

Nuevo siglo, nuevos retos

Diez casos de estrategia empresarial

Matilde Alonso Pérez
Elies Furió Blasco
(Coordinadores)



NUEVO SIGLO, NUEVOS RETOS
DIEZ CASOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Matilde Alonso Pérez
Elies Furió Blasco
(Coordinadores)

NUEVO SIGLO, NUEVOS RETOS
DIEZ CASOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

septem 
ediciones

Nuevo siglo, nuevos retos. Diez casos de estrategia empresarial
SEPTEM UNIVERSITAS

Primera edición: marzo, 2012

© 2012 Matilde Alonso Pérez *et al.*
© de esta edición: Septem Ediciones, S.L., Oviedo, 2012
e-mail: info@septemediciones.com
www.septemediciones.com
Blog: septemediciones.blogspot.com
También en Facebook, LinkedIn y Twitter

Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente, sin previo permiso escrito del editor. Derechos exclusivos reservados para todo el mundo. El Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO) vela por el respeto de los citados derechos. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. La editorial no se hace responsable, en ningún caso, de las opiniones expresadas por el autor. La editorial no tiene obligación legal alguna de verificar ni la veracidad, vigencia, exhaustividad y/o autenticidad de los datos incluidos en el texto, por lo que carece de responsabilidad ante los posibles daños y perjuicios de toda naturaleza que pudieran derivarse de la utilización de aquéllos o que puedan deberse a la posible ilicitud, carácter lesivo, falta de veracidad, vigencia, exhaustividad y/o autenticidad de la información proporcionada.

COORDINADORES EDITORIALES: Matilde Alonso Pérez y Elies Furió Blasco

DIRECCIÓN EDITORIAL: Marta Magadán Díaz

DISEÑO CUBIERTA Y COMPAGINACIÓN: M&R Studio

ISBN: 978-84-92536-86-3

D. L.: AS-00637-2012

Impreso en España — *Printed in Spain*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
Matilde Alonso Pérez	
Elies Furió Blasco	
CASO 1. LLADRÓ. UNA EMPRESA FAMILIAR CON UNA MARCA DE PRESTIGIO	19
Elies Furió Blasco	
Matilde Alonso Pérez	
LA EMPRESA.....	19
RESPONSABLES FAMILIARES Y EXTERNOS.....	21
ORÍGENES DE LA EMPRESA.....	24
EL PRODUCTO: LANZAMIENTO DE PIEZAS DE PRESTIGIO	25
LA DÉCADA DE LOS 50 Y 60.....	25
LAS COLECCIONES DE LA CONSOLIDACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN	25
LA RENOVACIÓN GENERACIONAL DE LOS AÑOS 90.....	26
DISEÑO, DECORACIÓN E INNOVACIÓN EN EL SIGLO XXI.....	27
LA CRISIS DE LA PORCELANA.....	28
LA GESTIÓN Y LA FAMILIA.....	30
ESTRATEGIA(S) DE LA EMPRESA.....	32
PROBLEMÁTICA PEDAGÓGICA.....	33
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	34
CASO 2. FREIXENET: LAS BURBUJAS CENTENARIAS.....	35
Elies Furió Blasco	
ORÍGENES.....	35
LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN	36
GEOGRAFÍA E INNOVACIÓN COMERCIAL EN EL DESARROLLO DE MERCADOS.....	38
LA SEÑA DE IDENTIDAD PUBLICITARIA COMO CREACIÓN DE UNA MARCA.....	40

EL SECTOR DEL CAVA EN ESPAÑA.....	40
PRODUCCIÓN DE CAVA EN ESPAÑA.....	41
ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	43
PROFUNDIZACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADO.....	45
LA GUERRA, EL BOICOT Y LA CRISIS.....	46
LA GUERRA DEL CAVA.....	46
BOICOT AL CAVA CATALÁN Y NUEVO REPARTO DEL MERCADO.....	47
LA COMPETENCIA DEL CHAMPAGNE FRANCÉS.....	48
DESPUÉS DEL BOICOT LLEGÓ LA CRISIS.....	49
INTERNACIONALIZACIÓN, DIVERSIFICACIÓN, CRECIMIENTO.....	49
PROBLEMÁTICA PEDAGÓGICA.....	50
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	51
CASO 3. SANTANDER: CÓMO TRANSFORMAR UNA MARCA ESPAÑOLA EN MARCA LATINOAMERICANA.....	53
Miguel Blanco Callejo	
EL NEGOCIO BANCARIO: LA IMPORTANCIA DE LA MARCA EN LA BANCA MINORISTA.....	53
EL BANCO SANTANDER: ORIGEN Y TRAYECTORIA.....	56
EL BANCO SANTANDER EN LATINOAMÉRICA.....	57
LA ESTRATEGIA DE MARCA DEL BANCO SANTANDER.....	58
LA "COPA SANTANDER LIBERTADORES", EL PATROCINIO DEPORTIVO DEL BANCO SANTANDER EN LATINOAMÉRICA.....	63
PROBLEMÁTICA PEDAGÓGICA.....	65
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	66
CASO 4. ÉXITO EMPRESARIAL EN ENTORNOS HOSTILES. TELCEL C.A. (MOVISTAR-VENEZUELA).....	67
Miguel de la Rosa M.	
INTRODUCCIÓN.....	67
TELEFÓNICA Y SU INTERNACIONALIZACIÓN.....	68
ALGUNOS ANTECEDENTES.....	68
EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE TELEFÓNICA EN LATINOAMÉRICA.....	68
LA ETAPA ACTUAL.....	70

TELCEL C.A. COMO TELEFÓNICA MÓVILES -MOVISTAR- EN VENEZUELA.....	71
LOS ANTECEDENTES. LA CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO 2000-2003.....	72
LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO (2003-2006). MOVISTAR EN UN ENTORNO ADVERSO....	73
LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO (2007-2010). MOVISTAR EN UN ENTORNO HOSTIL.....	77
EL FUTURO DE TELEFÓNICA MÓVILES-MOVISTAR EN VENEZUELA.....	81
LOS LÍMITES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	81
LAS PERSPECTIVAS DE TELEFÓNICA MÓVILES VENEZUELA A CORTO PLAZO	83
PROBLEMÁTICA PEDAGÓGICA.....	85
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	86
CASO 5. PASARELAS AL ALCANCE DE TODOS. INDITEX-ZARA.....	87
Luis Alonso-Álvarez	
INDUSTRIA Y EMPRESAS TEXTILES.....	87
EL TEXTIL ESPAÑOL DE LA CONFECCIÓN EN EL MARCO EUROPEO	87
LAS MULTINACIONALES DE LA CONFECCIÓN TEXTIL	88
DE LOS ORÍGENES A LA EXPANSIÓN DE INDITEX.....	89
LOS INICIOS EMPRESARIALES Y CONFECCIONES GOA	89
LA PRIMERA APERTURA DE ZARA.....	90
NACIMIENTO DE INDITEX Y EXPANSIÓN INTERNACIONAL.....	92
IDENTIFICANDO LA VENTAJA COMPETITIVA DE INDITEX.....	95
PRODUCCIÓN FLEXIBLE	95
DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA Y ADAPTACIÓN AL MERCADO.....	100
LA NECESIDAD DE CONOCER AL CONSUMIDOR	101
PROBLEMÁTICA PEDAGÓGICA.....	103
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	104
CASO 6. MERCADONA, LA FORTALEZA DE UN POTENTE MODELO DE GESTIÓN.....	107
Miguel Blanco Callejo	
MERCADONA: ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA.....	107
EL MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA: EL MODELO DE CALIDAD TOTAL.....	109
ORIENTACIÓN HACIA LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	110
ORIENTACIÓN HACIA LA CONSECUCCIÓN DEL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS	111

ORIENTACIÓN HACIA LA COOPERACIÓN CON PROVEEDORES.....	112
ORIENTACIÓN HACIA EL DESARROLLO SOCIAL, LA EDUCACIÓN, LA SOSTENIBILIDAD Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO.....	113
ORIENTACIÓN HACIA LA CREACIÓN DE VALOR PARA LOS SOCIOS CAPITALISTAS.....	114
RESPUESTAS DE MERCADONA ANTE LA CRISIS ECONÓMICA, BASADAS EN EL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.....	116
PROBLEMÁTICA PEDAGÓGICA.....	121
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	121
CASO 7. PROSEGUR, UNA MULTINACIONAL DE SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA.....	123
Miguel Blanco Callejo	
Matilde Alonso Pérez	
Elies Furio Blasco	
LA INDUSTRIA DE LA SEGURIDAD PRIVADA.....	123
EL GRUPO PROSEGUR.....	126
LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE PROSEGUR.....	128
PROSEGUR FRENTE A LA CRISIS.....	137
PROBLEMÁTICA PEDAGÓGICA.....	138
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	138
CASO 8. LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA. DE UNIVERSIDAD A DISTANCIA A UNIVERSIDAD VIRTUAL.....	139
Matilde Alonso Pérez	
LA HISTORIA DE LA UNED.....	139
ESTRUCTURA DE LA UNED.....	142
LES CENTROS ASOCIADOS.....	142
LAS AULAS DE ENSEÑANZA SUPERIOR A DISTANCIA.....	143
LOS ESTUDIANTES Y LAS TITULACIONES.....	144
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNED: RENOVARSE O MORIR.....	145
ENSEÑANZA UNIVERSITARIA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	148
LA RECONVERSIÓN TECNOLÓGICA Y LA IMPLANTACIÓN DE LA WEB 2.0.....	148
LA UNIVERSIDAD Y EL E-LEARNING.....	148

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA FORMACIÓN NO PRESENCIAL.....	151
PUNTOS FUERTES DE LA NO PRESENCIALIDAD.....	151
PUNTOS DÉBILES DE LA NO PRESENCIALIDAD.....	152
LA CALIDAD DEL PRODUCTO CIBERUNED	153
EL PROYECTO INTECCA (INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LOS CENTROS ASOCIADOS).....	153
EL AULA VIRTUAL.....	154
PROBLEMÁTICA PEDAGÓGICA	155
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	156
CASO 9. EL REAL MADRID UN CLUB DE FÚTBOL CON VOCACIÓN GLOBAL.....	157
Miguel Blanco Callejo	
EL REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL.....	157
LA INDUSTRIA FUTBOLÍSTICA: EL MODELO DE NEGOCIO DE UN CLUB.....	159
LA CONCEPCIÓN DEL REAL MADRID DEL NEGOCIO DEL FÚTBOL.....	160
EVOLUCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LAS FUENTES DE GENERACIÓN DE INGRESOS EN EL REAL MADRID.....	165
EL REAL MADRID: EL FUTURO.....	170
PROBLEMÁTICA PEDAGÓGICA.....	171
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	171
CASO 10. CARLOS RUIZ ZAFÓN, UN VENDAVAL EN EL PANORAMA DE LAS LETRAS ESPAÑOLAS.....	173
Matilde Alonso Pérez	
Elies Furio Blasco	
Muriel Chandanson	
EL SECTOR EDITORIAL ESPAÑOL	173
UN SECTOR MUY CONCENTRADO E INTERNACIONAL.....	173
LA LITERATURA ESPAÑOLA Y SU PENETRACIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL	175
LA DEMANDA ESPAÑOLA DE LIBROS.....	178
LOS LECTORES: TIPOLOGÍA Y PERFIL.....	178
EL COMPORTAMIENTO DEL LECTOR Y DEMANDA DE LIBROS.....	179
EL MARKETING ESPECIALIZADO DEL MUNDO EDITORIAL	181

EL MARKETING RELACIONAL	181
EL MARKETING EDITORIAL	182
LES BEST-SELLERS LITERARIOS.....	184
CARLOS RUIZ ZAFÓN Y LA SOMBRA DEL VIENTO.....	185
LA SOMBRA DEL VIENTO.....	186
ESTRATEGIA DE CONTINUACIÓN: EL JUEGO DEL ÁNGEL.....	187
LA CONVERSACIÓN DE ZAFÓN CON SUS LECTORES	188
PROBLEMÁTICA PEDAGÓGICA.....	189
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	189
LOS AUTORES.....	193



INTRODUCCIÓN

Transcurrida ya la primera década del siglo XXI, los países son conscientes de la doble cara que todo proceso social presenta. En el terreno económico, la globalización ha permitido a países, ciudadanos y empresas vivir un periodo de gran estabilidad y crecimiento, así como, también, conocer de primera mano lo que viene siendo denominado como la Gran Recesión. Tanto en el periodo de fuerte y estable crecimiento económico, como en el ulterior de también fuerte y rápido decrecimiento, la interpenetración en los mercados y la competencia entre las empresas se han evidenciado como elementos importantes de la vida económica. Ambos han obligado a las empresas a desarrollar imaginativas estrategias de consolidación en sus respectivos mercados y de expansión más allá de los mismos tanto en un sentido geográfico como de actividad o de productos. Resultado de ello han sido respuestas creativas capaces de abrir nuevas sendas de futuro. Algunas de estas respuestas se han aplicado en el mercado nacional, otras muchas se han desplegado a nivel internacional, añadiendo con ello nuevas complejidades y nuevos retos. También están las empresas que se han instalado en el impasse o, peor aún, han visto decaer hasta el extremo su actividad.

El reto de la internacionalización empresarial era una asignatura pendiente de la economía española. Aunque no se trataba de una situación carente de empresas internacionalizadas. La cuestión estribaba en una doble ausencia. Por una parte, la ausencia de empresas multinacionales españolas presentes en las primeras posiciones de los rankings mundiales; y, en segundo lugar, la normalización de la internacionalización comercial y productiva para una amplia parte del tejido empresarial español, con la inclusión de firmas de mediana y pequeña dimensión. Dos ausencias parcialmente cubiertas durante los dos últimos decenios de auge económico.

Durante los años de expansión de la economía española, una parte de las empresas se vieron incentivadas a entrar en otros mercados; otras, en cambio, crecieron al calor de la boyante situación económica nacional. La crisis económica, que se inició en

2008, ha provocado una aguda contracción de la actividad económica interior que está obligando a las empresas a buscar estrategias alternativas al ajuste productivo.

Las nuevas estrategias empresariales exigen la utilización de modo diferente de los recursos con que cuentan las empresas y las organizaciones. Es necesario escapar a las rutinas, reconocer y asumir la existencia de situaciones problemáticas; trazar con todos sus matices los rasgos y características de las mismas; buscar y esquematizar conjuntos de soluciones y consensuar e implementar soluciones eficaces y factibles. Todo ello bajo circunstancias económicas sumamente restrictivas, donde en muchos casos no es posible disponer de todos los recursos deseables.

En este contexto es a todas luces necesario conseguir aquellos recursos y capacidades que se encuentran ocultos, diseminados o mal utilizados en el tejido económico y empresarial. Las decisiones de desarrollo económico y empresarial no se ven frenadas mayoritariamente por obstáculos y escaseces físicas, sino por imperfecciones del proceso de toma de decisiones. La capacidad de invertir entraña la capacidad para percibir las oportunidades de invertir. En toda estrategia, es conveniente reconocer que lo que en cierto lugar y en un momento dado es un obstáculo al desarrollo del proyecto, puede resultar una ventaja bajo circunstancias bien distintas.

Pero cómo pueden las empresas y las sociedades movilizar los recursos diseminados y mal aprovechados y activar la capacidad de tomar decisiones. Se trata sin duda de una cuestión que requiere múltiples respuestas o una respuesta que apunta en múltiples direcciones. Una de ellas remite a las gestión del saber y a las prácticas de adquisición del o de los saberes dirigidos al buen desempeño.

Las competencias se refieren a una característica subyacente a una persona que está relacionada con el buen desempeño. Las competencias tienen una triple dimensión: el saber, el saber-hacer y el saber-estar. El primero constituye los conocimientos teóricos; el segundo remite a los conocimientos prácticos fruto de la experiencia y de la continua actitud del aprendizaje; y, el tercero, se refiere a la conducta y comportamiento cuya importancia radica en parte en las interacciones sociales que se producen en el ámbito del trabajo y de la vida social.

El saber en sentido estricto remite al ámbito del conocimiento, esto es de la posesión y dominio de un conjunto de informaciones de datos estructurados y jerarquizados sobre alguna esfera de la realidad física o social. El conocimiento es un conjunto de formulaciones organizadas de hechos o ideas que presentan un juicio razonado o un recuerdo de la experimentación, transmitido a otros por medio de una comunicación sistemática. Dos fuentes tradicionales de adquisición de información son la experiencia (bien propia o bien fruto de la interacción social) y el sistema educativo. El conocimiento otorga a quienes lo poseen la capacidad para actuar intelectual y físicamente.

El saber-hacer es el conjunto de habilidades que permiten la puesta en práctica de modo efectivo y eficaz de los conocimientos disponibles. Las habilidades son, por ejemplo, levantar una pared, realizar una intervención quirúrgica, hacer un balance contable. También se refieren al procesamiento de la información nueva y a su uso en el análisis de situaciones y en la toma de decisiones.

El saber-estar es un conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y social, como son las normas y las pautas o reglas culturales. Son factores internos y externos como la motivación, el ser y mostrarse competente, la identificación con la tarea, con la cultura de la organización, manifestar el acuerdo o desacuerdo sin violencia ni quebrantamiento, anticipar y prevenir fricciones y resolverlas; ser empáticos con los otros miembros de la organización e, incluso tener resiliencia.

Son habilidades que se complementan pues, por ejemplo, hablar en público exige también interactuar con otras personas (habilidad social), analizar gestos y anticiparse a preguntas y reacciones (habilidades cognitivas), evidenciar el dominio técnico del tema de exposición y hacer uso de métodos y útiles multimedia (habilidad técnica).

Las transformaciones en las ocupaciones y en el contenido del trabajo, cada vez exigen en mayor medida un saber-hacer y un saber-estar que se sustentan en cualidades de la propia personalidad. La ejecución profesional requiere una implicación personal que se traduce en actitudes y comportamientos y en la ejecución de habilidades como la interacción social, la escucha activa, la comunicación, la capacidad de comprensión (análisis y diagnóstico) compartida, la capacidad de convicción, la empatía, la resiliencia,...

No se trata de que los conocimientos teóricos no sean necesarios. Un dominio del saber sigue siendo necesario e indispensable. Vivimos en la sociedad del conocimiento y de la información, una sociedad donde ambos juegan un papel fundamental. La información es un conjunto de datos (hechos y sucesos), mientras que el conocimiento es el uso efectivo de los mismos en contextos concretos. Para Nico Stehr, en una sociedad del conocimiento, la mayor riqueza de una institución reside en su información y su creatividad.

Para Castells, la sociedad de la información es ante todo comunicación del conocimiento. La sociedad informacional es el atributo de una específica forma de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se ha convertido en un resorte fundamental debido a las nuevas tecnologías.

Las tecnologías de la información y de la comunicación han modificado las condiciones de generación, de transmisión y de acceso a la información y al conoci-

miento. En este contexto, la enseñanza formal incorpora como uno de sus propósitos fundamentales el promover y desarrollar la facilidad de filtrar la información para seleccionar y retener aquella que es pertinente y, asimismo, enseñar cómo hacer un uso adecuado y eficaz, pero también creativo, del conocimiento. El objetivo es afrontar los problemas y desarrollar nuevo conocimiento. Pero en la sociedad informacional, el sistema educativo ha perdido parte del protagonismo en la transmisión de la información y del manejo del conocimiento.

Una pérdida que está llamada a subsanarse con la incorporación de la transmisión en la práctica docente de un saber-hacer y de un saber-estar, junto con el saber en sentido estricto. Un objetivo que puede alcanzarse, por ejemplo, por medio de prácticas y ejercicios pedagógicos que incorporan la necesidad de su ejercicio efectivo. El estudio de casos presenta una serie de características que propician la práctica y desarrollo de los tres saberes.

El estudio de casos, como técnica docente, tiene su inicio en Harvard, en los estudios de Derecho y estaba encaminada a que los estudiantes buscaran las soluciones a problemáticas precisas y que las defendieran. Posteriormente, se extendió a los estudios de Medicina y a las Escuelas de Administración.

El estudio de casos en el ámbito de los negocios consiste en proporcionar una serie de situaciones, mayoritariamente empresariales, que representan distintas problemáticas de la vida real para que se estudien y analicen, y posteriormente se resuelvan en equipo. Su aplicación como estrategia de aprendizaje entrena a la generación y confección de soluciones válidas para problemas complejos que se presentan bajo diferentes circunstancias y manifestaciones en una simulación de la realidad.

El caso estudiado plantea interrogantes y exige proporcionar soluciones. El caso ofrece datos concretos sobre los que analizar, reflexionar y discutir en grupo. Anima a buscar salidas posibles, factibles y consensuadas acordes con el problema planteado. Comporta unos requisitos:

1. Identificar los ámbitos de aplicabilidad del conocimiento teórico.
2. Desarrollar las habilidades de análisis, síntesis y evaluación de la información.
3. Practicar el pensamiento crítico.
4. Trabajar en equipo.
5. Dirigir el trabajo hacia la innovación y la creatividad.
6. Tomar decisiones.
7. Reflexionar, revisar y desarrollar el conocimiento teórico.
8. Todo este trabajo provee experiencia competencial que se invertirá en el futuro.

Hay tres aspectos didácticos que se distinguen en este proceso que son el aprendizaje a partir de descripciones prácticas, el aprendizaje en la solución de problemas; y, el aprendizaje de recorrido personal y grupal.

En el primer caso, el aprendizaje se produce gracias al análisis de descripciones de circunstancias complejas y de ejemplos de la actualidad. En esencia, se trata de la doble faceta del lenguaje, se aprende el concepto de silla viendo como es una silla y distinguiéndola de una mesa. En segundo lugar, el aprendizaje por medio de la búsqueda de soluciones a problemas surge del establecimiento y debate de alternativas a partir de discusiones abiertas que se construyen con los elementos del caso. El último aprendizaje proviene de la exploración personal que cada participante puede efectuar en función de sus intereses y del perfil personal propio. Dadas las múltiples dimensiones de la realidad, este aspecto es esencial para dar pie a una discusión en equipo y desarrollar la creatividad y el pensamiento crítico.

Las tareas y metas del aprendizaje asociado al estudio de casos son:

- Encontrar una(s) solución(es) a cada caso.
- Tomar decisiones.
- Fundamentar, presentar y comparar unas propuestas de soluciones con otras y con las decisiones tomadas en la situación real.

La completa aplicación del método requiere un recorrido por cinco fases:

1. Fase de preparación del caso con su documentación. El alumno se introduce en el tema.
2. Fase de recepción o análisis del caso. El alumno estudia a fondo el material del caso, lo interpreta y procura incorporar información adicional sobre la empresa y la temática propuesta por el caso.
3. Fase de interacción o de trabajo en grupo. Se completan las definiciones y diagnósticos del problema, se examinan y analizan las posibles situaciones y se proponen decisiones.
4. Fase de evaluación. Aquí se presentan y discuten las propuestas de solución individuales o de grupo. Se toma la decisión conjunta de una línea de solución .
5. Fase de confrontación. En esta fase se comparan las soluciones propuestas con la decisión tomada en la situación real, en el caso de que esta eventualidad exista.

Este desarrollo exige por parte de los estudiantes un dominio de los conocimientos teóricos del ámbito de referencia del caso en cuestión. Pero el estudio de casos es también un acicate para aprenderlos y utilizarlos en la acción, de modo que también contribuye a adquirirlos. El caso también exige del estudiante medir las expectativas de lo que se espera de él en términos de saber-hacer y saber-estar. No obstante, la

propia metodología de casos de estudio persigue potenciar y desarrollar de manera importante estos dos saberes, así como el saber en un sentido estricto.

El estudio de casos se adecúa a una pluralidad de públicos en función de las características específicas de los mismos. Los casos más básicos se adaptan a las primeras fases introductorias de una disciplina. Los más complejos son importantes para el tránsito desde las aulas a la práctica profesional de un trabajo real. Los casos son una puerta abierta para que los profesionales se reintegren en el sistema educativo. Entre ambos extremos, simples y complejos, existe una amplia gama de variantes de casos. Así, existen los casos de aplicación que solicitan al estudiante para que relacione el contenido del mismo con entrenamientos anteriores o con conocimientos que se van a introducir inmediatamente después. También existen casos de dictamen en los que los alumnos reciben la información completa al comenzar la sesión. La documentación contiene una presentación estructurada del problema y una solución propuesta formalmente adecuada y se les solicita para que juzguen la calidad de la solución. En el caso de decisiones, se ofrece una información completa, pero el problema es formulado con soluciones alternativas. Ahora el alumno debe fundamentar una buena decisión entre las alternativas dadas.

En no pocas ocasiones la mayor dificultad de la vida de una empresa no está tanto en la definición de la solución, como en la formulación misma del problema al cual dar salida. Una buena solución requiere una buena formulación del problema aunque ésta no sea una condición suficiente. De ello surgen un conjunto de casos tipo. En el caso de información se presenta un problema aunque mal definido. El estudiante debe solicitar información adicional para formularlo adecuadamente. El énfasis se pone más en las competencias de formulación de problemas que en las de formulación de soluciones.

En la misma línea se encuentra el método de documentación. Aquí los estudiantes reciben una carpeta de datos de incidentes o acontecimientos de la institución. Transcurrido un plazo conveniente, deben establecer cuál es el problema o el suceso que abordaran para formularlos posteriormente. Una variante de este tipo de casos es el método de determinación del problema, con el cual se dan todas las informaciones al comienzo sin que se formule el problema. El estudiante debe encontrarlo y determinarlo. Generalmente se obtiene un completo paquete de problemas que deben estructurarse y jerarquizarse.

En el caso de obtención del problema, se elige uno que los estudiantes deben descomponer en una secuencia de pasos decisivos. Deben elaborar y traducir cada uno de los pasos adecuadamente antes de pasar al siguiente. En el caso de investigación, el problema se da expresamente pero no se proporciona información. Los datos y

Este libro propone a los profesionales y estudiantes 10 casos de estrategia empresarial: Lladró, Freixenet, Banco Santander, Telefónica, Inditex-Zara, Mercadona, Prosegur, la UNED y *La sombra del viento* de Carlos Ruiz Zafón. Todos ellos son ejemplos de éxito empresarial y todos tienen una experiencia internacional y/o de gran crecimiento. Con este conjunto de casos, el libro tiene el objetivo de proporcionar una serie de situaciones empresariales que representan distintas problemáticas de la vida real para que se estudien y analicen, y posteriormente se resuelvan y se den soluciones en equipo. Las problemáticas que se plantean para su resolución van desde el crecimiento orgánico hasta la adaptación cultural en un mercado y la confrontación institucional. Su aplicación como estrategia de aprendizaje entrena en la generación y confección de soluciones válidas para problemas complejos que se presentan bajo diferentes circunstancias y manifestaciones. La práctica del estudio de casos es un muy buen método de emplazar a la empresa, su entorno y los retos estratégicos de su desarrollo en el proceso formativo de futuros decisores.

Los casos permiten aplicar el conocimiento teórico, desarrollar las habilidades de análisis, síntesis y evaluación de la información, practicar el pensamiento crítico, trabajar en equipo, dirigir el trabajo hacia la innovación y la creatividad, tomar decisiones y reflexionar, revisar y desarrollar el conocimiento teórico. Este recorrido ofrece habilidades profesionales transversales en el saber-hacer y el saber-estar necesarias a la empresa de hoy día y aporta un valor añadido para el perfil de los estudiantes o profesionales.

septem 
ediciones

978-84-92536-86-3

