y a un resultado final. Con las preguntas que siguen se pretende evitar que las propuestas estén incompletas y que luego se generen problemas cuando se trabaja en el TI. Es mucho más fácil diseñar gruesamente el TI y prever problemas antes que se inicie el trabajo, al igual que es mejor tener el plano de una edificación antes de proceder a construirla.

Las interrogantes que son útiles para elaborar la propuesta son las siguientes:

¿Cuán viable es el TI que se propone?

¿Cuántas horas de trabajo son necesarias para cubrir el tema?

¿Puede recortarse el TI en caso que no existiera toda la información que se espera recopilar?

¿Está claramente expuesto el objetivo del TI?

Si el TI es conjunto, ¿se han delimitado claramente las tareas de cada uno?

¿La información es relativamente asequible?

¿No se está corriendo el riesgo de tratar de cubrir demasiado?

¿No conviene tal vez ser más preciso y sólo tratar un tema específico aunque menos general?

¿Cuáles son las ideas/hipótesis de partida?

¿Por qué se considera que el TI a desarrollarse es relevante y que se aprenderá algo nuevo?

¿Cuál es la utilidad de desarrollar el TI? ¿De qué manera aportará al conocimiento con respecto a otros trabajos previos, si los hubiera?

¿Qué metodología será necesaria aplicar (encuestas, entrevistas,

análisis estadísticos, etc.) y qué tan fácil será llevarla a la práctica?
¿Se ha dividido adecuadamente el contenido en capítulos?
¿Está bien estructurado el esquema?

17. ¿Qué tan extensa debe ser la propuesta?

Una propuesta no tiene por qué ser extensa. Unas cinco páginas a un espacio (unos 17,000 caracteres) normalmente son suficientes.

18. ¿Cómo seleccionar la bibliografía?

Debe revisarse los registros y ficheros de diferentes bibliotecas. En ciertos casos en los que se están tratando temas difíciles conviene consultar los registros de servicios internacionales de bibliografía. Uno de tales servicios es el de "Dialog Information Retrieval Service" que ofrece una base de datos de artículos profesionales del Journal of Economic Literature y del Index de Economic Articles, los cuales incluyen también los artículos en administración. No se requiere conocimientos previo para utilizar Dialog, puesto que el servicio paralelo "EasyNet" provee de las instrucciones para los usuarios sin experiencia. Se puede así obtener listados completos de "todo lo que hay" en ciertos temas específicos e inclusive es posible tener resúmenes de los contenidos de libros y artículos de revistas. Sin embargo, de uso más simple y asequible en ciertos casos es el "Social Sciences Citation Index", que es un índice que muestra las publicaciones recientes en el área de las ciencias sociales. Está dividido en cuatro secciones complementarias, el "citation index", el "corporate index", el "permuterm subject index" y el "sources index". El "citation index" presenta alfabéticamente a los autores cuyos trabajos han sido citados en publicaciones recientes. Esto es de gran utilidad, puesto que al buscar a un autor conocido se puede ubicar a otros autores relacionados al tema que nos interesa. Luego, puede recurrirse al "sources index" donde podrá encontrarse mayor detalle de la información consignada en el "citation index". El "permuterm index" ordena los temas en función de los títulos de los artículos que se publican. Tras ubicar alfabéticamente el tema/título que nos interesa, se recurre al "sources index" para conocer el detalle. El "corporate index" en cambio indica las publicaciones realizadas por instituciones o sus miembros y la información está ordenada geográficamente

y por ciudades. Un "organization section" ayuda si no se sabe la ubicación geográfica de la institución.

Además de las fuentes anteriores existe también una publicación periódica llamada "Current Contents" la cual llega hace muchos años a la Biblioteca de la Universidad del Pacífico y que es editada por el Institute for Scientific Information (3501 Market St., Philadelphia, PA 19104). El "Current Contents" presenta los contenidos de una gran variedad de revistas en las ciencias sociales, incluyéndose la dirección de los autores. Esto puede ser particularmente útil si no hay forma de llegar a la fuente bibliográfica misma, ya que puede escribirse al autor mismo para recibir una copia del artículo. No es raro que el autor mande efectivamente el artículo en cuestión si éste es solicitado.

Otro servicio útil para obtener copias de artículos diversos es el "UMI Article Clearinghouse" manejado por "University Microfilms International" (300 North Zeeb Road, Ann Arbor, Michigan 48106, la cual también ofrece un servicio de tesis hechas en Estados Unidos sobre una diversidad de temas. "University Microfilms International" ofrece también un catálogo periódico así como una guía con las instrucciones para emplear al sistema, lo que puede obtenerse escribiendo a la dirección mencionada.

Eventualmente para el caso de trabajos de investigación en la Maestría de Agroempresa o en la Maestría en Economía Agraria es útil un servicio de referencia y consulta adicional a los mencionados anteriormente. Uno de los mejores servicios en esta área es el Biological & Agricultural Index (The H.W. Wilson Company, 950 University Avenue, Bronx, New York 10452, Telf. (212) 588-8400). Este servicio, sin embargo, es utilizado mayormente por profesionales en agronomía, biología, bioquímica,

botánica, ecología, entomología, fisiología, etc. aunque el Index incluye referencias a agroempresas y agronegocios.

En la Biblioteca de la Universidad del Pacífico se dispone de una variada selección de revistas académicas que llegan periódicamente. La lista completa de revistas que forman parte de la colección permanente de la Biblioteca está disponible a los alumnos que la soliciten. Adicionalmente, la Biblioteca mantiene vínculos con otras bibliotecas por lo que es posible que la Biblioteca solicite el material necesario a otras. Si esto no fuera posible, el interesado debe recurrir a tales bibliotecas por su cuenta.

En ciertos casos se puede necesitar un determinado libro para realizar el TI pero tal libro no existe en la Biblioteca de la Universidad ni tampoco en otra. En tales casos puede pedirse que la Biblioteca lo adquiera o puede comprarse el libro directamente. Para ello existen varias librerías en el extranjero que envían libros con prontitud y eficiencia, entre ellos "Book Call" (59 Elm Street, New Canaan, CT 06840, USA) a la que puede llamarse directamente al número 1-203-966-5470 desde cualquier parte del mundo. Si se estuviera en ese momento en Estados Unidos se puede llamar al "Toll free number" 1-800-255-2665. El Fax es 1-203-966-4329. Otra librería que envía libros sin dificultad al extranjero es "Sidney Kramer Books" de Washington.

19. ¿Debe leerse todo lo que se consigna en la bibliografía?

No necesariamente, aunque todo depende qué se entienda por “leer”. Se puede tener una idea de lo que dice un determinado autor leyendo parte de su trabajo. En ciertos casos puede dividirse la bibliografía entre lo que se revisó a fondo y lo que únicamente se consultó menos rigurosamente. En todo caso ha de actuarse con sinceridad. No es correcto citar lo que puede parecer se ha leído pero que en la realidad jamás se ha visto, salvo que así se indique. En todo caso debe ser marginal puesto que es embarazoso no leer algo que realmente es crucial para el TI que se está elaborando. Recordemos que un TI debe contribuir al conocimiento y debe hacer posible aprender algo nuevo. Como ya se mencionó anteriormente este nuevo conocimiento puede resultar de analizar la misma información que otros analizaron desde otro ángulo o mediante nuevas técnicas.

20. ¿Puede hacerse una TI en el que participen varios egresados?

Nada lo impide aunque ha de tenerse presente que si un TI es elaborado por dos o a lo más tres personas el jurado es normalmente más estricto en contenido e ideas vertidas por lo mismo que más personas le han asignado tiempo y esfuerzo. Además, es importante que por escrito, en la presentación o introducción del TI, se deslinde responsabilidades, es decir, que se fije claramente quién se ha ocupado más de tal o cual sección o capítulo. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que en TI conjuntos todos los graduandos son responsables de todo el contenido. Por ende no caben recriminaciones o excusas referentes a quien debe defender una determinada sección. El mero hecho de hacer TI conjuntos obliga a todos por igual, es decir, todos deben estar de acuerdo con el contenido global del TI, aunque el jurado eventualmente desee que el que tuvo mayor responsabilidad en la elaboración de determinada parte sea el que esgrima los mayores argumentos en la sustentación.

21. ¿Cuándo empieza a redactarse el TI?

Por más increíble que parezca, ¡desde el comienzo! Si no es así, es muy probable que cuando se empiece a redactar el trabajo sea muy pesado puesto que hay mucho qué decir. Además, el graduando ya puede haberse vuelto un experto en el tema y creerá que lo que sabe lo saben también otros. A veces es este detalle, es decir, el no redactar desde el comienzo, el factor decisivo para que ciertos TI jamás sean completados. Por lo tanto, es muy importante que se escriba desde el comienzo aún si luego la mitad será eliminada de la versión final. Los primeros borradores sólo serán revisados por el graduando, el asesor y algunas personas de confianza. Por lo tanto, no interesa si en las primeras versiones dicen barbaridades que luego serán corregidas o eliminadas del texto final. El avance de la computación, dicho sea de paso, facilita hoy en día de manera considerable el escribir los trabajos finales. Las correcciones pueden hacerse fácilmente y ello permite que se pueda escribir desde el comienzo. Conviene, por lo tanto, repetir que es sensato empezar la redacción desde el primer momento, es decir, cuando ya se tiene un plan de trabajo (la propuesta de investigación) y se están cubriendo, por ejemplo, los primeros textos o artículos vinculados al tema.

22. ¿Cuáles, por ejemplo, podrían ser temas para los TI?

A continuación se presenta un conjunto de temas diversos que pueden ser cubiertos en los TI. La lista es ilustrativa y no se ha hecho un esfuerzo en ponerlos en un orden determinado puesto que el objeto de hacer esta lista es la de mostrar en qué línea va el diseño de los TI. A partir de los temas expuestos se pueden diseñar otros, según la creatividad del interesado.

Tema 1

“Estrategia competitiva sostenida de la Empresa XXX S.A.”
El TI analiza el sector productivo en el que se ubica la empresa “XXX S.A.” y mediante un estudio de mercado que identifica fortalezas y debilidades de la empresa en cuestión así como las de sus competidores se llega al diseño de una estrategia que permite el aprovechamiento de ventajas sostenibles en el tiempo. Esta estrategia es expuesta y defendida en la TI así como luego en la sustentación. Este tema es aplicable a cualquier empresa en cualquier actividad, inclusive en la de servicios.

Tema 2

“Los efectos de la mejora de atributo sobre la performance empresarial”

Este TI analizaría de qué manera mejorando el atributo de determinado producto (por ejemplo, el empaque, el servicio de garantía, el servicio post-venta, la fecha de vencimiento del producto si fuera aplicable, etc.) lleva a una mejora en la performance empresarial. Se defendería la estrategia sugerida o se criticaría constructivamente la estrategia seguida, cual fuere el caso. A partir de este TI se tendrían mayores elementos de juicio para definir las mejoras de atributo y sus consecuencias.

Tema 3

“Evaluación de inversiones productivas en un entorno incierto”

El TI estudiaría de qué manera un segmento representativo de empresas peruanas y multinacionales deciden sus inversiones. En base a un trabajo de campo que implica la construcción previa de una encuesta se interroga a las personas que han decidido inversiones sobre los criterios empleados y el uso práctico de herramientas teóricas así como criterios de inversión científicos.

Tema 4

“Análisis de la importancia de los incentivos en la exportación no tradicional para el caso del sector YYY”

El alumno se concentraría en los incentivos que se han dado para una empresa o un grupo de empresas dentro de un sector determinado y analizaría cuáles han sido cruciales. Por ejemplo, como resultado del análisis puede concluirse que no existe evidencia que indique que créditos subsidiados sean los que general exportaciones sino que el factor clave puede ser más bien el precio que recibe el exportador. Puede hacerse una serie de variantes a este tema.

Tema 5

“Política tarifaria óptima y la experiencia de la Empresa ZZZ de servicios públicos”

El TI presentaría el marco teórico que debería guiar la fijación de precios óptimos en empresas de servicios públicos que pueden ser considerados “monopolios naturales”. Luego se analizaría qué tan cerca o lejos se ha estado de las tarifas óptimas. Si se ha seguido una política ajena a la guía que ofrece la teoría se trataría de explicar el por qué de este resultado así como las consecuencias de mantener una política inadecuada y la viabilidad de implementar la política deseada.

Tema 6

“La estabilidad laboral y la eficiencia empresarial”

Se estudiarían los efectos que han tenido las leyes de estabilidad laboral sobre una eficiente gestión empresarial. El estudio puede ser hecho para una empresa en particular. Si se concluye que la estabilidad laboral ha generado más costos que beneficios puede plantearse estrategias para atenuar sus efectos negativos vía, por ejemplo, la compra de renuncias o la ayuda a los que deseen retirarse para organizar negocios propios que estén vinculados a la empresa que ya no requiere de sus servicios.

Tema 7

“Estrategias empresariales en el sector X ante una política de reducción de la protección efectiva: El caso de la empresa Z”

La TI estudiaría lo que debe hacer una empresa cuando se somete a la competencia externa al perder protección efectiva. Se estudiaría la situación de la empresa en la industria, sus particularidad y las estrategias que pueden seguirse para amortiguar los efectos negativos de corto y largo plazos de la apertura arancelaria así como la forma de potenciar las ventajas de corto y largo plazo. Este tema puede ser atado al análisis del cambio tecnológico (ver tema siguiente).

Tema 8

“Cambio tecnológico en la industria ...”

Se analizaría una industria en particular, por ejemplo, la metalmeccánica, y se estudiaría el cambio tecnológico que se ha dado. El cambio tecnológico puede referirse por ejemplo, al cambio en el diseño del producto, el cambio en los procesos productivos, el cambio en la mezcla de producto, la variación en la infraestructura productiva, el cambio organizacional en la empresa, etc. Se analizaría qué ha motivado que un sector x o algunas empresas que lo conforman hayan hecho cambios a lo largo del tiempo. Se

descubrirían los factores que han afectado tales decisiones y se trataría de medir su importancia. Eventualmente este tema puede ser tratado a través de casos de estudio de empresas representativas de las que pueden extraerse conclusiones válidas.

Tema 9

“Estrategia tecnológica en la empresa X”

Tema vinculado al anterior. Se analiza las innovaciones o adaptaciones que se han dado en determinada empresa y qué las ha motivado. Por ejemplo, una empresa fabricante de refrigeradoras puede haber cambiado su estrategia tecnológica cuando enfrenta competencia externa. En vez de producir una refrigeradora con fuerte consumo energético, apariencia anticuada y con una congeladora que forma escarcha, la empresa puede haberse decidido por un cambio tecnológico orientado a diseñar una refrigeradora ahorradora de energía, de dos puertas verticales y con un congelador libre de escarcha. El TI describiría no sólo los resultados obtenidos al darse determinados estímulos (competencia externa, por ejemplo) sino también el proceso decisorio y organizacional dentro de la empresa que ha permitido que ideas creativas o innovadoras se cristalicen en la práctica.

Tema 10

“El espíritu empresarial y sus obstáculos: Un estudio de la importancia de las trabas burocráticas en la formación de nuevos empresarios”

El TI estudiaría las trabas burocráticas existentes para la formación de nuevas empresas y su importancia. Por ejemplo, pueden haber muchas trabas pero su existencia puede no implicar una barrera sustantiva si se permite que ciertas empresas o personas faciliten su establecimiento y funcionamiento. Alre-

dedor de este tema hay mucha controversia pero poca evidencia a favor de una u otra posición que a su vez puede tener matiz ideológico. El objeto de la TI es también sugerir líneas de acción para evitar que, si las trabas son perjudiciales y sus costos exceden sus beneficios, se pueda llegar a un entorno legal que potencie más que impida el desarrollo del espíritu empresarial.

Tema 11

“El mercado de capitales peruano y su grado de integración con los mercados financieros mundiales”

Este TI parte de una interrogante clave a la luz de la experiencia de los años ochenta: ¿Por qué si se puede obtener una rentabilidad en dólares mayor en el Perú que en los mercados de capitales de los países desarrollados, no fluyen los capitales al Perú? El TI en cuestión se enmarca en el terreno de las finanzas. Tras identificar una cartera de inversiones en el Perú que sea equivalente en riesgo a uno de, por ejemplo, Estados Unidos, se mide el rendimiento durante los últimos x años para luego explicar cuáles pueden ser las razones por las que no ha habido un “arbitraje”, es decir, la abosrción de la renta de especular en el Perú. Puede investigarse qué tan importante puede ser factor de que extranjeros tienen dificultades para invertir en valores peruanos ante una realidad que muestra un creciente mercado informal de valores.

Tema 12

“Mercado de cambios a futuro: ¿Qué tan viable para el caso del Perú?”

En situaciones de incertidumbre se generan mercados a futuro, es decir la compra/venta hoy de valores para ser utilizados o entregados mañana. Los agentes económicos han estado sujetos a una gran incertidumbre con respecto al precio del dólar u otras monedas extranjeras. El TI analizaría, mediante el marco teórico

que ofrecen los libros de texto de finanzas sobre los mercados a futuro, la viabilidad de implementar uno en el Perú y el mecanismo que debería seguirse para hacerlo efectivo. Se analizarían sus consecuencias y se mediría el balance neto considerando previamente los costos y beneficios que rodean una decisión de este tipo.

Tema 13

“Eficiencia empresarial en un marco de distorsiones: El caso de las

Este TI analizaría las distorsiones que existen para el caso de una empresa y que llevan a que sus costos sean mayores al estándar internacional o que su producto cueste más internamente que si fuera importado. Por ejemplo, se puede analizar la importación de llantas (un tema que estuvo de moda cuando los transportistas deseaban mayores tarifas a las fijadas por el municipio y se quejaban del alto precio interno de las llantas con respecto a similares importadas) y sugerir un óptimo o en todo caso un óptimo relativo en el que sin estar en la situación ideal se llega a algo menos perjudicial para el país en su conjunto. Este TI requiere de buenos conocimientos de economía pero se trata de un tema muy relevante.

Tema 14

“Ambiente laboral y relaciones de personal: El caso de la empresa XXX”

Imagínese que en una empresa jamás ha habido una huelga y en la que el personal está muy identificado con la gerencia. ¿Por qué puede estar ocurriendo esto? Varias explicaciones son posibles, desde que el trato es psicológicamente medido, que el personal es maliciosamente manipulado o amedrentado o que simplemente los salarios son mayores a los del promedio en el sector y por lo tanto la gerencia ha “comprado” una tranquilidad laboral.

Una investigación puede echar a tierra varios mitos y descubrir los factores que llevan a que en ciertas empresas haya armonía mientras que en otras exista conflicto. Los resultados de una empresa pueden servir de enseñanza a otras. El tema de este TI puede tener varias ramificaciones.

Tema 15

“Opciones de emulación del éxito agroempresarial chileno para el caso de la costa peruana”

Este TI analizaría la exitosa experiencia agroindustrial/exportadora de Chile y mediante un estudio comparativo se estudiaría qué tan imitable es la experiencia o, en todo caso, qué debe hacerse para emularla o superarla. La TI identificaría los factores del éxito, por ejemplo, la capacidad de contar con canales de distribución, facilidades de transporte, costo de puertos y regímenes de propiedad de la tierra. Como consecuencia de este TI fácilmente podría elaborarse una guía para una exitosa estrategia global agro-exportadora. Este TI puede descomponerse en una innumerable serie de TI específicos y su desarrollo podría ser de mucha utilidad. Por ejemplo, un egresado que trabaja en una empresa que produce espárragos en Ica puede estar interesado en desarrollar el tema en cuestión.

Tema 16

“Mi experiencia como empresario: El caso de ZXW S.A.”

Englobado dentro del área de empresariado, establecida en setiembre de 1988, un TI en este campo puede dar testimonio de una experiencia relevante en el “arte” de crear una empresa innovadora y pujante. Un TI de este tipo sería innovador de por sí y nada impide que se desarrolle un tema así, especialmente, como se anotó, el área de empresariado. Sin embargo, ha de tenerse cuidado puesto que interesa las enseñanzas que rodean la creación y funcionamiento de la empresa puesto que allí radica la parte de

investigación del trabajo. No se trata, por ende, de escribir las memorias del éxito o de describir una “saga” empresarial. El objeto, conviene repetirlo, es llegar a unas lecciones válidas para otros empresarios como para los funcionarios estatales y políticos que supuestamente velan por los intereses de empresarios innovadores. Naturalmente no basta con describir los pasos burocráticos que se dieron para constituir la empresa en x días o los trámites legales exigidos. Debe irse mucho más allá y describirse qué motivó la idea y cómo se implementó y qué se hizo para evitar las frustraciones y obstáculos del caso, fuera de defender el porqué se trata de un caso exitoso de empresa. Una fuente de inspiración para elaborar un TI de este tipo puede ser las memorias del Programa de Entrenamiento Gerencial establecido hace varios años y aplicables a los programas regulares de administración y contabilidad del pregrado. Claro está, el TI en este tema para el caso del postgrado es mucho más ambicioso pero las memorias del pregrado pueden servir de útil punto inicial de referencia.

Tema 17

“La revolución de los supermercados: El caso Wong”

Tema ideal para una persona metida en el negocio de los supermercados, este TI describe el éxito que ha tenido a lo largo de los últimos años la cadena de supermercados Wong. Escrito como un caso, la TI puede identificar y defender la estrategia seguida o, si se prefiere, describir las estrategias que debieron haberse seguido para tener aún más éxito. Este TI puede transformarse fácilmente en un caso para el Seminario Integrador o cursos de Política de la Empresa.

Tema 18

“Integración mundial y la industria automotriz peruana”

El TI investiga al sector automotriz peruano en el marco de las

tendencias que se observan en la industria automotriz mundial en la que las grandes multinacionales desean invertir en lugares en los que se obtengan ventajas de costos a la vez que producen un “carro mundial”, es decir, un auto hecho con piezas provenientes de todas partes del mundo. Un tema ideal para un egresado que trabaja para una de las empresas automotrices, tiene acceso a la información o simplemente tiene interés por el tema. Se analizaría si el Perú puede participar en esta estrategia mundial y si no es así qué debe hacerse. Un tema de investigación que puede aplicarse a otras actividades y en donde también se está dando lo que se ha dado en llamar la “globalización de la producción” o la “producción sin fronteras”.

Tema 19

“Liberalismo económico, espíritu empresarial y rentismo: La experiencia peruana”

Un tema con alto ingrediente de economía. Se trata de analizar si las políticas económicas liberales realmente son ofensivas en el corto y largo plazos para el empresariado nacional o desincentivan el espíritu empresarial. Estudios comparativos para Venezuela y Chile muestran, por ejemplo, que pese a que en Venezuela las políticas han sido más intervencionistas y en Chile aparentemente más anti-empresariales los empresarios critican más al sistema venezolano en relación a lo que se observa en Chile. Un tema trascendente para el futuro del Perú, a no dudar. Sólo debe ser hecho por aquellos egresados que desean ir más allá de las exigencias normales de un TI. Además, se requiere horizontes amplios y una muy buena base económica. Nota al paso: “Rentismo” significa la obtención de ganancias no derivadas de la competencia en los mercados sino más bien derivadas de la competencia fútil por favores y privilegios estatales. El Instituto Libertad y Democracia emplea el término “mercantilismo” para conceptualizar lo mismo, aunque “rentismo” es téc-

nicamente más correcto.

Tema 20

“El uso de la informática en las decisiones empresariales: Un análisis multisectorial”

El TI en referencia analizaría la popularidad de la informática en la toma de decisiones en la empresa. Mediante una encuesta se detectaría el uso de computadoras para el soporte de decisiones en la empresa. El TI analizaría qué tipo de empresas son más propensas a aceptar el reto que impone la informática, en que sectores es más notoria la aceptación de la informática así como identificaría tendencias futuras. Un TI muy importante para medir la automatización y los incrementos de productividad derivados de la informática en las empresas peruanas y que puede investigar también hasta qué punto el software empleado por las empresas es diseñado “en planta” y cuáles son simplemente adquiridos externamente.

Tema 21

“El diseño de un sistema de información gerencial para la empresa ZXW: Lecciones aplicables a otras empresas”

Tema vinculado al anterior y que analiza en una empresa determinada cómo se efectúa un determinado diseño de un sistema de información gerencial. El graduando defiende el sistema sugerido y puede ofrecer pautas aplicables a otras empresas. Un TI que puede ser muy útil para mejorar la eficiencia en las decisiones gerenciales de las empresas peruanas.

Tema 22

“El arrendamiento financiero en el Perú: Cambios en la legislación y sus efectos sobre empresas, instituciones financieras y el estado”

Han habido varias modificaciones en la versión original de la ley

sobre arrendamiento financiero. El TI analizaría las variaciones y sus efectos sobre la actividad del arrendamiento financiero. El TI enfocaría también el aspecto tributario. Este tema es ideal para un egresado que trabaja en una empresa financiera o institución bancaria. Permitiría conocer no sólo las ventajas que ofrece el arrendamiento financiero o leasing para cierto tipo de empresas sino también las perspectivas que se presentan en el futuro.

Tema 23

“Estrategias empresariales en épocas de auge y en épocas de recesión: Los efectos del modelo “heterodoxo” sobre la empresa ZXC”.

Desde 1985 se aplicó una política económica que fue llamada “heterodoxa” y que tuvo efectos positivos en el corto plazo a costa del largo plazo. ¿Cómo reaccionaron las empresas al auge inicial y luego a la hiperinflación e hiperrecesión? El tema en cuestión da suficiente “materia prima” para desarrollar muchas TI, puesto que cada empresa puede haber reaccionado de manera diferente. Las lecciones que se extraigan pueden servir para otras empresas que en algún momento pueden enfrentar nuevamente situaciones similares así como servir de base para desarrollar mejores políticas macroeconómicas. El TI requiere de una sólida base microeconómica. ¡Cuidado con aquellos que no obtuvieron buenas calificaciones en los cursos del núcleo económico!

Tema 24

“Potencial agro-exportador en la zona ...”

El TI en referencia puede analizar las posibilidades de incentivar la agroindustria de exportación en determinada zona del país. Se haría un estudio cabal de la zona, de las facilidades logísticas, de los incentivos y de los riesgos inherentes. Se recomendarían políticas a seguir a la vez que se identificarían oportunidades de inversión en la agroindustria de exportación.

Tema 25

“La publicidad en la TV peruana”

Este TI es ideal para los que han elegido la Maestría en Mercadotecnia pero se requiere información que normalmente sólo tienen agencias de publicidad o las misma televisoras, por lo que hay una “barrera a la entrada” para desarrollarlo. Se estudiarían los factores determinantes de la elección de la TV como medio publicitario a diferencia de otros medios como la radio y periódicos. Se analizaría qué determina que en ciertos momentos la estructura publicitaria cambie.

Tema 26

“Recesión, planes de marketing e inversión en publicidad: El caso de la empresa XXX”

En la línea del tema 25, este TI analiza el comportamiento de las empresas cuando enfrentan mercados en recesión. ¿Invierten en más publicidad cuando el mercado se retrae? Si es así, ¿qué tipo de publicidad? Por ejemplo, en épocas recesivas, “todo vale” y la publicidad puede ir dirigida a absorber clientela de la competencia más que cautivar a un nuevo público. No existe estudio que muestre con hechos que en épocas recesivas las empresas invierten en más publicidad y si así fuera, ¿cómo cambia la elección del tipo de medio? Este TI da pie para varios trabajos más detallados.

Tema 27

“Privatización de la empresa pública VVV: Factores a considerar”

Esta TI se engloba dentro del área de la organización industrial y el planeamiento estratégico. Se estudia si una empresa pública específica cumpliría un mejor papel en la sociedad si fuera privatizada. Y si así fuera, ¿cómo enfrentar los obstáculos inherentes en la privatización? Una TI que requiere muchos

conocimientos de teoría económica. ¡Cuidado con aquellos que quieren tema fácil! Definitivamente este tema es más ambicioso en comparación con el TI típico.

Tema 28

“Estudio para la implementación de una fábrica productora de ...”

Muchos creen erróneamente que este es uno de los temas de TI más fáciles. No es esto así en la Escuela de Postgrado ya que con la cantidad de evaluaciones de proyectos que se elaboran el jurado tiene la obligación de ser muy estricto con quienes han elegido como tema de TI una evaluación de proyecto. Fundamentalmente, un estudio de factibilidad que se presenta como TI para optar al grado de Magister debe ser completo. Por ejemplo, debe presentarse un buen estudio de mercado y estrategia competitiva del proyecto. Los cálculos en los flujos de caja y las estimaciones de costo de capital deben estar bien fundamentados. El análisis de sensibilidad debe ser parte obligada del trabajo y las evaluaciones deben referirse a inversiones de un monto que justifique tal detalle. Una TI así requiere de una cabal comprensión de los conceptos aplicados de finanzas. No es tan simple como trabajar con una hoja de trabajo electrónica y presentar los resultados a la ligera. La sustentación pública estará sujeto a agudas preguntas por parte del jurado para confirmar que los graduandos conocen cabalmente la teoría y práctica. En TI que se concentran en evaluación de proyectos cualquier error puede ser grave ya que es necesario que todo egresado tenga que conocer las técnicas de evaluación de inversiones. Por ende, ¡mucho cuidado!

Tema 29

“Medición de performance en empresas descentralizadas: El caso de la empresa XXX”

Tema ideal para los que trabajan en empresas descentralizadas.

En este tipo de empresas las diferentes unidades tienen libertad para fijar precios y políticas de producción, finanzas y mercadotecnia. La TI puede evaluar críticamente el funcionamiento de la empresa detectando las consecuencias de esta modalidad de gerencia. La TI puede aportar importantes conocimientos de utilidad para otras empresas

Tema 30

“El diseño de planes empresariales: El caso de la industria del ...”

En este tema, el alumno estudia un número representativo de empresas de un determinado sector pre-definido para conocer la forma cómo planifican sus actividades. Una encuesta adecuadamente preparada puede permitir conocer la forma cómo se realizan las actividades de planeamiento, si es que existe una unidad a cargo de la planeación en primera instancia así como sus modalidades de control ex-post. Si la persona que realiza el TI en referencia trabaja en una empresa representativa del sector que produce planes la tarea es más fácil puesto que puede indagarse en el mismo lugar la performance de los sistemas de planeamiento. El resultado puede ser el diseño de un sistema de planificación empresarial que funcione y que pueda ser empleado por otras empresas. Si se hace una encuesta, el TI puede mostrar las debilidades de contar o no con un sistema de planeamiento así como las características saltantes de aquellas empresas que realizan regularmente planes empresariales.

Tema 31

“Planes de marketing en las empresas peruanas: ¿Teoría o realidad?”

En cursos de mercadotecnia se muestra la forma como se elaboran planes de mercadeo...pero ¿qué tan bien se aplican los conceptos a la realidad? ¿Diseñan realmente las empresas planes regulares de

marketing? La TI en cuestión mediría la aplicación “científica” de los métodos por los cuales se llega a planes de mercadeo. Se identificarían las ventajas de elaborar tales planes y las ventajas competitivas que ofrecen en comparación con aquellas empresas que no realizan regularmente planificación de mercadeo. En el TI se puede proponer inclusive para una empresa en particular la adopción de planes de marketing. El graduando sustentaría la utilidad de tales planes para una empresa en cuestión, tal vez la misma que para la que trabaja, y describiría las características que planes así deben tener para cierto tipo de empresas. Este tema de TI puede dar lugar a varios temas más específicos que pueden ser tratados también como nuevos TI.

Tema 32

“¿Cómo reciben los propietarios su dinero?: Evaluación de los sistemas de distribución del excedente en el Perú”

Ambicioso TI. De lo que se trata, y hasta ahora nadie lo ha hecho, es de analizar las empresas para detectar sus modalidades de reparto del excedente generado. Algunas empresas, por ejemplo, entregan dividendos en dinero, mientras que otras entregan acciones liberadas o dejan que la acción se apreze, obteniendo el inversionista una ganancia de capital. El trabajo describiría las costumbres de las empresa y qué las explica.

Tema 33

“Investigación y desarrollo en las empresas: El caso de la empresa XXX”

¿Hacen investigación las empresas peruanas? El TI en cuestión puede indagar sobre el asunto al menos para un sector determinado. Se evaluarían los efectos que tiene una legislación que obliga a invertir algo de los excedentes generados en investigación y desarrollo. Si se analiza un caso, se puede estudiar una empresa en particular para entender mejor la dinámica de la investigación

en países como el Perú en donde se cree que las tecnologías no son adaptadas sino que son copiadas sin modificación. Se trata de un tema que puede echar a tierra varios mitos sobre la capacidad de invención e innovación de las empresas peruanas. Puede complementarse con un análisis de los inventos registrados por empresas peruanas.

Tema 34

“¿Empiricismo o ciencia en la gerencia peruana?: El número de graduados de administración como “proxy” para estimar el uso de herramientas administrativas en la empresa”

Fascinante tema de TI. Cubre a una muestra de empresas para detectar el capital humano con el que cuentan. Por ejemplo, una empresa exitosa puede no tener en su gerencia personal que estudió formalmente administración, contabilidad o economía. En otra de iguales características y comparable con la primera una buena parte de la gerencia tiene grados académicos y estudios de postgrado en administración. El TI analiza el factor “ciencia administrativa” como determinante de decisiones empresariales y reflejo de su performance. ¿De qué manera se observa una mayor productividad resultante de un mayor grado de conocimiento y entrenamiento en la administración? ¿Qué tan importante, en cambio, es la experiencia empírica? Un ambicioso TI pero no apto para cualquiera.

Tema 35

“Marketing bancario en el Perú”

El TI se inicia con el marco teórico de mercadotecnia de servicios. Luego se describe cómo debe diseñarse el marketing bancario y se le compara con estrategias seguidas por ciertos bancos. Se combina teoría y práctica en este TI que es idóneo para un egresante que trabaja en un banco. Puede aportar interesantes ideas para la elaboración de planes de mercadeo.

Tema 36

“La inteligencia artificial: ¿Utopía o realidad para la empresa peruana?”

Un tema de TI para aquellos que han seleccionado la Maestría en Informática para la Gestión. Analiza los avances que se han dado en el campo de la inteligencia artificial y evalúa su adaptabilidad en empresas peruanas en función de su beneficio/costo. Compara la situación con empresas equivalentes en países donde los precios relativos de factores (mano de obra y capital) son diferentes. Un interesante TI que será de utilidad para muchas empresas que aún no conocen las posibilidades, caras o baratas, que ofrece la inteligencia artificial. Puede complementarse con un estudio de caso.

Tema 37

“Empresas corredoras de valores en mercados imperfectos: El caso TAGAL”

Tema ideal para los que conocen el caso de la empresa corredora TAGAL que fracasó cuando se aceleró la inflación, se dolarizó la economía y se dejaron de cumplir compromisos contraídos. Puede ser un TI que lleva a modificaciones en las políticas seguidas por entes reguladores del mercado de valores como la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores. El TI puede ofrecer una explicación de lo sucedido, los errores estratégicos que se cometieron y dar enseñanzas para el futuro de la intermediación de capitales.

Tema 38

“Valores culturales y diferencias en el planeamiento del marketing en empresas multinacionales: El caso de la empresa XXX”

Interesante TI que puede ser realizado por egresados que trabajan en empresas multinacionales. El TI en cuestión cubre la manera cómo se hacen modificaciones en las estrategias de merca-

dotecnia en países en desarrollo. Por ejemplo, ciertas estrategias de presentación de producto que se practican en Estados Unidos no son transferibles al Perú puesto que los valores culturales son diferentes. Lo mismo ocurre con promoción y publicidad que deben centrarse en atributos distintos. Este TI puede aportar interesante información sobre la gerencia multinacional en países en desarrollo.

Tema 39

“Marketing directo y sus perspectivas en el medio peruano”

El TI analiza primeramente las características del marketing directo y luego se plantean interrogantes referentes a su aplicabilidad al Perú. La investigación cubre las áreas en las que este método puede ser exitoso en comparación con estrategias de mercadeo más convencionales. El TI puede cubrir, alternativa-mente o de manera complementaria, el caso de una empresa que ha incorporado el marketing directo como estrategia, describiéndose sus ventajas y desventajas.

Tema 40

“Scanners como sistema de soporte de decisiones en mercadotecnia”

Este TI cubre el impacto que tiene la introducción de scanners (lectoras de barras codificadas en los productos) en la distribución de productos. Por ejemplo, los scanners permiten conocer qué productos son adquiridos en qué momento, tras qué tipo de publicidad, cuando son colocados en cuál estante, etc. La información reunida puede ser tan valiosa que puede permitirle al distribuidor sacarle ventaja al productor. Por ejemplo, el scanner puede dar tanta información sobre un producto que un distribuidor se anima a...volverse productor. Este tema es ideal para un egresado vinculado a cadenas de supermercados o distribuidoras.

Tema 41

“Potencial exportador peruano para el caso de (país)”

El TI analiza los flujos comerciales del Perú con otro país, supóngase que fuera Alemania, identificándose el potencial exportador del país. Información obtenida de los registros comerciales y de las oficinas comerciales de los respectivos países permitirán conocer qué se importa en qué monto y quién compra o vende. Luego puede analizarse en qué actividades aún hay demanda como para que haya lugar para más proveedores. Este TI requiere de adecuada información por lo que es ideal para egresados que trabajan, por ejemplo, en oficinas comerciales o en las oficinas públicas vinculadas al comercio exterior. Este TI puede adaptarse y modificarse para cualquier país con el que el Perú comercia.

Tema 42

“Política de precios de las empresas peruanas en épocas de inflación: El caso de la empresa ZZZ”

Un proceso inflacionario especialmente aquel que no es anticipado y no es reprimido con controles de precio hace más difícil la política de precios. El TI analiza la forma como las empresas fijan precios en la práctica y en un entorno inflacionario. En ciertos casos no se fijan los precios en intis sino en dólares pero ello tampoco está exento de problemas y de costos. El análisis de una empresa puede ofrecer útil información para hacer más fácil la adaptación de la empresa cuando el entorno es limitante. El TI puede extenderse a épocas de hiperinflación y analizar el por qué muchas empresas aún en tales condiciones no fijan sus precios en función de una moneda fuerte como el dólar sino que siguen cotizando en moneda nacional. Un interesante TI que hecha luz sobre la forma cómo se fijan precios en las empresas peruanas en momentos de limitaciones externas.

Tema 43

“Lanzamiento de nuevos productos y éxito empresarial en el sector ...”

El TI analiza las empresas en un sector determinado que en un periodo prefijado han optado por lanzar nuevos productos al mercado. Se analiza las razones que motivaron esta decisión, la percepción de la alta gerencia ante el lanzamiento de nuevos productos, la naturaleza de su éxito o fracaso, el grado en que hubo un adecuado planeamiento y evaluación beneficio/costo previo, entre otros. El TI puede ser cubierto mediante entrevistas a empresas representativas. Por ejemplo, recientemente se ha observado un continuo lanzamiento de nuevos productos en la industria láctea (nuevos yogurts, “leches cultivadas”, leche chocolatada, etc.), lo que ofrece “inspiración” para realizar un TI como el descrito.

Tema 44

“Contabilidad en inflación: Métodos para medir más adecuadamente la situación financiera de las empresas”

El TI analiza los métodos existentes para ajustar la contabilidad a situaciones de inflación. En base al análisis puede sugerirse un mejor método para que la contabilidad refleje adecuadamente la situación en épocas inflacionarias, así como sugerir cambios de políticas a las autoridades públicas.

Tema 45

“Entrada a los mercados de exportación de empresas experimentadas y empresas nuevas”

El TI analiza si la entrada a mercados de exportación por parte de empresas con experiencia en el comercio exterior es más fácil que en los casos en los que las empresas no tienen experiencia. Si existe diferencia, el TI puede aportar importante información de la manera en que experiencia facilita qué pasos en el proceso de

conquista de nuevos mercados.

Tema 46

“Evaluación de la performance de la empresa pública XZW”
El tema, ideal para un egresado que trabaja en una empresa pública, evalúa la eficiencia gerencial en una empresa pública de la que puede extraerse conclusiones vinculadas, por ejemplo, a su desempeño en la hipotética situación en que tal empresa fuera privada. Innumerables empresas públicas permiten un igual número de TI en este tema.

Tema 47

“Política tarifaria óptima en el transporte masivo de pasajeros”
El TI analiza qué tan lejos está la estructura tarifaria que se da en el transporte masivo de pasajeros de su óptimo en términos de insumos, mano de obra y reposición del capital invertido. La TI puede sugerir, en base al marco teórico que orienta hacia dónde debe ir dirigida una adecuada estructura de tarifas así como en base a la experiencia y situación actual del transporte, cuál ha de ser la estructura tarifaria.

Tema 48

“Administración de servicios urbanos: El caso de...:”
Este TI enfoca cierto tipo de servicios urbanos como el recojo de basura, la semaforización, los servicios de parques y luz pública, entre otros, y mediante una evaluación crítica de la realidad y de la teoría existente propone mejoras administrativas que redunden en un mayor beneficio para la colectividad. Como normalmente se considera que los municipios están sub-administrados, no debe representar un problema concentrarse en un caso específico y medir los costos y beneficios actuales para luego proponer alternativas viables de solución.

Tema 49

“Posibilidades de la agricultura de riego por goteo en la costa peruana”

Se trata de un super-TI a no dudar y que puede desdoblarse en varios trabajos más concretos. Los TI en cuestión analizarían las ventajas comparativas de la agricultura costeña y especialmente aquella que depende del riego por goteo. Se puede analizar, vía un análisis costo/beneficio, las posibilidades de explotar el cultivo de ciertos productos con el sistema a goteo. Se pueden extraer conclusiones importantes en torno a la dirección en la que ha de ir dirigida la inversión privada así como las políticas estatales.

Tema 50

“Análisis costo/beneficio de la política algodonera peruana”

El TI analiza la situación de los agricultores algodoneros, la regulación existente en los mercados, las restricciones a la exportación y la relación con los industriales textiles. El TI explora los conflictos de interés de cada grupo y puede sugerir cambios que lleven a una relación más sólida entre las partes así como a un mayor beneficio para el país. Un caso puede ilustrar los problemas de la agricultura algodonera.

Tema 51

“Seguro agrario y el sector asegurador: El caso peruano”

Tema ideal para un egresado que trabaja en una compañía de seguros. El TI analiza los problemas de riesgo inherentes en la agricultura y propone un sistema por el cual las compañías aseguradoras pueden ampliar sus mercados tradicionales para considerar mercados no convencionales. El TI en cuestión puede ser también adaptado para cubrir sectores distintos al agrario. En todo caso, el TI en cuestión o sus variantes puede ser de mucha utilidad para las empresas del sector.

Tema 52

“El comportamiento de los activos financieros del sector...en la Bolsa de Valores”

El TI investiga la performance de un grupo de activos financieros en la Bolsa de Valores así como las razones de sus fluctuaciones. El TI es idóneo para el egresado que ha elegido la especialidad de finanzas.

Tema 53

“La decisión empresarial de inscribirse en Bolsa: El caso peruano”

El TI analiza el por qué no hay más empresas que han decidido recurrir a la Bolsa de Valores. Se investiga el financiamiento de las empresas como determinante de la decisión de mantenerse “cerradas”, es decir, no hacer públicas las transacciones en sus acciones o bonos a través de la Bolsa. El tema es muy interesante para un egresado de la maestría en finanzas.

Tema 54

“Comercio compensado como una alternativa para concretar nuevos negocios para las empresas peruanas”

El TI analiza las formas de comercio compensado que se han dado recientemente y expone la manera por la cual una empresa peruana puede beneficiarse de tales sistemas. Se identifican los costos y beneficios del comercio compensado y se presentan recomendaciones que pueden utilizar empresas peruanas para beneficiarse de sus distintas modalidades. Un tema que puede ser de interés para un egresado de la maestría en negocios internacionales.

Tema 55

“Entrenamiento de personal y sus beneficios en la empresa peruana”

El TI analiza las políticas que siguen las empresas en lo que respecta al entrenamiento de personal. Se investiga qué ha motivado que las empresas inviertan en capital humano de su personal y trata de cuantificar los beneficios netos para las empresas que tienen programas de capacitación de su personal.

Tema 56

“El trabajador como empresario independiente: El papel de las empresas existentes en la formación de nuevos empresarios”
Este es un TI fascinante. Puesto de manera simple, si el empresario hace “mucho” dinero, ¿por qué no se ponen de acuerdo los trabajadores y establecen su propia empresa? El TI podría seleccionar una muestra de empresas e investigar hasta qué punto los trabajadores que en ella trabajaron ahora producen productos similares dado que asimilaron los “gajes del oficio”. En todo caso, si esto no ha ocurrido, el TI puede permitir conocer las razones que explican este resultado. El TI en cuestión puede ser cubierto también a través de ciertos casos. Inclusive pueden haber situaciones en las que la empresas han promovido la aparente competencia de sus propios trabajadores al crear tales trabajadores talleres propios con el dinero de la indemnización, compra de renuncias o préstamos especiales.

Tema 57

“El ensamblaje de computadoras en el Perú como alternativa al producto importado”
Recientemente se ha desarrollado un fuerte mercado interno de microcomputadoras a la par con requerimientos mínimos de integración. El TI investiga el mercado de microcomputadoras para medir la importancia de restricciones a la importación y requerimientos mínimos en la industria ensambladora. Un TI más ambicioso puede comparar la política seguida en el Perú con la de Brasil. La existencia de empresas que exportaron o exportan

computadoras hacen este TI más interesante y relevante, al mostrar también la existencia de una eventual capacidad tecnológica interna.

Tema 58

“El comportamiento del consumidor ante productos nacionales e importados”

Se tiene la creencia, justificada o no, que el consumidor nacional prefiere lo importado a lo nacional únicamente porque considera que lo importado es de mayor calidad. El TI analizaría las costumbres del consumidor y aportaría elementos de juicio para evaluar la validez de la idea anterior. El TI evaluaría hasta qué punto el consumidor emplea ciertos criterios más allá del origen del producto para decidir su compra.

Tema 59

“Discriminación de precios en la industria farmacéutica”

Un TI ideal para un egresado que trabaje o haya trabajado en la industria farmacéutica. El TI analiza las diferencias en precios en las medicinas producidas y vendidas en el país en comparación con los precios en otros países. El TI investiga las razones para eventuales diferencias en función de las diferencias que pueden darse en los mercados, las estrategias globales que siguen las empresas farmacéuticas o los distintos tipos de regulación de cada país. Un TI ambicioso.

Tema 60

“Seguridad social, pago de indemnizaciones y jubilación adelantada”

El TI analiza el patrón de jubilación en ciertas empresas para explicar la racionalidad de las decisiones de jubilación de los agentes económicos en el marco de una legislación laboral. Se consideran los factores que determinan el análisis beneficio/costo

de la jubilación y se mide la importancia relativa de cada uno. El TI puede extenderse al análisis de ciertos aspectos de la seguridad social en la que, por obligación, se deduce cierta fracción de los ingresos los que no son “devueltos” más adelante. Un TI aún más ambicioso puede comparar la seguridad social obligatoria con una seguridad social voluntaria ofrecida por empresas privadas.

Tema 61

“Vínculo laboral y costos fijos en la empresa peruana”

En el Perú, por las leyes de estabilidad laboral vigentes, se dan una serie de rigideces al contratar mano de obra. Las autorizaciones de reducción y liquidación de personal son difíciles de obtener. Todo ello determina una serie de estrategias por parte de las empresas en lo que respecta al vínculo que mantienen con su fuerza laboral, entre ellas el de la “compra/venta de renuncias” que estadísticamente aparecen como “retiros voluntarios” en las estadísticas del Ministerio de Trabajo, la contratación eventual o la contratación fuera de planilla. El TI analiza no sólo tales estrategias sobre la operación de las empresas sino que evalúa los supuestos beneficios que toda esta legislación debería ofrecer a los trabajadores. Un TI muy relevante para las empresas peruanas y que puede ser útil para los que deciden la política laboral.

Tema 62

“La motivación en el trabajo: ¿Cómo gerencian el personal las principales empresas del país?”

Tomando como referencia a las principales empresas, el TI evalúa qué mecanismos de motivación existen y que llevan a resultados en la gestión empresarial. El TI puede ser cubierto a través de entrevistas a la alta gerencia de las empresas, extrayendo de

tales entrevistas valiosas lecciones de cómo se gerencia el ingrediente de motivación en las empresas. Sin embargo, el TI requiere buenos contactos en las empresas elegidas. Los resultados pueden ser de mucha utilidad para el diseño de estrategias de motivación en las empresas.

Tema 63

“Fusiones y adquisiciones de empresas en la economía peruana: El caso de ...”

La crisis reciente dio lugar a que muchos empresarios vendieran sus propiedades a otros. Casos así han ocurrido en todo el espectro de la actividad empresarial. Concentrándose en casos concretos, el TI analiza las modalidades seguidas para hacer efectiva la transferencia de toda u una parte de la propiedad. Por ejemplo, las transferencias pueden haber sido logradas con endeudamiento en el que la garantía bancaria ha sido la empresa adquirida. Un estudio que va a la fuente misma de la generación de riqueza en el país y que, sumados a otros estudios sobre el tema, pueden ofrecer útiles “radiografías” de los grupos empresariales en el Perú. Inclusive a partir de tal TI se puede desarrollar casos didácticos para distintos cursos de la Escuela de Postgrado.

Tema 64

“Diseño organizacional en una empresa...”

El TI analiza el diseño organizacional que debe tener una empresa de una rama determinada (productora, distribuidora, etc.) y sugiere cambios para elevar su eficiencia organizacional. El TI investiga asimismo lo que motivó que la empresa haya tenido una organización óptima o ineficiente en primera instancia en comparación con otras empresas o con el diseño ideal previamente definido.

Tema 65

“Iniciativa empresarial en la industria langostinera”

El TI puede ser aplicado a cualquier actividad y el título presenta la industria langostinera con fines ilustrativos únicamente. El TI analiza el proceso por el cual nace una nueva actividad que atrae a inversionistas y empresarios con capacidad de enfrentar riesgos y desafíos. A partir del TI, y empleando casos, se puede comprender mejor los fundamentos de la iniciativa empresarial y pueden sugerirse políticas para canalizarla más adecuadamente.

Tema 66

“Pequeña empresa y políticas promocionales: ¿Qué tan favorables?”

No existe gobierno que manifieste abiertamente su oposición a la pequeña empresa. Más bien, se dictan medidas promocionales como tasas subsidiadas de interés, créditos especiales, régimen tributario especial, etc. El TI analiza hasta qué punto las medidas promocionales de pequeña empresa la incentivan realmente y qué tan importante es cada medida individual. Por ejemplo, más que créditos a tasas reducidas interés, el empresario que recién inicia su pequeña empresa puede ver como más alentador la reducción de barreras burocráticas. Puede trabajarse con casos representativos y entrevistas para preparar el TI.

Tema 67

“Esfuerzo de ventas e incentivos a vendedores: El caso de ...”

El TI analiza cómo una empresa X ofrece incentivos a sus vendedores para así optimizar el esfuerzo de ventas. El TI puede ofrecer un patrón que puede ser imitado por otras empresas que requieren de un “ejército de vendedores” para su éxito.

Tema 68

“La entrada a los mercados internacionales con productos no tradicionales: El caso de los jeans”

El TI analiza a ciertas empresas fabricantes de jeans que han entrado con éxito a mercados de exportación con el empleo de marcas propias. Se evalúa la estrategia seguida y se detectan los factores determinantes del éxito y que pueden ser emulados por otros exportadores. El TI en cuestión puede cubrir otras áreas y no sólo el de los jeans.

Tema 69

“Auditoría de mercadeo en la empresa XYZ”

El TI implica seleccionar a una empresa cualquiera (quizás aquella en la que trabaja el egresante) y realizar una así llamada “auditoría de mercadeo”.

Tema 70

“El origen de nuevos productos en la industria peruana”

Un TI ambicioso que implica evaluar, vía entrevistas, la fuente de nuevos productos en la industria. ¿De dónde vino la inspiración para el lanzamiento de nuevos productos? Por ejemplo, la idea pudo provenir de la empresa misma, pero pudo haberse generado por la gerencia de mercadeo, de producción u otra. Pudo haber venido externamente, por ejemplo, por presión de la competencia, sugerencias de clientes, comportamiento de revendedores (que pueden modificar el producto para venderlo en ciertos segmentos) o por modelos desarrollados en el extranjero a los que se llega por revistas técnicas, viajes, publicidad o por ser la empresa subsidiaria de una empresa internacional.

Tema 71

“ La medición de la performance empresarial en épocas hiperinflacionarias”

El TI analiza cómo las empresas pueden medir la performance de la empresa en épocas de alta inflación. Es conocido que en tales épocas, los mecanismos normales de información son menos confiables. Asimismo, el TI analizaría qué medidas de performance emplean las empresas peruanas en hiperinflación.

23 . Preguntas varias de todo tipo

En esta última parte de la guía se ofrecen respuestas a interrogantes comunes que han hecho o pueden hacer los interesados en presentar su TI. Algunas de las interrogantes en parte pueden haberse respondido anteriormente.

“He creado una empresa y hace cinco años que he tenido éxito con ella. Es válido presentar mi experiencia como TI para optar al Grado de Magister?”

Si, siempre y cuando la empresa muestre iniciativa y creatividad y se pueden extraer valiosas lecciones de ella. Recordar que lo que se pretende con el TI es mostrar que los años de estudio no han sido en vano y que a partir del TI se pueden extraer enseñanzas útiles par casos similares. Si a partir de un TI que investigue y describa un éxito empresarial se logra reunir un conjunto de conocimientos que permite extraer conclusiones útiles y válidas para otras experiencias, enhorabuena.

“La empresa en la que trabajo ha implementado un proyecto de cultivo de espárragos en Ica. ¿puedo narrar la experiencia y en base a ella optar al grado?”

En primer lugar, la persona que presenta el TI debe haber intervenido de manera creativa en el proyecto en referencia y debe de haber aplicado sus conocimientos a él. En segundo lugar, no basta con presentar cualquier proyecto. Debe ser un proyecto que ilustre algo nuevo, que trate algo que normalmente no es conocido, en suma, que haya investigación de por medio. Como ya se mencionó anteriormente, el Jurado es más estricto que de costumbre cuando los TI presentados se refieren a proyectos de inversión. ¡Hay tantos en el mercado que realmente se debe sobresalir con el que se presenta a la Escuela de Postgrado!

“Pensé en un tema para mi TI pero antes que lo empezara me di cuenta que otro egresado de la Escuela ya lo estaba trabajando. ¿Qué hago en este caso?”

Hay dos opciones. Una es conversar con la persona que ya está trabajando el TI y explorar la posibilidad de hacer un TI conjunto. Naturalmente, esto implica que el equipo produzca más que si sólo una persona hubiera elaborado el TI. La otra opción es tratar el mismo tema pero desde una óptica distinta como para que el TI sea diferente.

“Mientras iba al trabajo se me ocurrió una idea que me pareció apta para ser desarrollada como TI. Sin embargo, luego me dijeron que un TI como el que pensaba hacer ya lo habían hecho. ¿Qué hago en tales casos?”

No existe necesariamente un problema en este caso. Es posible que el TI en referencia y que “ya fue hecho antes” no haya incorporado nueva información o evidencia. Nada impide volver a tratar el mismo tema desde una perspectiva distinta o incorporando nuevo material. Por ejemplo, una persona en 1983 puede haber optado al grado desarrollando un TI sobre el arrendamiento financiero. Pueden haber habido considerables cambios en el tema que justifican su renovado tratamiento. Otro caso se presenta cuando en 1984 se desarrolló un TI vinculado al incentivo a las exportaciones. ¿Qué nueva evidencia se encuentra disponible que altera las conclusiones del referido TI? Esto puede justificar un nuevo TI.

“El asesor no me dice qué debo hacer cuando le consulto sobre mi TI. Creo que cometí un error cuando lo seleccioné. ¿Qué debo hacer?”

Varias opciones son posibles. Una es conversar con el asesor y explicarle la decisión de reemplazarlo por otro. Otra opción es

continuar con el mismo asesor pero aceptar que el asesor no es responsable ni tampoco hace el TI. Además, el asesor no impone los cambios en el TI, tan sólo sugiere cambios. Las recomendaciones pueden ser aceptadas o no, lo que queda a discreción del egresado. Es común que éste se haga ilusiones falsas sobre el asesor, creyendo que si un Profesor que es experto en el tema “todo está resuelto”. El valor agregado deberá ser puesto por el graduando. El asesor no tiene ninguna obligación con el graduando más que leer los borradores presentados regularmente, hacer comentarios y devolverlos. Nuevamente conviene enfatizar que el asesor no hace el TI. Más aún, probablemente el asesor está trabajando sus propios TI que desea ver publicados en revistas académicas. No debe abusarse de él.

“Estoy indeciso: Puedo tener un asesor interno en la Universidad o un asesor externo. ¿A quién selecciono? ¿Los reglamentos aceptan a dos asesores?”

El graduando debe tener sólo un asesor...oficial. Es común, sin embargo, que varios asesores den opinión sobre los borradores. En lo que respecta al asesor, es posible que éste sea externo, es decir, no trabaje a tiempo completo como profesor en la Universidad o específicamente en la Escuela de Postgrado. Sin embargo, es mejor consultarle al Decano de la Escuela si es posible que sea asesor del TI la persona externa seleccionada. Si el asesor externo es profesor de la Universidad o de la Escuela -a tiempo parcial o a tiempo completo- no hay problema. Si el asesor externo no es profesor en la Universidad o lo es de otras Universidades es mejor hacer las consultas del caso al Decano de la Escuela. Es improbable que surgan dificultades puesto que si tal asesor externo ha sido seleccionado por el mismo interesado se asume que debe existir suficientes razones valederas para ello. Como nota al paso, es frecuente que un graduando consulte a un experto en el tema a la vez que consulta con su asesor oficial (por ejemplo,

un profesor a tiempo completo de la Universidad). Esto no implica problema alguno. Es mejor escuchar dos opiniones que una sola. El asesor oficial por otro lado no debe tener motivo alguno para resentirse. Al fin de cuentas él sólo sugiere cambios, no los impone. La responsabilidad es exclusiva del graduando.

“Parte del TI que estoy trabajando se nutre de un TI que descubrí cuando exploraba bibliografía en la Biblioteca. El problema es que mucho de lo que cubro mediante mi TI ya ha sido cubierto por este otro TI.” Este es un caso más común de lo que parece. En ciertos sentido, “la originalidad no existe”, es decir, un trabajo necesariamente, al avanzar el conocimiento, se basa en otro. No debemos frustrarnos si otros tienen la misma idea que nosotros. El punto es llegar más lejos, investigar más, y en todo caso dar los créditos correspondientes a los “otros”. Es un grave error ocultar este otro trabajo o restarle importancia para que el TI que uno elabora brille más. Inclusive es un juego riesgoso: ¿Qué sucede si un miembro del Jurado sabe del TI en referencia y cree, erradamente o no, que se trata de un plagio? Es lo peor que puede ocurrir. Por ende es conveniente citar el TI en referencia y emplearlo como base para el trabajo propio, con los aportes, creatividad e imaginación que deben ir necesariamente del “valor agregado” esperado en un TI serio.

“Seleccionar mi tema de TI y elaborarlo no es problema en mi caso. El problema es que emplearé información confidencial de mi empresa. Si el Gerente General sabe que estoy empleando esta información para mi TI, estoy en la calle. ¿Qué hago? Este es un problema serio pero tiene solución. En primer lugar, efectivamente hay cierto riesgo cuando uno trabaja con información considerada confidencial. El TI no sale de la Biblioteca de la Universidad del Pacífico pero es un trabajo público, cualquiera puede leerlo en la Biblioteca y extraer la información del caso.

¿Qué debe hacerse? Existen varias alternativas. Una es pedir el permiso del caso de la empresa para evitar eventuales equívocos o hasta represalias. Otra es “estilizar” la información. Hasta cierto punto, pero difícilmente en su totalidad, esto es posible. “Estilizar” en este contexto significa alterar la información de manera tal que se mantenga su sentido y esencia pero hacer difícil que a partir de ella se identifique a empresas o se llegue a conocer las características precisas de los agentes en juego y cuya situación confidencial se desea preservar. También es posible que esta información sea sólo revelada en el examen de grado que, aunque público por naturaleza, puede atraer a pocas personas el día de sustentación. Cual fuere el caso, la experiencia muestra que suele exagerarse la vulnerabilidad de la empresa y la falta de confidencialidad al divulgarse determinada información en el TI. El graduando normalmente exagera su importancia. En el fondo, el que está necesitado de la información que se presenta en el TI probablemente invertirá recursos para conseguirla haya o no un TI de por medio.

Ahora bien, no hay que exagerar la “estilización” de la información puesto que se presta a engaños. Al fin de cuentas la información ha de ser fiel a la verdad. El Jurado debe tener evidencia de que los datos que se emplean son confiables aunque puedan ser confidenciales. Naturalmente, en todo esto también interviene un factor ético que está presente, en todo caso, en los miembros del Jurado en la Universidad del Pacífico. El graduando puede inclusive conversar sobre el particular con los miembros del Jurado para que esta confidencialidad no sea rota.

“Presenté mi TI y antes que me fijaran fecha para la sustentación me devolvieron el TI explicándome que el Jurado no la consideraba apta para ser sustentada en acto público. Sin embargo, mi asesor certificó por escrito que si lo estaba. ¿Qué está pasando?”

Existen casos así. El asesor firmó la carta, da su opinión favorable y considera que el TI puede ser sustentado en acto público, No hay razón alguna para que los miembros del Jurado acepten su opinión, ya que en el medio académico por definición no debe haber rigideces en ideas. Sin embargo, es una situación estorbosa de la que se salva el asesor al no ser éste el responsable final del TI. Es posible también que el graduando no haya seguido las sugerencias del asesor que al fin de cuentas son sólo eso, es decir, recomendaciones y no imposiciones. El asesor al no ver que se hayan incorporado las observaciones suyas puede no haber creído que son cruciales o que en todo caso el graduando fue advertido. El asesor puede creer con razón que ha hecho lo necesario y que no puede impedir que el graduando entregue el TI más aún cuando el graduando insiste en no aceptar totalmente sus sugerencias.

Lo que se hace en tales casos es conversar con cada uno de los miembros del Jurado o con su Presidente (el profesor de mayor antigüedad en la categoría respectiva) si ello fuera posible, puesto que en ciertos casos los miembros del Jurado quedan en el anonimato hasta el momento de la sustentación. Si esto no fuera posible, los miembros del Jurado, aunque se mantengan en anonimato, suelen presentar sus observaciones que deben ser subsanadas a la brevedad.

En otros casos, el Jurado envía su informe aceptando la sustentación en acto público del TI presentado. Si la sustentación no diera pie a que ciertas objeciones observadas en su lectura fueran aclaradas, el Jurado puede solicitarle al graduando que corrija lo necesario. En tales casos, el graduando es aprobado de manera condicionada, esto es, hasta que el graduando cumpla con entregar la versión corregida. Sólo después de la revisión por parte de los miembros de la versión corregida

del TI se subsanan las observaciones consignadas en el correspondiente Libro de Actas. Todos estos casos, sin embargo, son poco frecuentes. Lo normal es que los miembros del Jurado lean el TI acepten la opinión del asesor. Es el examen de grado lo que determinará la aprobación o no, en sus diferentes grados, del TI.

“Di el examen de grado, creo que mi TI fue excelente pero al final el Jurado creyó que merecía una calificación de “aprobado”. Inclusive otro graduando compañero mío de estudios obtuvo una calificación de “notable” por un TI notoriamente inferior. ¿Qué habrá pasado?”

En primer lugar, no todos los Jurados son iguales ni tampoco todos los juicios de sus miembros son exactamente iguales, por lo mismo que tampoco hay dos TI idénticos. Efectivamente pueden haber Jurados más estrictos que otros, pero la variabilidad en la práctica es muy pequeña y además se pretende que sea pequeña. En segundo lugar, es posible que el TI sea sobresaliente pero el graduando no tuvo, tal vez, una buena performance en la sustentación. No existen parámetros precisos por los cuales, por ejemplo, la mitad de la calificación en un examen de grado esté en función del TI mismo y la otra mitad esté en función de la sustentación verbal. Esto depende de cada caso. Además, ya se mencionó anteriormente que cuando se tiene el caso de TI conjuntos el Jurado es más estricto y el “valor agregado” ha de ser mayor que cuando una persona realiza un TI por su cuenta.

“Saqué buena calificación en mi TI y un miembro del Jurado me dijo tras la sustentación que mi TI podría ser publicado como libro. Me gustó la idea. ¿Qué debo hacer?”

Definitivamente muchos TI pueden ser publicados si se descuentan los factores de confidencialidad que pueden estar presentes en

ciertas TI y que ya fueron explicadas anteriormente. Sin embargo, es un error pensar que el TI es puesto en forma de libro en base al TI mismo, es decir, sin efectuar correcciones o modificaciones. ¿Cuáles son las diferencias? Si se desea publicar un TI como libro que se orienta principalmente al terreno práctico y no tanto al académico y simultáneamente se desea una mayor divulgación de las ideas claves las diferencias que deben tenerse en cuenta son varias. Ha de eliminarse toda teoría abstracta o en todo caso consignarla a anexos o referirla a notas técnicas “que pueden ser obtenidas por el autor”. También debe eliminarse notas a pie de páginas que son más típicas de obras académicas. Es frecuente también que en un libro se eliminen las subdivisiones exactas que se han hecho en el TI para así aumentar el grado de facilidad de lectura. Por último, es posible que deba re-escribirse secciones enteras que están en lenguaje muy técnico o profesional. Esto depende del público al que llegará el libro propuesto.

“Escribí la TI y cuando ya estaba a punto de presentarla ocurrieron eventos que cambian un poco su sentido. ¿Qué debo hacer?”

Es normal que no se sepa cuando es el momento preciso de “cortar” un TI especialmente cuando el tema cubierto tiene un alto grado de actualidad. No ha de preocupar que ciertos eventos cambien el sentido del TI. El TI puede estar referido a un determinado periodo, por ejemplo. Una excepción es cuando la esencia misma del TI cambia cuando nueva evidencia llega a nuestras manos. Indudablemente que en este caso ha de incluirse esta nueva evidencia. Sería desagradable que la tuviera el Jurado y fuera un obstáculo serio para el otorgamiento del grado.

“Me he vuelto tan experto sobre este tema puesto que ya llevo ocho meses trabajando en mi TI que ahora no sé por dónde

empezar.”

Este es un problema común producto de postergar el inicio de la redacción. Cuanto más se postergue la redacción más difícil será iniciarla. Por ende, conviene empezar a redactar los primeros borradores cuanto antes. Esto no es muy difícil cuando, por ejemplo, se inicia la redacción con la revisión de la literatura o con un resumen del marco teórico. El incentivo debe venir también por el lado del asesor, quien solicitará los capítulos descritos en la respectiva propuesta. Conviene tener presente también que no ha de preocupar las “barbaridades” que se han escrito en las primeras versiones. Estas son de “uso personal” y a lo más sólo el asesor requerirá recibirlas. La versión final es la pública.

“Estoy a punto de terminar mi TI pero el problema es que no tiene mucho parecido con la propuesta inicial que preparé. ¿Es este un problema serio?”

Desde cierta perspectiva esto es perfectamente normal, puesto que la propuesta inicial es tan sólo un bosquejo o “hoja de ruta”. El trabajo mismo puede introducir modificaciones tales que el trabajo final no tiene parecido a la propuesta. Sin embargo, desde otra perspectiva, la propuesta ha servido para “separar tema” y para darle a entender a otros que uno lo está trabajando con seriedad. Por ende, no ha de exagerarse los cambios. Definitivamente el TI debe mantener la misma línea del tema originalmente pensado aunque se varíe el esquema, el orden de presentación de los capítulos o el fin mismo del TI. Si hay diferencias más sustantivas se debió haber presentado una nueva propuesta a tiempo para dar las “señales” correctas al asesor y a otros investigadores. Nunca será tarde para ello.

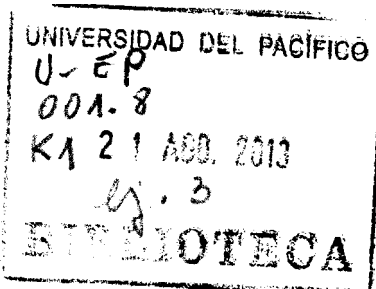
“Deseo describir la así llamada “guerra de los yogurts”, una competencia entre marcas que se dio en 1988 y 1989. ¿Es este

tema válido como TI?

No basta con describir eventos de manera pasiva. Ha de haber aporte y creatividad en un TI así como conclusiones que rechazan o no ideas pre-concebidas. Se puede trabajar como TI la “guerra de los yogurts” al que se hace referencia pero al final del TI debe haber nuevo conocimiento. A manera de ilustración, tal “nuevo conocimiento” puede implicar que el público peruano percibe las mejoras en atributo, que no es pasivo en lo que a nuevos productos se refiere, que técnicas de mercadotecnia copiadas de Estados Unidos no son perfectamente operativas en el Perú, que ciertos factores culturales son determinantes del éxito en un nuevo producto, que las empresas que intervinieron en la “guerra” en referencia emplearon “medios científicos” o elementos teóricos sólidos para desarrollar sus respectivos productos, entre otros.

“Quiero hacer una encuesta para medir la importancia que el consumidor le asigna a determinados colores en el empaque de productos cosméticos. Sin embargo, no lo puedo hacer solo. ¿Qué hacer?”

En los casos en los que se requiere trabajo de campo, es normal que se contraten asistentes. Ha de tenerse presente, sin embargo, que ello implicará un mayor costo de elaboración del TI así como un trabajo de supervisión para que los asistentes hagan el trabajo asignado. Las plazas de asistentes pueden ofertarse en la misma universidad.



X

Se terminó de imprimir en
los Talleres de IMPRISA
Miraflores
Lima - Perú