

**POSGRADOS** METODOLOGIAS PARA MBA

# Cómo se escriben y para qué sirven los casos de negocios

Académicos de San Andrés, IAE y Di Tella cuentan qué temas se estudian y cuál es el paso a paso para escribir un caso.

**Andrés López**  
ESPECIAL PARA CLARIN

Pelotas de fútbol, vestidos de última moda, malabaristas y platos de comida gourmet pueden integrar la currícula de una escuela de negocios como parte de un "caso de negocio", una herramienta pedagógica que nació en Harvard y que permite la aplicación de conocimientos teóricos a situaciones concretas de empresas reales.

Habitualmente, los casos están relacionados con industrias como servicios, manufactura o consultoría, y eso hace que, en cierta forma, se repitan algunas problemáticas. Desde hace un tiempo, las escuelas de negocios comenzaron a seleccionar organizaciones menos tradicionales. De esta forma, se puede estudiar el desarrollo de negocios de Tramando, la tienda de moda de Martín Churba. O tal vez los problemas de estrategia del restaurante español El Bullí, considerado uno de los mejores del mundo. Y, por qué no, los desafíos de gestión de talento que afronta el Cirque du Soleil.

En esta línea, Andrés Hatum, director del área de Comportamiento Humano en la organización del IAE, escribió un caso sobre la estrategia de desarrollo profesional de La Masia, la escuela de fútbol del club español Barcelona.

**Redacción**

El primer paso para redactar un caso es seleccionar la empresa. Hatum explica que se busca a una compañía para indagar un problema de negocios que ya se conoce, pero que también "se puede intentar explorar una corporación para ver qué problemas se encuentran allí", dice el docente.



**Temáticas.** Hoy se estudian negocios no tradicionales. Hatum escribió un caso sobre la escuela de fútbol del club Barcelona.

## EMPRESAS ARGENTINAS BAJO LA LUPA

### Dos papers para un hotel de las sierras cordobesas

► Sin duda, El Castillo es un hotel original: el edificio, ubicado en Valle Hermoso, Córdoba, fue comprado en ruinas por la familia Fábrega, que diseñó y dirigió su restauración con mano de obra local y con la sustentabilidad como principio. Tienen dos unidades de negocio: durante el verano y en Semana Santa, reciben familias. El resto del año, a organizaciones que realizan sus reuniones de trabajo o contratan programas de capacitación que desarrollan y dictan los Fábrega. En ambos casos, la propuesta incluye actividades artísticas, deportivas y recreativas, también conducidas por los dueños. En 2008, la Escuela de Gestión y Tecnología "Lally", de Nueva York, visitó el lugar y escribió un caso de estudio, luego publicado por European Case

Clearing House con el título "Un eco-castillo de hadas". El año pasado, el caso fue incluido en la casoteca medioambientalista del Aspen Institute.

► Hace tres semanas, otra escuela de negocios de Estados Unidos, la prestigiosa Fordham, arribó al lu-

gar con 15 alumnos del MBA conducidos por los académicos Jean Howard y Robert Brancatelli, con la idea de escribir la actualización del caso. "Tenemos que aprender lo importante que es la pasión en los negocios", dijo Howard.

**Gabriela Samela**

EL CASTILLO



**Seminario.** Los alumnos de Fordham analizan el negocio de la familia Fábrega.

Luego se relevan datos públicos y privados: "se hacen entrevistas a diferentes informantes clave, lo que puede incluir a mandos medios, operarios, alta gerencia, e incluso proveedores y clientes", describe Adrián Darmohraj, coordinador del Programa de desarrollo de casos de la Universidad de San Andrés. "Y nunca son menos de diez", complementa Hatum.

Mientras se redacta el caso hay que tener en cuenta cómo manejar la confidencialidad de la información. Darmohraj señala que cuando los casos se elaboran con información pública no requieren de entrevistas ni autorización. "Si se hacen entrevistas y se utiliza información confidencial, la organización puede solicitar que se preserve su nombre", aclara.

Analizar organizaciones menos tradicionales le permite al ejecutivo recibir una mirada lateral. "Se genera una apertura en la forma de encarar el problema, de llegar a una solución y de resolverlo", sostiene Hatum. Además exige un esfuerzo creativo mayor. "Hoy se necesitan métodos no tradicionales para lograr atención y tensión en el interés de la clase", dice.

Los problemas que se plantean en un caso no son solo los que los alumnos deben resolver. Muchas veces los autores enfrentan situaciones de pérdidas de recursos y tiempo: "Uno de los principales problemas al escribir es no contar con la información necesaria ni la predisposición de la organización", define Darmohraj. Otras veces la empresa se arrepiente. "Puede suceder que la compañía sienta que la información se está volviendo sensible y decida descontinuar la escritura", señala Jacqueline Pels, profesora full-time de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). Un caso puede tomar de 4 meses a un año de trabajo, "pero depende de su complejidad y de la disponibilidad de información", agrega Pels.

Por otra parte, un caso puede usarse durante mucho tiempo. "En Harvard se utilizan casos que fueron escritos en los años 70, ya que la herramienta pedagógica no envejece", dice Darmohraj. En este sentido, un buen caso no tiene vencimiento. "Sin embargo, los estudiantes muchas veces sienten que si el caso no es 'actual', el tema ya es viejo", comenta Pels.

Para la empresa, el beneficio más importante es "poder reflexionar sobre el tema con el equipo de personas que escribe el caso", destaca Pels.

miento. Más información: gestio npyme@ungs.edu.ar.

## UTDT CELEBRACIÓN

Del 10 al 18 de abril, la Di Tella celebrará la inauguración de su nuevo Campus Alcorta (Av. Figueroa Alcorta 7350) con actividades abiertas a la comunidad sobre arte, historia, arquitectura, educación, política y actualidad. Inscripción previa: www.utdt.edu.

## CARRERA POR CARRERA

### UP, INGENIERIA TIC EN GRADO Y POSGRADO

La Facultad de Ingeniería de la UP dictará, en convenio con la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI), la Licenciatura en Tecnologías de la Información. Dura cuatro años y ofrece un título intermedio de Analista Universitario. Además, en abril comenzará la Maestría en Tecnología de la Información. Consultas: aalvar2@palermo.edu.

### CEPAL PASANTIAS

La oficina de CEPAL en Buenos Aires convoca a estudiantes avanzados de la carrera de Economía, para su programa de pasantías, que comienza el 1 de julio y dura seis meses, con dedicación parcial. El 9 de abril a las 18 habrá una charla informativa en Paraguay 1178, piso 3. Para más información: [www.eclac.org/argentina](http://www.eclac.org/argentina).

### UBA, AGRONOMIA CON LECHE DE OVEJA

Investigadores del Grupo de Estudio y Trabajo en Producción Ovina de la Facultad de Agronomía de la UBA (FAUBA) trabajan en la elaboración de nuevos productos derivados de la leche de las ovejas, como el yogur y la ricota. "Unas 300 personas participaron en 2012 en las degustaciones de yogur para evaluar la aceptación de los consumidores", dice Luz

Bucich, que se abocó a esta temática para su tesis de grado.

### UNGS Y FAIMA MADERA Y MUEBLES

En abril comenzará el curso de posgrado semipresencial en Dirección Estratégica de Pymes Industriales con Orientación en Madera y Muebles organizado por la Federación Argentina de Industria Maderera y Afines y la Universidad Nacional de General Sar-