

EL MÉTODO DEL CASO¹ **Desarrollo y aplicación**

Amigo, Adriana Célide

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende explicar desde lo metodológico y lo testimonial, el aporte del Método del Caso, a la enseñanza-aprendizaje en el Área de Negocios.

Esta metodología, no es llana, no es lineal, no es fácil ni siquiera agradable, pero brinda en el minuto final la satisfacción al alumno de haber aprendido casi para siempre.

Tiene por objeto, desde una metodología deductiva, recorrer una dirección decisional, desde el aporte de la información, la interrelación de la teoría con la práctica y el desafío de aprender a decidir, enfocándose en planteos estrictamente gerenciales.

2. ¿POR QUÉ EL MÉTODO DEL CASO SIGUE SIENDO UNA METODOLOGÍA VÁLIDA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE?

- Este caso lo deben presentar la semana que viene
- ¿La semana que viene?
- Efectivamente
- ¡Este caso tiene más de 20 hojas! ¿Cómo lo vamos a resolver? ¡No nos alcanza el tiempo!
- Y además todavía no hemos visto todos los temas teóricos. ¿Entonces?
-

Este diálogo es un diálogo en una historia real, que tiene 35 años, y data del primer día en que nuestro profesor de Marketing nos asignó como actividad un caso sobre Marketing Industrial cuando todavía en el cronograma de la materia estábamos estudiando tan sólo el tema "Contexto".

El mismo representa claramente los temores, inquietudes y desconfianzas que el Método del Caso plantea al alumno, antes de resolverlo.

¹ AMIGO, ADRIANA CELIDE. "Negocios con Valor". 2009; 2012. Fundación Ross. Argentina. 2017. EAE. España.

Publicado en ISSN 2525-0132.

Link: https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u32/Boletines/revista_diciembre_12-3.pdf

Lo que puedo sí describir es la sensación de “conocimiento adquirido” a nivel horizontal y vertical, que sentí cuando el Profesor de Marketing, resolvió, junto con nosotros, el caso asignado en el aula. (De pronto mi mente se abrió, entendí, comprendí y finalmente APRENDÍ).

Desde ese día, siento por esta metodología, de la que la Universidad de Harvard es la gran pionera, un profundo respeto y de hecho la aplico como metodología de enseñanza-aprendizaje en los Cursos de Grado y de Post Grado y como instrumento de evaluación también en los Cursos de Post Grado.

¿POR QUÉ?

- 1- Porque el Método del Caso plantea el desafío de resolver situaciones problemáticas, que no tienen que ver con la rutina del alumno y, entonces, tiene la maravillosa virtud de “desestructurarlo” y, por lo tanto, le genera resistencias, resistencias que sin lugar a dudas son las suficientemente movilizadoras para el aprendizaje.
- 2- Porque desarrolla el pensamiento bilateral, dado que el Método del Caso necesita imprescindiblemente ser resuelto en equipo y, entonces, aparece la teoría del equipo en acción, en primer lugar los alumnos deben conformar grupos, que quizás a la finalización del curso, ya será un equipo y actuar en calidad de tal. (Coordinación, reuniones, presentación de informe).
- 3- Porque permite desarrollar, formular e implementar la metodología deductiva que además es la metodología para formular un plan de negocios y por supuesto un plan comercial.
- 4- Porque permite, en un tiempo lo suficientemente corto (recurso natural que los docentes universitarios, contamos para desarrollar currículas), poder interrelacionar los conceptos teóricos con los prácticos, un obstáculo muy difícil de superar en las realidades en las que se plantean los programas de formación, con las limitaciones presupuestarias, de recursos humanos, áulicos, técnicos y horarios. Es una manera de transmitirles a los alumnos que la teoría y la práctica están muy unidas, están muy próximas y es casi muy difícil establecer la división. Siempre les digo a mis alumnos: “Entre la teoría y la práctica, hay centímetros de distancia, sólo deben animarse a transitarlos, y el Método del Caso es el primer camino a recorrer”.
- 5- Porque el Método del Caso es un “calidoscopio de infinitos colores”, plantea muchas opciones, diferentes miradas y visiones y se da la situación de que

un solo caso puede ser objeto de análisis de distintas problemáticas relacionadas.

- 6- Lo considero un medio muy válido de evaluación para los Cursos de Post Grado, pues el conocimiento en el post grado, sobre todo en Carreras de Especialización y en Maestrías, tienen un contenido altamente generalista, a pesar de la especialidad y también se dictan bajo limitadas circunstancias de recursos, fundamentalmente horarios. Me he planteado algunas cuantas veces: ¿Cómo hacemos posible que un alumno que cursa en una maestría, por primera vez, un Seminario de Marketing, aprenda Marketing en una asignación horaria de 40 horas? Y entonces, si es difícil que aprenda, ¿cómo lo evaluamos? Creo entonces, que el Método del Caso, puede en este nivel de aprendizaje terminar de cerrar el ciclo de un Seminario de 40 horas, haciendo que el alumno interrelacione la teoría con la práctica, al tiempo que es evaluado, siempre con el Compromiso, motivado por el Profesor, de seguir investigando la problemática analizada.

3. RECOMENDACIONES PARA QUE EL MÉTODO DEL CASO SEA UNA METODOLOGÍA VÁLIDA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

A pesar de sus bondades, el Método del Caso plantea algunas dificultades, como por ejemplo, que no todos los alumnos tienen las mismas aptitudes y actitudes para el trabajo en equipo, el pensamiento reflexivo y la aplicación de la teoría de las decisiones o que en la necesidad de que los alumnos conformen grupos de estudio con lo que ello implica (reuniones, coordinación, presentación de informes), no todos participen con el mismo nivel de compromiso, responsabilidad y adhesión.

Entonces, le cabe al docente el verdadero rol de motivador. El éxito del método depende de cuán aceitado esté en la piel del docente. El docente debe haber aplicado, este método y haberlo probado y experimentado lo suficiente, como para decirle al alumno lo que le va a pasar y recomendarle en consecuencia.

¿Qué le debemos recomendar a nuestros alumnos a la hora de resolver un caso, real o no, de simulación o no, conocido o no?

- 1- La lectura del caso es fundamental, y la lectura es individual. Recomiendo que cada alumno lea tres veces, por lo menos, el caso antes de ir a la reunión grupal, y que marque los datos de interés, esos datos significativos

que llaman la atención, aún antes de comenzar a analizar bajo la metodología asignada.

- 2- Es fundamental cumplir con la metodología de análisis, dado que esta metodología tiene la virtud de ordenar el pensamiento reflexivo, interrelacionando los datos del caso con los conceptos teóricos.
- 3- Tener en cuenta que esta metodología de análisis, deductiva por naturaleza, en su primer ítem “Análisis de situación”, intenta permitirle al alumno el ordenamiento de los datos del caso para que claramente se identifique el frente externo y el interno del caso bajo análisis, y generalmente esta primera parte, le insume al alumno la mayor cantidad de tiempo, y este tiempo quizás no es el más importante para el objetivo de enseñanza-aprendizaje.
- 4- El tiempo y la actividad más importante serán los que el alumno y su equipo inviertan en el proceso de toma de decisión, es decir, aquel en el que el alumno “se juega” por una decisión, y es aquí en donde realmente se hace la interrelación entre la teoría y la práctica, puesto que será fundamental que el alumno se atreva a sugerir cursos de acción alternativos con enumeración de sus ventajas y desventajas (el costo de la decisión) y elija la mejor decisión justificando su elección.
- 5- Es importante que el alumno analice el caso, desde un rol empresarial, y sugerimos que ese rol sea el de un consultor externo que tiene el compromiso de mejorar la gestión de la compañía bajo análisis.
- 6- Es de suma utilidad la devolución del profesor a los alumnos, con los errores detectados, en términos de definición de problemas y justificación de las soluciones planteadas, recordándoles antes, durante y después del informe que no se debe confundir “debilidad” con “el problema del caso”. La “debilidad” es una vulnerabilidad en el área de las competencias centrales de la compañía y “el problema del caso” básicamente es área de toma de decisión en cada una de las políticas empresariales.
- 7- Por último, plantear que si bien hay una metodología deductiva, que el profesor puede sugerir para la resolución del caso, el caso también es útil resolverlo con interrogantes planteados, pero fundamentalmente, la experiencia más enriquecedora para el alumno, será el día en que su informe se interrelacione en el aula con el informe de otros equipos y la coordinación del docente.

Sugerimos a continuación una metodología para la resolución de casos, específica para el área de negocios y marketing, la que permite aplicar la Estrategia Comercial Integrada.

En esta metodología, en los puntos 1 y 2, el alumno podrá ordenar y clasificar los datos del caso para el pensamiento reflexivo. Su participación como “consultor que diagnostica y se juega en su decisión” se logra en el punto 3.

4. METODOLOGÍA PARA LA RESOLUCIÓN DE CASOS

1. Análisis de Situación

Negocios de la empresa:

Necesidades detectadas y satisfechas por la empresa, teniendo en cuenta el concepto restringido y ampliado de producto. Análisis de las insatisfacciones potenciales que puede generar el negocio de la satisfacción de la empresa, para el concepto restringido y ampliado de producto.

Oportunidades y Riesgos:

Inadecuaciones percibidas o creadas, en términos de Producto, Comunicación, Distribución, Precio.

Fuerzas y Debilidades:

Análisis y evaluación de los recursos de la empresa, actuales y tendenciales y su valor de mercado: humanos, financieros, económicos, comerciales, imagen corporativa, tecnología, estilo directivo.

Mercado:

Análisis del comportamiento de la demanda y de la oferta. Dinamismo. Fuerzas de la Competencia. Indicadores.

2. Formulación de la Estrategia Comercial

Objetivos de la Empresa:

Explícitos, implícitos, de largo, mediano y corto plazo.

Metas de la Empresa:

explícitas, implícitas.

Objetivos cuantificados.

Estrategia Integrada de Comercialización:

Análisis del Blanco de Mercado de la empresa y de las Políticas de Producto, Comunicación, Distribución y Precio, actuales.

3. Implementación de la Estrategia Comercial

Problema central del caso:

Blanco de Mercado, Producto, Comunicación, Distribución, Precio, Mezcla Comercial, Estrategia Comercial Integrada*.

Decisiones:

Enumeración, justificación y resultados esperados de la acción propuesta.

5. CONCLUSIONES

- Desarrollar el pensamiento reflexivo, es el desafío de enseñar y aprender acerca de negocios.
- El pensamiento reflexivo, no se basa en darle respuestas al alumno, sino en plantearle la mayor cantidad de interrogantes.
- Pero aún en tierra de zonas muy grises, el docente debe promover al alumno a encontrar la mejor solución.
- Pues el método del caso, es por excelencia un método reflexivo para enseñar y aprender a tomar decisiones.
- Se requiere la interrelación de tres variables, la información, la metodología deductiva y el trabajo en equipo.
- Será fundamental el rol del docente coordinar, guiando el debate y haciendo que los alumnos encuentren la solución a partir de su motivación a interrogantes que quizás nunca hayan de resolver en el aula pero si en su posterior vida profesional y aquí está la majestuosa virtud del método.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AAKER, David: *Gestión del Valor de la Marca*, Díaz de Santos, 1991.

ABURDENE, Patricia: *Megatendencias 2010*. Editorial Norma, 2006.

* Es fundamental transmitir al alumno la importancia de definir el problema correctamente en términos de encontrar la solución a ese problema. Y en la estrategia comercial integrada el problema de la empresa puede radicar en la incorrecta definición del blanco de mercado, puede estar en algunas de las variables de la mezcla comercial, en toda la mezcla comercial o en el Blanco + la mezcla con lo cual el problema es de Estrategia Comercial Integrada, entonces es fundamental utilizar el vocabulario técnico para el correcto diagnóstico y la solución consecuente.

- ALLEN, David. *Desarrollo con éxito de nuevos productos*, Financial Times, Folio, 1994.
- AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*, 2009, 2012. Fundación Ross; Argentina. 2017. Editorial Académica Española. España.
- BORDEN, Neil: *La esencia del marketing. Vol. II: El concepto de la mezcla de marketing*, Harvard Business School Press, 1991.
- COSTA, Joan: *Identidad Corporativa*, Editorial Trillas, 1993.
- DYER, Davis; DALZELL, Frederick; OLEGARIO, Rowena: *Procter & Gamble. (Rising Tide). 165 años construyendo una marca*, Grupo Editorial Norma, Harvard Business School Press, 2005.
- GABOR, A. *Pricing: Concepts and methods for effective marketing*, Gower, England, 1988.
- GIST, Ronald R.: *Mercadotecnia. Introducción y principios*, Interamericana, México, 1973.
- GORE, Ernesto: *La Educación en la Empresa*, Granica, S.A., Buenos Aires, 1996.
- HEWITT, Sandy: *Business excellence: Does it work for small companies?*, The TQM Magazine, Vol. 9, Nº 1; MCB University Press, 1997.
- HUNTER, James C.: *La Paradoja*, Empresa Activa, 16º Edición, 2006.
- KOTLER, Philip: *Dirección de marketing. La edición del Milenio*. México, Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, Philip: *Dirección de Mercadotecnia*, Diana, 10º Edición, 1992.
- KOTLER, Philipp; DIPAK, Jain; SUVIT, Maesincee: *El Marketing se mueve*, Paidós, 2002.
- LEVITT, Theodore: *Miopía de Mercadeo*, Harvard Business Review, 1960.
- LLANO, Felipe; CALVO, Joaquín: *Hoy es Marketing: Nuevos Mercados, Nuevos Clientes, Nuevas Soluciones*. Esic. 2007.
- PEREZ LÓPEZ, Juan Antonio: *Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas*, Editorial Deusto, 1998.
- PORTER, Michael; HAMEL, Gary; PRAHALAD, G.K.: *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 1º edición, 1995.
- RAPP, Stan; COLLINS, Thomas: *El nuevo rumbo del Marketing*, McGraw Hill, 1991.
- RAPP, Stan; COLLINS, Thomas: *Maximarketing*, McGraw Hill, 1º edición, 1988.
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María: *El Plan de Marketing en la práctica*, 10º Edición, ESIC, 2006.
- SANTESMASSES MESTRE, Miguel: *Marketing, conceptos y estrategias*, Pirámide, 2000.
- SCHEUING, Eberhard E.: *Administración y Estrategia de productos*, Interamericana, 1978.
- WHITELEY, Richard: *La empresa consagrada al cliente*, Editorial Vergara, 1º Edición, 1992.

ANEXO

GUÍA SISTÉMICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CASOS

GUÍA DE ANÁLISIS DE CASO	CONCEPTO RESTRINGIDO	CONCEPTO AMPLIADO
I. Análisis Situacional	SE ESTÁ EN EL NEGOCIO	SE DIFERENCIA Y COMPITE
Negocios de la empresa		
piso	necesidades detectadas	necesidades detectadas
techo	insatisfacciones generadas	insatisfacciones generadas
Oportunidades y riesgos	insatisfacciones detectadas	insatisfacciones detectadas
	producto	producto
	comunicación	comunicación
	distribución	distribución
	precio	precio
Fortalezas y debilidades	Manifestación A M B	Manifestación A M B
Analizar el impacto de las categorías en la generación de valor	RRHH	RRHH
Comparar dicho impacto con el stock de recursos	Recursos Financieros	Recursos Financieros
Determinar si la manifestación es alta media y baja	Instalaciones	Instalaciones
Categorizar	Tecnología	Tecnología
	Imagen Corporativa	Imagen Corporativa
Mercado	Comportamiento de OyD	Comportamiento de O y D
II. FECI		
Objetivos	Declaraciones de principios o de intenciones	Declaraciones de principios o de intenc
Metas	Cuantificación de Objetivos	Cuantificación de objetivo
Análisis crítico de las políticas en	Producto	Producto

Informes de Investigación

	Comunicación	Comunicación
	Distribución	Distribución
	Precio	Precio
Para el	Target	Target
III: IECI		
Definir el problema	Target	Target
	Variables de la Mezcla	Variables de la Mezcla
	Mezcla	Mezcla
	ECI	ECI
Cursos de acción a seguir para el problema definido	solución 1	V+D
	solución 2	V+D
	solución 3	V+D
Fundamentación de la decisión		