“La conducta de la empresa moderna reposa sobre una tecno-estructura concebida para permitir el *estudio en equipo* de los problemas”

John K. Galbraith

**Guía para EL ESTUDIO de**

***casoS de negocio***

A continuación presentamos a título ilustrativo la “***GUÍA PARA EL ESTUDIO DE CASOS DE NEGOCIO”*** que hemos elaborado especialmente para la materia electiva ***CASITI***.

**¿Qué es un *Caso de Negocio*?**

Un ***Caso de Negocio*** describe la condición externa de una empresa y expone asuntos relacionados con la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la misma. La *mayor parte* de los ***datos*** sobre un ***Caso de Negocio*** – que nunca están “completos”, tal como sucede en la realidad en el mundo de la empresa y los negocios - se refieren a *hechos* definidos, pero la *parte restante* de los ***datos*** está integrada por *opiniones, juicios, mitos y creencias*.

Los ***Casos de Negocio***son *más integrales* que los que se estudian en otras asignaturas, pues incluyen por lo general una descripción de asuntos relacionados con Gerencia, Mercadotecnia, Finanzas, Contabilidad, Producción, Operaciones, Investigación y Desarrollo (I+D), Sistemas de Información (SI), Tecnologías de Información (TI) y Medio Ambiente.

Un ***Caso de Negocio*** coloca al alumno en el *escenario de la acción* al describir la *situación* de una empresa en un momento determinado. Los ***Casos******de Negocio*** son escritos con la finalidad de proporcionar al alumno la ejercitación práctica necesaria para **aplicar** ***conceptos de negocios***. El ***Método del Caso*** está íntimamente relacionado con los ***métodos de*** ***aprendizaje por medio de la práctica*** (que sostienen que hay que ***“aprender haciendo para saber hacer”***).

**Estudio de un *Caso de Negocio***

La ***secuencia de actividades*** que los alumnos han de llevar a cabo durante el **estudio** de un ***Caso de Negocio*** constituye un **proceso** relativamente estructurado en cuanto a la *forma*, pero con una gran flexibilidad respecto a los *contenidos*.

En efecto, el **estudio** de un ***Caso de Negocio*** es un **proceso pedagógico flexible y abierto**, en el que las decisiones y las soluciones a los problemas no están dadas de antemano sino que **pueden cambiar en función de los supuestos teóricos y metodológicos que sirvan de punto de partida a los alumnos que realicen el estudio.**

El estudio de un ***Caso de Negocio*** consta **básicamente** de ***tres etapas***:

1. Familiarización con el ***Caso de Negocio*** y sus protagonistas a través de la lectura y formación de una impresión global y general sobre el mismo.
2. Análisis detenido del ***Caso de Negocio*** que debe finalizar con una formulación del *problema central*, la determinación la naturaleza de las *decisiones* que se deben tomar y la identificación de los *factores* que influyen sobre las *acciones* que se deben llevar a cabo**.**
3. Preparación de las *recomendaciones* para dar solución al ***Caso de Negocio***.

Asimismo, el estudio de un ***Caso de Negocio*** puede llevarse a cabo *en forma* ***oral*** *o* ***escrita***. En este último caso los ***informes*** serán, obviamente, más estructurados y detallados. En ambos casos los alumnos deberán seguir un **proceso** que comprende, *como mínimo*, las ***actividades*** siguientes:

1. ***Leer*** el ***Caso de Negocio*** en profundidad.
2. ***Examinar*** con imparcialidad la bibliografía obligatoria que se les proporciona.
3. ***Identificar*** la información complementaria que necesitan y ***consultar***, cuando lo consideren necesario, la bibliografía opcional.
4. ***Fijar*** los objetivos de discusión.
5. ***Reflexionar*** y ***discutir*** acerca de lo que deberían hacer para abordar el *problema central* detectado.
6. ***Investigar*** los *hechos*, tomando en consideración las *oportunidades y amenazas* externas y las *fortalezas y debilidades* internas de la empresa.
7. ***Realizar*** los análisis apropiados para identificar las *soluciones posibles* y las *alternativas de acción viables*.
8. ***Seleccionar*** *la mejor alternativa de acción* ***aplicando*** un *juicio crítico*.
9. ***Formular*** *recomendaciones específicas*, ***fundamentarlas*** y ***defenderlas***.

**Discusión en Clase de *Casos de Negocio***

El ***Método del Caso*** es totalmente diferente del *enfoque de clases magistrales*, en el que los alumnos requieren muy poca o ninguna preparación previa a la clase. El ***Método del Caso*** consiste en una situación *en la cual los alumnos son quienes más participan*, mientras que el profesor facilita la *discusión* mediante preguntas y estimula la interacción de los alumnos a través de ideas, sugerencias, reflexiones y aclaraciones.

Los alumnos deben estar *preparados en todo momento* para discutir acerca de:

* ¿*qué* haría?
* ¿*por qué* lo haría?
* ¿*cómo* lo haría?
* ¿*cuándo* lo haría?

También deben *tener preparadas* las respuestas para interrogantes como los siguientes:

* ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas externas más importantes para la empresa?
* ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?
* ¿Cómo describiría la situación financiera de la empresa?
* ¿Cuáles son las estrategias y los objetivos de la empresa?
* ¿Quiénes son los competidores de la empresa y cuáles son sus estrategias?
* ¿Qué objetivos y estrategias recomienda para la empresa? (Debiendo en este caso explicar y fundamentar su razonamiento).
* ¿Cómo se comparan sus recomendaciones con los planes de la empresa?
* ¿Cómo podría la empresa implementar mejor sus recomendaciones?
* ¿Qué problemas de implementación visualiza?
* ¿Cómo podría la empresa evitar o resolver dichos problemas?

**Recomendaciones Prácticas para los Alumnos**

Durante la **preparación**de un ***Caso de Negocio* para su discusión en clase**, los alumnos deben:

* ***Aplicar*** *conceptos y herramientas de análisis estratégico* durante la preparación del ***Caso de Negocio*** para su discusión en clase.
* ***Adoptar*** *una postura* sobre la problemática bajo análisis – y más aún sobre la “*soluciomática”* que proponen – y***apoyarla*** con análisis objetivos e investigaciones externas al discutir el ***Caso de Negocio***.
* ***Mantener*** *en todo* momento una *predisposición al diálogo* y al *contraste “civilizado” de opiniones*.
* ***Utilizar*** *argumentos* y ***adoptar*** *posturas* que se puedan defender.
* ***Apoyar*** sus *opiniones* y *juicios* con hechos, razones y evidencias.
* ***Presentar*** sus *recomendaciones* a la clase sin temor a la desaprobación.
* ***Respetar*** las *ideas* de los demás, pero estar dispuestos a ***confrontar*** la opinión mayoritaria cuando consideren que es factible justificar una mejor postura.

**Veinticinco Consejos para Alcanzar el Éxito en el Análisis de Casos de Negocio**

Si bien las *recomendaciones* precedentes resultan de utilidad al momento de preparar un ***Caso de Negocio***, aquéllos alumnos que deseen ***alcanzar el éxito*** en tal cometido deberían tomar en debida consideración los ***consejos*** que a continuación ofrecemos, fruto de más de veinte años de experiencia en la utilización del ***Método del Caso*** a nivel de grado y de postgrado, a saber:

1. ***Considere*** a su análisis del ***Caso de Negocio*** y a su presentación como un producto *que debe poseer alguna ventaja competitiva* para diferenciarlo de modo favorable de los análisis de los demás alumnos.
2. ***Prepare*** su análisis del ***Caso de Negocio*** antes de la fecha límite a fin de poder dedicar tiempo a la reflexión y la práctica. ***No deje*** las cosas para último momento.
3. ***Haga*** que alguien lea y critique su trabajo varios días antes del plazo de presentación.
4. ***Desarrolle*** una mente crítica, ***cuestionándose*** siempre las suposiciones y afirmaciones propias y las ajenas; ***responda*** a las preguntas fundamentales: *qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo*.
5. ***Apoye*** sus razonamientos y juicios con datos basados en *hechos* siempre que sea posible.
6. ***Mantenga*** una actitud positiva hacia la clase, trabajando ***con*** los problemas en vez de luchar ***contra*** ellos.
7. ***Manténgase*** en sintonía con su profesor y ***comprenda*** sus valores y expectativas.
8. ***Desarrolle*** un espíritu de cooperación que modere la competencia en el trabajo en equipo.
9. ***Critique*** de manera constructiva el trabajo de los demás integrantes de su equipo; ***escuche*** con atención y ***haga*** su aporte; ***no intente*** imponerse en las discusiones.
10. ***Realice*** esfuerzos especiales para conocer a los integrantes de su equipo y relacionarse fluidamente con ellos, ya que esto conduce a una mayor apertura y comunicación que facilita el intercambio de ideas.
11. ***Aproveche*** los puntos fuertes de cada integrante del equipo de trabajo; ***ofrezca*** su colaboración en las áreas que usted domina mejor.
12. ***Establezca*** metas para usted y su equipo y ***administre*** su tiempo para lograrlas.
13. La flexibilidad y la adaptación son claves para el éxito; ***sea*** creativo e innovador durante su análisis del caso.
14. ***Esté preparado*** para trabajar duro, pues habrá momentos en que deberá trabajar más de la cuenta. ***Acéptelo*** de buen grado y ***haga*** lo necesario para impulsar a su equipo.
15. Un objetivo fundamental del análisis del ***Caso de Negocio*** es mejorar su habilidad para pensar y discernir con claridad en situaciones ambiguas y confusas; ***no se frustre*** si no encuentra la respuesta más adecuada.
16. ***No confunda*** los síntomas con las causas; ***no arribe*** a conclusiones en forma prematura; ***tenga en cuenta*** que la información disponible puede ser incompleta, confusa, conflictiva o errónea.
17. ***Trabaje*** con ahínco para desarrollar la habilidad de formular estrategias razonables, consistentes y creativas; ***póngase*** usted mismo en la posición del estratega.
18. ***Desarrolle*** su confianza usando instrumentos cuantitativos para el análisis; éstos no son difíciles por naturaleza y sólo necesita practicar hasta familiarizarse con ellos.
19. ***Cree*** un estilo de redacción de análisis del caso que sea directo, asertivo y convincente; ***sea*** conciso, preciso, fluente y correcto.
20. ***Luche*** por lograr la excelencia en la redacción y preparación técnica de su análisis del caso; ***elabore*** esquemas, tablas, cuadros, diagramas y gráficos.
21. Una imagen vale más que mil palabras; una imagen creativa y vistosa le ayudara a obtener una mejor calificación por su trabajo.
22. ***No olvide*** que el objetivo es aprender; ***explore*** áreas con las que no está familiarizado, ***poniendo*** especial atención en los detalles.
23. ***Aprenda*** de los errores del pasado; ***mejore*** los aspectos deficientes de sus análisis y presentaciones anteriores.
24. También ***aprenda*** de las observaciones y críticas así como de los abordajes y logros positivos de sus condiscípulos.
25. ***Tenga*** buen sentido del humor; diviértase siempre que sea posible. El *análisis del* ***Caso de Negocio*** se torna en ocasiones frustrante, pero ***disfrútelo*** mientras pueda, ya que muy probablemente pasarán algunos años hasta que vuelva a desempeñar el papel de director general, ¡pero esta vez en la vida real!

**A Modo de Conclusión**

* El ***estudio de*** ***Casos de Negocio*** ofrece la oportunidad de aprender más sobre uno mismo, los colegas, el gerenciamiento estratégico y el proceso de toma de decisiones en las empresas.
* Las ***recompensas*** de esta experiencia dependerán del esfuerzo del alumno, razón por la cual es necesario realizar un buen trabajo.
* La ***discusión en clase*** de los ***Casos de Negocio*** es emocionante y polémica, por lo que el alumno debe esperar que haya puntos de vista contrarios a los que él presenta.
* Los alumnos darán importancia a ***diferentes*** aspectos de la situación de una organización y propondrán ***diversas*** recomendaciones para su análisis y discusión.
* Las ***discusiones***surgirán frecuentemente, de la misma forma que ocurre las empresas de negocios en el mundo real.

**Por todo lo expuesto, consideramos que hay que evitar de cualquier modo ser un mero espectador del análisis del *Caso de Negocio,* asumiendo un rol activo y participativo a fin de aprovechar al máximo los beneficios de esta singular y enriquecedora técnica didáctica.**

**Bibliografía**

**Ander-Egg, Ezequiel. (1996).** *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires. Capítulo 4.

**David, Fred R. (2003).** Strategic Management: concepts. Pearson Education. Ed. Prentice-Hall.

**García del Junco, J. y Castellanos Verdugo, M. (1994).** Métodos de enseñanza en Administración de Empresas y Marketing. Editorial Kronos.

**Gimeno Sacristán, J. y Pérez Gómez, A. I. (1993).** Comprender y Transformar la Enseñanza Ediciones Morata S. L. Madrid.

**Reynolds J. I. (1990).** El Método del Caso y la formación en gestión. Guía práctica... Instituto de la pequeña y mediana empresa Valenciana. España.