

# Aplicación del método del caso al aprendizaje de la Dirección Estratégica

Calvo-Babío, Nuria; Barros-Campello, Esther; Rodríguez-González, David

*Facultad de Economía y Empresa, Universidade da Coruña.*

## RESUMEN

Desarrollamos un marco conceptual que permite que los alumnos desarrollen las competencias específicas en el ámbito de la disciplina de Dirección Estratégica y Políticas de Empresa. Para ello, y utilizando como punto de partida las competencias establecidas en el plan de estudios de grado en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad de A Coruña, se presenta un esquema de la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje que, incorporando aspectos del contexto educativo y de la propia motivación del estudiante, permite una planificación de tareas orientada al desarrollo de competencias. El resultado de esta experiencia ha permitido documentar el análisis y formulación estratégica de 135 empresas-caso, implicando a los estudiantes en la solución de problemas de su entorno empresarial, objetivo clave de la disciplina de Dirección Estratégica y Política Empresarial I.

**PALABRAS CLAVE:** método del caso, dirección estratégica, proceso de enseñanza-aprendizaje

### **CITA RECOMENDADA:**

Calvo-Babío, N.; Barros-Campello, E.; Rodríguez-González, D. (2019): Aplicación del método del caso al aprendizaje de la Dirección Estratégica. En De la Torre Fernández, E. (ed.) (2019). *Contextos universitarios transformadores: construyendo espacios de aprendizaje. III Jornadas de Innovación Docente*. Cufie. Universidade da Coruña. A Coruña (pág. 131-148).

DOI capítulo: <https://doi.org/10.17979/spudc.9788497497121.131>

DOI libro: <https://doi.org/10.17979/spudc.9788497497121>

### **ABSTRACT**

We develop a conceptual framework that allows students to develop specific competencies in the field of Strategic Management and Company Policies. To do this, and using as a starting point the competences established in the degree program in Business Administration and Management of the University of A Coruña, we present a diagram of the dynamics of the teaching-learning process, including aspects of the educational context and the student's own motivation. The final goal of this framework is to allow a better planning of tasks focused on the development of students competences. This experience has allowed to understand the strategic analysis and business formulation of 135 companies-case, involving students in the solution of problems of their business environment, which is a key objective of the discipline of Strategic Management and Business Policy I.

**KEY WORDS:** case study, strategic management, process of teaching-learning

## 1. INTRODUCCIÓN

El modelo educativo que defiende el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) plantea como elementos claves:

- Educar en competencias
- Hacer partícipe al alumno de su propio aprendizaje (*learning by doing*)
- Alinear las competencias educativas y las profesionales

Respecto al primer punto, una de las principales características de este modelo educativo universitario es la obligación de orientar la educación de grado a la adquisición de competencias (*outcome-based education*). De acuerdo con González y Wagenaar (2003), las competencias representan una combinación dinámica de atributos en relación al conocimiento y su aplicación, a las actitudes y responsabilidades, que describen los resultados de aprendizaje de un determinado programa y a las capacidades que los estudiantes serán capaces de utilizar al final del proceso educativo. Siguiendo este enfoque, primero se diseñan las competencias a desarrollar y luego los diseños curriculares y organizativos que permitan su desarrollo (Biggs, 2004; Colás, et al., 2005; Martín del Pozo et al, 2013).

El EEES apuesta por el concepto de "aprender a aprender" más que por la mera acumulación de conocimientos. Se potencia la docencia presencial más participativa y la docencia no presencial como aprendizaje autónomo del alumno/a mediante la búsqueda de información y los trabajos en grupo o en línea. Por otra parte, se da mayor importancia a la tutorización, la evaluación continua, la elaboración de trabajos y proyectos, ya sean individuales o en grupo, y la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En concreto, el método *learning by doing* otorga un rol activo al estudiante, bajo la perspectiva de que aprendemos cuando lo hacemos nosotros mismos, nos equivocamos y corregimos nuestros errores.

Otro de los pilares del EEES es lograr la empleabilidad de los futuros graduados. Existen muchas definiciones de este concepto. A los efectos del grupo de seguimiento de Bolonia, la

empleabilidad se define como la capacidad para conseguir un trabajo, mantenerlo y ser capaz de moverse en el mercado de trabajo. El papel de la educación superior, en este contexto, es dar una formación adecuada a las demandas laborales del mundo real, es decir, dotar a los estudiantes de las habilidades y atributos (competencias) necesarios y garantizar que las personas tengan la oportunidad de mantener o renovar los conocimientos y atributos a lo largo de su vida laboral.

El objetivo descrito en el Plan de Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de A Coruña es el de **formar profesionales capaces de desempeñar labores de gestión, asesoramiento y evaluación en las organizaciones empresariales**. Para ello, el graduado deberá manejar los conceptos y técnicas empleados en las diferentes áreas funcionales de la empresa, entender las relaciones que existen entre ellas y con los objetivos de la organización; tendrá que ser capaz de tomar decisiones y, en general, de asumir tareas directivas (Universidade da Coruña, 2008).

Desde esta perspectiva, el módulo de Organización de Empresas plantea contribuir al desarrollo de la mayor parte de las competencias propuestas para el conjunto de la titulación. Dado que el área de Organización de Empresas persigue analizar la problemática de la empresa como una organización que busca alcanzar sus objetivos, resulta especialmente relevante que los futuros profesionales que trabajen en esta disciplina dispongan de las competencias específicas y transversales previstas en el módulo temático.

El núcleo central de la Organización de Empresas se configura en torno a una doble vertiente: a) la problemática que afecta a la dirección general de la empresa, incluyendo los problemas estratégicos y el diseño de políticas y b) la administración de las operaciones como área funcional. En este sentido, se ha planteado como objetivo desarrollar un marco conceptual que permita favorecer el desarrollo de las competencias específicas establecidas en el ámbito de la disciplina de Dirección Estratégica y Políticas de Empresa entre los alumnos.

Competencias del Módulo de Organización de Empresas	Competencias de la disciplina de Dirección Estratégica y Políticas de Empresa
Competencias específicas	
Gestionar y administrar una empresa u organización de pequeño tamaño, entendiendo su ubicación competitiva e institucional e identificando sus fortalezas y debilidades.	Gestionar y administrar una empresa u organización de pequeño tamaño, entendiendo su ubicación competitiva e institucional e identificando sus fortalezas y debilidades.
Integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización mediana o grande y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ella encomendada.	Valorar a partir de los registros relevantes de información la situación y previsible evolución de la empresa.
Valorar a partir de los registros relevantes de información la situación y previsible evolución de la empresa.	Emitir informes de asesoramiento sobre situaciones concretas de empresas y mercados.
Emitir informes de asesoramiento sobre situaciones concretas de empresas y mercados.	Identificar las fuentes de información económica relevante y su contenido.
Redactar proyectos de gestión global o de áreas funcionales de la empresa.	Derivar de los datos información relevante imposible de reconocer por no profesionales.
Identificar las fuentes de información económica relevante y su contenido y aplicar al análisis de los problemas	Usar habitualmente la tecnología de la información y las comunicaciones en todo su

criterios profesionales basados en el manejo de instrumentos técnicos.	desempeño profesional.
Derivar de los datos información relevante imposible de reconocer por no profesionales.	Leer y comunicarse en más de un idioma, en especial en inglés.
Usar habitualmente la tecnología de la información y las comunicaciones en todo su desempeño profesional.	Aplicar al análisis de los problemas criterios profesionales basados en el manejo de instrumentos técnicos
Leer y comunicarse en más de un idioma, en especial en inglés, y trabajar en equipo.	Comunicarse con fluidez en su entorno y trabajar en equipo.

Tabla 1. Competencias objetivo de módulo y asignatura

## 2. DESCRICIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 2.1. Marco Conceptual del proceso de enseñanza-aprendizaje

Desde el enfoque propuesto, entender el desempeño de un profesional en una situación determinada supone saber interpretar los tres factores que lo componen.

Por un lado, es necesario conocer las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) con las que cuenta la persona. Por otro lado, hay que analizar el contexto en el que el estudiante tendrá que desarrollar su labor. Por último, será necesario evaluar la motivación y actitudes personales del individuo hacia su trabajo (Figura 1).

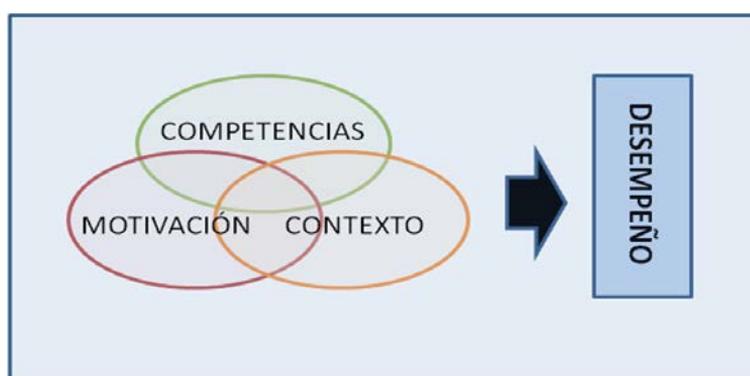


Figura 1. Marco conceptual

El análisis del contexto, desde el punto de vista que nos ocupa, hace referencia al conocimiento de los recursos técnicos, académicos y humanos en los que se encuadra la actividad de los estudiantes. De su análisis se extraerá el marco de referencia organizativo de su actividad, así como los condicionantes externos de su trabajo.

El análisis en profundidad de la motivación entraña serias dificultades, en cuanto que es algo interno, propio y personal de cada estudiante. Ligado a la actitud de cada individuo, depende de múltiples factores tanto pertenecientes al ámbito académico como ajenos al mismo (Dewey, 1922; 1971). Este elemento, sin embargo, está muy relacionado con la mayor o menor adquisición de las competencias objeto de la materia, y contribuye sensiblemente a

explicar el nivel de desempeño individual (Argyris, 1991; 1999). Por ello no podemos renunciar a su estudio, aunque limitado al ámbito académico que nos ocupa, y ligado a instrumentos como la atención a la diversidad y la valoración de expectativas y actitudes en clase.

Por último, el análisis de las competencias planteadas como objetivo en la materia de Dirección Estratégica y Políticas de Empresa y que, en interacción el contexto y motivación contribuirán a determinar el desempeño de los estudiantes, exige delimitar qué tareas deben realizar los alumnos para trabajar cada una de las competencias identificadas, a través de un proceso continuo que garantice que los alumnos puedan obtener el nivel de competencias exigido al final del curso (Godbout, 2000).

La asignatura de Dirección estratégica y política de empresa I del grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) de la Universidad de A Coruña se ha diseñado partiendo de los siguientes objetivos de los estudiantes:

- Optimizar la ratio esfuerzo/beneficio
- Conocer la utilidad de lo que estudian
- Mejorar sus expectativas laborales

Teniendo en cuenta todo lo anterior (los objetivos de la institución y de los estudiantes) la asignatura analizada se asienta sobre los siguientes puntos básicos:

- Un enfoque multidisciplinar, coherente con una de las principales características del mercado de trabajo, dado que las actividades laborales exigen una colaboración continua entre profesionales de diversos ámbitos.
- Contacto con una realidad empresarial cambiante. “La competencia entre las empresas es cada vez más abierta y más dura. El entorno es enormemente cambiante, turbulento” (Guerras y Navas, 2007, p. 20). “Los años que vienen plantean muchas incógnitas, provocadas por la evolución cada vez más rápida e imprevisible del entorno competitivo, el avance tecnológico y la necesidad de revisar

los principios éticos en las empresas y la conducta de los directivos” (Grant, 2006, p. 20)

- Nivel alto de competencia en análisis. Para que el futuro graduado pueda aportar valor en la tarea directiva de diseñar las estrategias capaces de adaptarse a ese entorno empresarial cada vez más complejo, es necesario que conozca los conceptos, las teorías y los esquemas analíticos que, sin sustituir a la experiencia, el compromiso o la creatividad del directivo, dan un marco de trabajo que permite comprender mejor los problemas.

## 2.2. Aplicación del método a la experiencia

El método del caso como herramienta de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje permite analizar una situación real utilizando múltiples fuentes de evidencia cuantitativa y cualitativa simultáneamente, lo que demanda un nivel elevado de competencias de selección y análisis crítico de la información (Villarreal, 2011).

La aplicación del método del caso resulta apropiada para hacer frente a los retos docentes y de investigación en el contexto universitario (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1996; Villarreal y Landeta, 2010).

En este sentido, la aplicación del método del caso a la estrategia de enseñanza de la asignatura de Dirección estratégica y política empresarial I en el grado de Administración de Empresas, grado de Administración de Empresas bilingüe y doble grado en Derecho y Administración de empresas desde 2014 a 2018 nos ha permitido alinear las tres perspectivas implicadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje:

- Visión de la institución: alineación de competencias (*learning by doing*)
- Visión del docente: análisis multidisciplinar (aplicación de conceptos).
- Visión del estudiante: estudiar algo útil, entrar en la empresa y aportar valor.

Desde 2014 los docentes de la asignatura de Dirección Estratégica y Política Empresarial I hemos pedido a los alumnos que elaboren un caso de estudio de una empresa de su entorno a la que tengan acceso, preferiblemente pequeña o mediana empresa (PYME), sobre la que tienen que hacer un análisis estratégico, identificar su formulación estratégica y proponer mejoras y vectores de crecimiento. Para ello debían consultar previamente fuentes de información secundarias, contactar con la empresa y asegurarse de conseguir su compromiso de participación, entrevistar a diversas personas de la organización para asegurar la triangulación de la información y sacar conclusiones aplicando el marco conceptual estudiado en la asignatura.

### **3. RESULTADOS**

En Noviembre de 2018, esta experiencia ha permitido documentar el análisis estratégico de 135 empresas-caso en el entorno local de los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidade da Coruña.

La Figura 2 describe la evolución del número de empresas analizadas a lo largo de los cuatro cursos en los que se ha desarrollado esta experiencia. De las 135 empresas analizadas, 40 casos prácticos fueron realizados por los alumnos en el curso 2014/2015, 32 en el curso 2015/2016, 27 en el curso 2016/2017 y 36 en el curso 2017/2018.

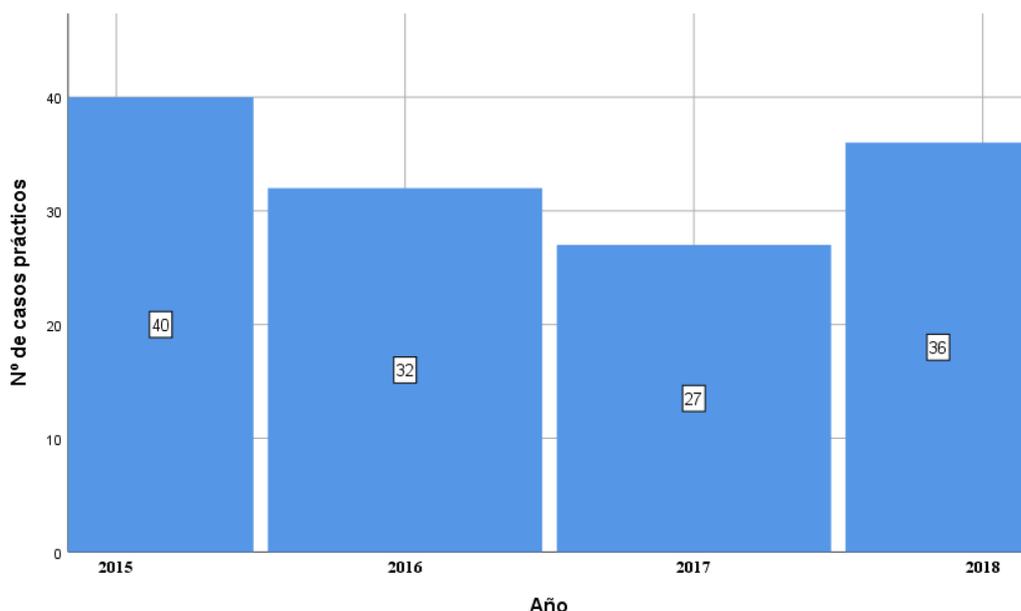


Figura. 2. Número de casos prácticos realizados por curso

La Tabla 2 recoge los valores promedio de los principales indicadores de las empresas analizadas por curso: número de empleados, ingresos de explotación y resultado de explotación. Como se puede observar entre las empresas analizadas existe una gran heterogeneidad y diversidad, dado el elevado coeficiente de variación que indica la gran dispersión de los valores promedio.

Curso	Ingresos de explotación		Resultado		Empleados	
	Media	Coef. de variación	Media	Coef. de variación	Media	Coef. de variación
2015/2016	19.724.983,28 €	4,11	940.095,62 €	5,68	2.420,56	4,93
2016/2017	107.140.801,11 €	3,13	1.800.061,67 €	3,42	727,22	3,98
2017/2018	40.788.027,41 €	3,06	3.039.119,26 €	4,29	73,38	1,46
2018/2019	474.479.722,22 €	4,47	7.453.002,25 €	3,38	2.381,42	4,31
<b>Total</b>	<b>146.452.543,48 €</b>	<b>6,99</b>	<b>3.107.484,93 €</b>	<b>4,59</b>	<b>1.507,31</b>	<b>5,62</b>

Tabla 2. Estadísticos de las empresas analizadas por curso.

El tamaño de las empresas analizadas, el volumen de ingresos y el número de empleados son las principales variables que nos permiten tener una visión de cómo son las empresas analizadas por los estudiantes. La Figura 3 clasifica a las empresas analizadas en función del número de empleados. Del total de empresas, una mayor parte, el 62%, se corresponde con microempresas y pequeñas empresas. Este tipo de empresas presentan varias ventajas desde el punto de vista del desarrollo del caso para los alumnos. En primer lugar, les permite durante el tiempo limitado que tienen para desarrollar el caso, tener un acercamiento mucho mayor a todos los ámbitos de la empresa y comprender mucho mejor su funcionamiento como una unidad compleja con diferentes ámbitos operativos. En segundo lugar, en empresas de reducido tamaño la realización del análisis permite a los alumnos plantear estrategias de crecimiento y de internacionalización de una forma mucho más objetiva y equilibrada que las que podrían plantear en grandes organizaciones. Finalmente, el acercamiento a los responsables de las empresas con los que deben tener contacto, suele ser mayor y con un mejor grado de colaboración en estas empresas de menor tamaño. De cualquier forma, parte de los casos de estudio se han centrado también en empresas de gran tamaño para que los alumnos puedan tener acceso, a través de la comparación de sus distintas experiencias en empresas de diferente dimensión, a la realidad económica-empresarial a la que se van a enfrentar una vez concluyan sus estudios.

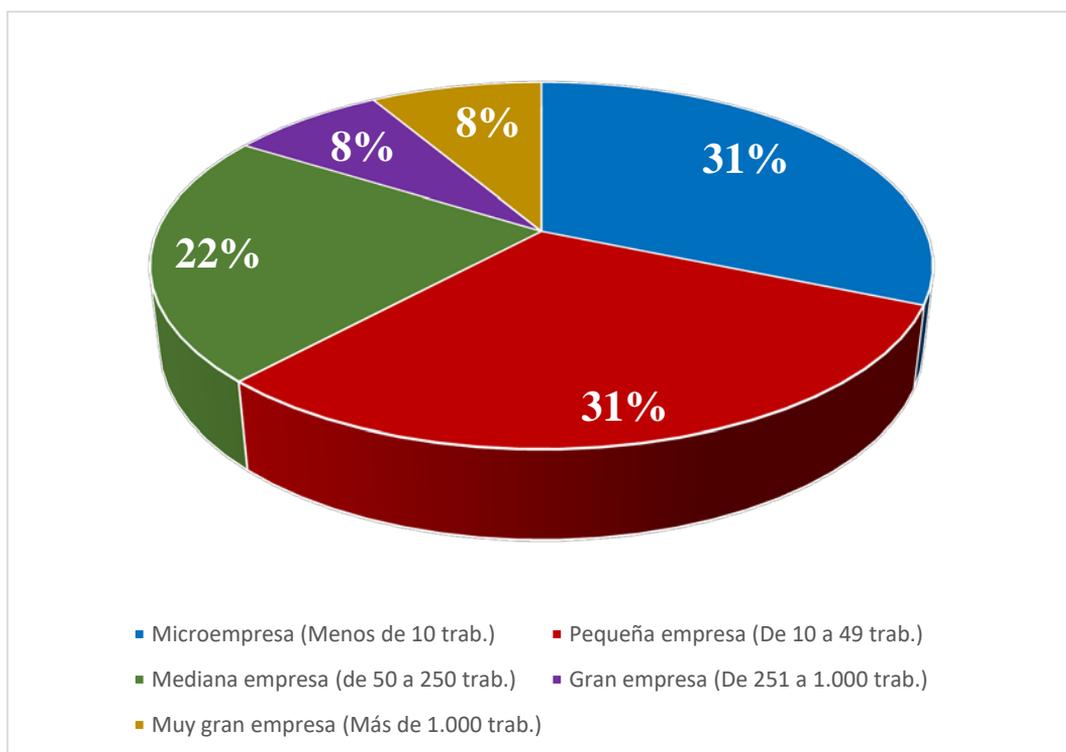


Figura 3. Distribución de los casos de estudio según el tamaño de las empresas analizadas

Finalmente, la Figura 4 nos da una visión de las empresas analizadas en los casos de estudio a través del sector de actividad en el que operan. La clasificación de las empresas se ha realizado a partir del código CNAE<sup>1</sup> primario de cada una. Nuevamente, puede apreciarse que a través del análisis de casos se potencia el acercamiento de los estudiantes a la diversidad de realidad empresarial del entorno. De las 21 grandes categorías en las que se puede dividir la CNAE, 14 de ellas ya han sido analizadas a través de algún caso de estudio realizado por los estudiantes en estos primeros cuatro cursos de experiencia docente. Los sectores de actividad más analizados han sido las actividades comerciales, al por mayor y al por menor, con un 37% de los casos de estudio y las actividades de la industria manufacturera con un 18%.

<sup>1</sup> CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

Estos resultados parecen lógicos si tenemos en cuenta que estos dos grupos de sectores son los que concentran un mayor número de actividades de la clasificación CNAE y que además, recogen de forma clara la estructura empresarial del entorno en que se mueven los estudiantes de la Universidade da Coruña.

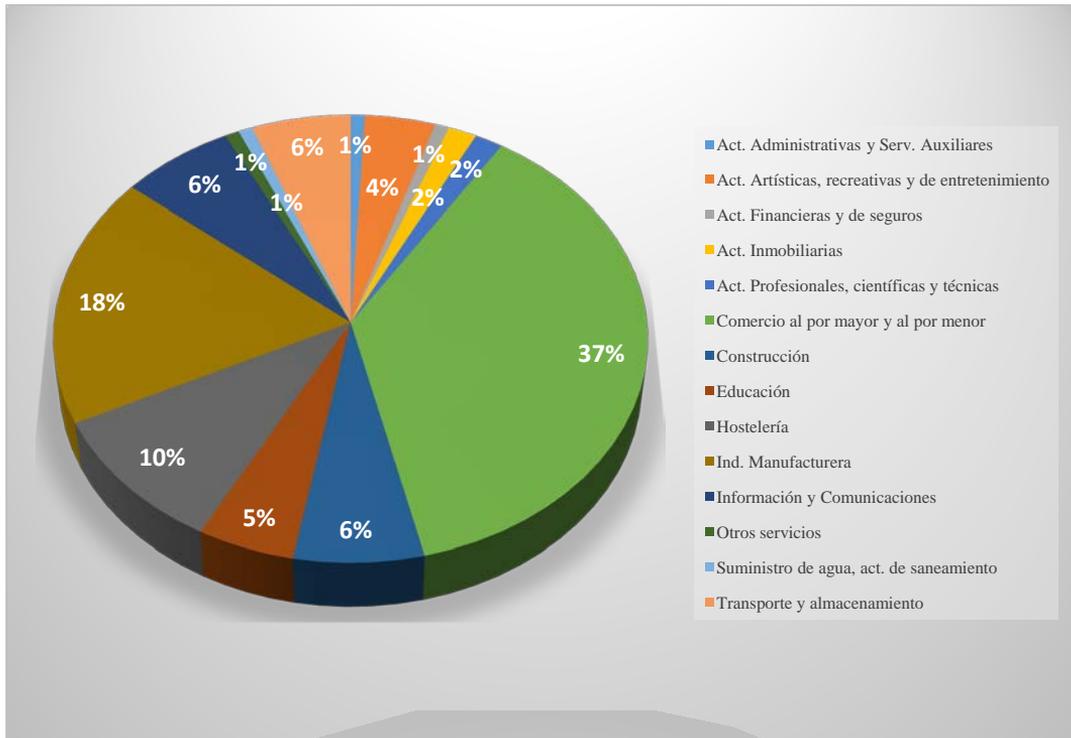


Figura 4. Distribución de los casos de estudio según la actividad de las empresas analizadas



Figura 5. Imágenes de los alumnos en empresas-caso

#### 4. CONCLUSIONES

A través de esta experiencia los estudiantes han conocido mejor de su entorno y han tenido la oportunidad de contribuir con sus propuestas a la mejora de empresas reales, en una experiencia innovadora de transferencia universidad-empresa en el ámbito estudiantil.

Mencionar el éxito de esta iniciativa a la hora de implicar a los estudiantes en su entorno y aumentar la motivación por el aprendizaje, al mostrarles una conexión más directa entre lo aprendido en clase y su aplicación a situaciones reales, mejorando las competencias profesionales establecidas en los programas de grado y de la asignatura.

En el futuro los retos pendientes son tres: la medición de inserción laboral de los estudiantes gracias al contacto que han realizado con esta experiencia, la identificación de *best practices* entre las PYMES en el ámbito del análisis y la formulación estratégica y el diseño de nuevas herramientas de transferencia del conocimiento adquirido a través de estos estudios entre los estudiantes del mismo grupo, distintos grupos y distintas promociones.

#### 5. REFERENCIAS

- Argyris, Ch. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review* on Knowledge Management, May-June: 81-108.
- Argyris, Ch. (1999). *On Organizational Learning*. Blackwell Publishers, Inc.
- Biggs, J.B. (2004). Teaching for Quality Learning at University. Madrid: Narcea.
- Colás, P. & Jiménez, R. & Villaciervos, P. (2005). Portafolios y desarrollo de competencias profesionales en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista de Ciencias de la Educación*, 204, pp. 519-538.
- Dewey, J. (1922). *Human nature and conduct*. New York: Henry Holt & Co.
- Dewey, J. (1971). *A common faith*. New Haven, CT.: Yale University Press.
- Eisendhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14(4), pp. 532-550.
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Thomson Civitas.

- Godbout, A.J. (2000). Managing core competences. *Knowledge and Process Management*, 7(2):76-86.
- González, J. y Wagenaar, R. (2003). Tuning Educational Structures in Europe. *Informe Final*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* (traducción Zulima Fernández, Jose Daniel Lorenzo Gómez y José Ruiz Navarro). Civitas Ediciones.
- Martín del Pozo, R., Fernández-Lozano, P., González-Ballesteros, M. y De Juanas, A. (2013). El dominio de los contenidos escolares: competencia profesional y formación inicial de maestros. *Revista de Educación*, 360, pp. 363-387.
- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Universidade da Coruña, Universidad de A Coruña, Facultad de Economía y Empresa (2008). *Memoria general del título de grado en Administración y Dirección de Empresas* ([http://www.economicas.udc.es/subido/Paginas%20simples/pag20081125132922/Grado\\_AD E\\_Aprobado\\_XF.pdf](http://www.economicas.udc.es/subido/Paginas%20simples/pag20081125132922/Grado_AD E_Aprobado_XF.pdf))
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16 (3), pp. 31-52.
- Villarreal, O. (2011). Cooperación en la internacionalización. Estudio temático de casos Innobasque. Agencia vasca de innovación.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.

