

# Manual para escribir casos de marketing y administración

**C O L E C C I Ó N**  
**MANUEL A. PÉREZ SOLÍS**  
*Administración, contabilidad y mercadotecnia*

Dr. José Manuel Piña Gutiérrez  
*Rector*

# Manual para escribir casos de marketing y administración

Manuela Camacho Gómez



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Camacho Gómez, Manuela

Manual para escribir casos de marketing y administración / Manuela Camacho Gómez .--1ª ed. -- Villahermosa, Tab. : Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2013.

67 p. : il. -- (Colección Manuel A. Pérez Solís. Administración, contabilidad y mercadotecnia)

Incluye referencias bibliográficas (p. 65-66)

ISBN 978-607-606-149-7

1. Mercadotecnia – casos – estudio y enseñanza \ 2. Administración – casos – estudio y enseñanza I. TITULO II. AUTOR III. SERIE

**L.C. HF5415 C36 2013**

Primera edición, 2013

D.R. © Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Av. Universidad s/n. Zona de la Cultura  
Colonia Magisterial, C.P. 86040  
Villahermosa, Centro, Tabasco.

El contenido de la presente obra es responsabilidad exclusiva de los autores. Queda prohibida su reproducción total sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del titular, en términos de la Ley Federal de Derechos de Autor. Se autoriza su reproducción parcial siempre y cuando se cite la fuente.

ISBN: 978-607-606-149-7

Apoyo editorial: Francisco Morales Hoil  
Diseño y formación: Ricardo Cámara Córdova  
Corrección de estilo: Blanca Quiriarte

Hecho en Villahermosa, Tabasco, México

# Índice

<b>Presentación</b>	7
<b>Introducción</b>	9
<b>1. Currículum</b>	11
<b>2. Modelos educativos</b>	13
a. Universidad Pública	14
b. Universidad Privada	15
<b>3. Metodologías y técnicas didácticas</b>	17
<b>4. Método de caso</b>	19
a. ¿Qué es?	19
b. Tipología de casos didácticos	21
c. Componentes	22
d. ¿Cómo elegir un caso?	25
e. Preparación del caso para trabajo en aula	25
f. ¿Cómo es una clase con casos?	25
g. ¿Quiénes y cómo utilizan los casos?	26
h. ¿Cuáles son los beneficios del método de casos?	27
<b>5. Profesores de caso</b>	29
a. Escribir los casos	29
b. La investigación empresarial	31
c. Estilo del escrito del caso	32
d. Ubicar el caso en una materia, asignatura o curso	33
e. Objetivo pedagógico	33

f. Mapa de escritura	33
g. Delimitación de la problemática	34
i. Elegir la metodología para escribir el caso	34
<b>6. Desarrollo de un caso ejemplo con la metodología CAEENI</b>	<b>45</b>
<b>Título del Caso: RAGAPI A en P, el desafío de un posicionamiento de marca</b>	<b>51</b>
Resumen	51
Evolución histórica de la empresa	51
Problema, situación o desafío	52
Desarrollo del caso	52
Distribución	56
Competencia	57
Retos actuales	58
Preguntas detonantes	58
<b>Glosario de Términos</b>	<b>59</b>
<b>Anexo 1. Variables del caso por área funcional</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 2. Metodología de escritura de casos CAEENI</b>	<b>63</b>
<b>Referencias</b>	<b>65</b>

# Presentación

En la educación superior, en sus niveles de pregrado y posgrado, según sea el Modelo Académico de la Institución, se elegirán aquellas estrategias de enseñanza que coadyuven a la formación competitiva de los educandos. En este sentido, las tendencias de las políticas educativas privilegian hoy modelos basados en el desarrollo integral de los estudiantes.

Bajo estas perspectivas, las herramientas didácticas se enfocan hacia tres grandes estrategias: el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), el Aprendizaje Orientado a Proyectos (AOP) y el Método de Casos (MC); todas estas estrategias cimentadas en el trabajo colaborativo, mediante el fomento del trabajo, el autoaprendizaje, la vinculación universidad-empresa, la comunicación, la toma de decisiones y el diseño de alternativas de solución; con creatividad calculada y con miras a la rentabilidad de las organizaciones.<sup>1</sup>

El presente *Manual para escribir casos de marketing y administración* aborda de manera sucinta los elementos básicos del método, partiendo del currículum, los modelos educativos (ME) y las técnicas didácticas de los cuales emanan. También se hace un breve recuento sobre lo que es, sus usos, los actores, los beneficios de quienes lo utilizan, los requerimientos intelectuales de los profesores o facilitadores que tienen en esta estrategia una ayuda idónea para el quehacer de la enseñanza; para concluir con el análisis de dos metodologías de escritura de casos y una propuesta de la autora, según su práctica cotidiana.

<sup>1</sup>El tema se retoma en la sección 3. Metodología y técnicas didácticas.

Para escribir casos de enseñanza o estudios de caso, es necesaria la investigación cualitativa con enfoque inductivo, según sea la situación en particular que habrá de investigarse a profundidad en una empresa u organización. Las indagatorias con los empresarios, directivos o funcionarios estarán basadas en entrevistas semi estructuradas que se organizarán, de acuerdo al pasaje empresarial que esté siendo contado o narrado por el informante clave. Además de ello, el escritor de casos debe investigar de manera preliminar, previo a la entrevista y después, en diversas fuentes, tales como libros, tesis, revistas, periódicos, entrevistas otorgadas por los empresarios a diversas fuentes. Rastrear datos complementarios en páginas web, en las redes sociales como facebook y twitter (Camacho, 2013).

En este manual se abordan tres metodologías probadas, una corresponde a una organización que agrupa a instituciones de educación superior públicas y privadas, la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), otra corresponde a una universidad privada, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y la tercera corresponde al Cuerpo Académico de Estudios Estratégicos para Negocios e Instituciones (CAEENI) dependiente de una universidad pública.

Se explica a detalle cada una de ellas y se presenta un caso, escrito en metodología CAEENI. De tal manera que, el escritor de casos pueda contar con un apoyo casi tutorial para la narrativa didáctica de historias empresariales verdaderas.

Manuela Camacho Gómez

# Introducción

Para comprender el mundo de los casos, es necesario tomar en cuenta su fundamento holístico, que abarca el currículum universitario y el modelo educativo, los cuales impulsan planes y programas, hasta determinar o elegir las estrategias didácticas a seguir en el proceso de enseñanza aprendizaje, que orienten la formación del educando y con ello, la inserción competitiva de éstos en el mercado laboral.



# 1. Currículum

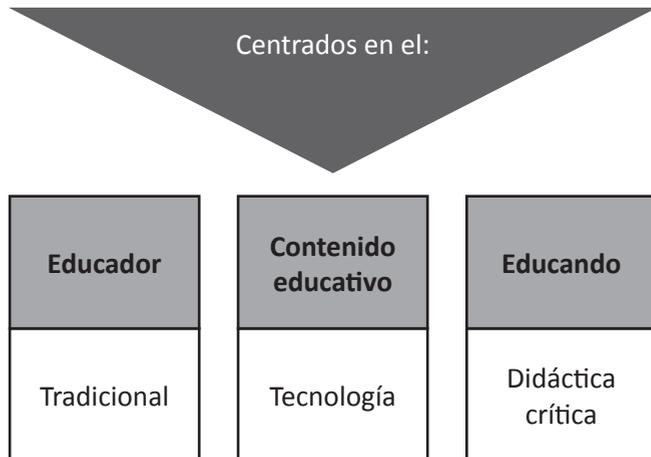
Las universidades e instituciones de educación superior (IES), tienden a reflexionar sobre el tipo de profesionistas que requiere el mercado laboral y las características específicas que éstos necesitan. Tales reflexiones llevan a fundamentar el currículum en torno a los contenidos de la enseñanza, guía de actividades escolares, experiencias, sistemas y disciplina. El currículum puede clasificarse como fenómeno o como investigación. En el primero asume un ámbito de experiencias donde los profesores ejecutan su quehacer y el estudiante vive su experiencia escolar. En el segundo supuesto, se refiere al ámbito práctico, donde se lleva a cabo la elaboración teórica.

Pansza (1988) considera al currículum como una serie estructurada de experiencias de aprendizaje que en forma intencional son articuladas con una finalidad concreta: producir los aprendizajes deseados. El currículum agrupa tres momentos: concepción de la realidad, el conocimiento y el aprendizaje.



## 2. Modelos educativos

El currículum demanda modelos educativos, entendidos como esquemas teóricos de un sistema o realidad que se elabora para facilitar su comprensión y estudio. En función de su concepción, los ME pueden centrarse en la educación, el aprendizaje, la enseñanza, el alumno o el docente. Dentro de los modelos más conocidos se encuentran los que se focalizan hacia el educador, el contenido educativo y el educando (Ver figura 1).



**Figura 1.**  
Modelos Educativos  
más utilizados en  
México  
Fuente: UAM s/f

De acuerdo al ME se contemplan las estrategias didácticas. En el caso de que el modelo esté centrado en el profesor, se acudirá en lo general a las clases magistrales o sesiones tradicionales donde el profesor lo sabe todo y es quien expone, exige y disciplina; en tanto el estudiantado, escucha, toma nota, memoriza y puede

hacer algunas reflexiones en términos de preguntas directas al profesor, quien domina y concentra el conocimiento.

Cuando el modelo está centrado en el contenido educativo como medio para el logro del aprendizaje, los estudiantes tienden a controlar y manipular el aprendizaje, en tanto que el profesor asume un comportamiento pasivo, centrado en el cómo impartir sus clases y transmitir conocimientos de acuerdo a los contenidos.

En el caso de que una IE maneje un modelo enfocado en el estudiante, el profesor se asume como un guía u orientador que fundamenta su trabajo docente en la investigación, y tiene como tarea principal enseñar a aprender. Los contenidos están siempre actualizados y contextualizados tanto cultural como geográficamente, además de que se buscan aprendizajes superiores para el alumnado. El estudiante por su parte, es el actor fundamental del proceso de enseñanza aprendizaje. Este modelo se distingue por la interdisciplinariedad, la relación entre la investigación y la docencia, el fomento de autoaprendizaje, el trabajo en equipo y el desarrollo de una visión crítica y ética en el estudiante (UAM s/f).

Para ser consistentes, se muestran enseguida dos ejemplos de modelo educativo centrado en el estudiante; el primero corresponde a una universidad pública y el segundo a una institución privada.

#### **a. Universidad Pública**

El modelo académico de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) está sustentado en la formación integral del estudiante, la calidad educativa, el sentido de pertenencia, la pluralidad, la igualdad y la ética. Desde el punto de vista conceptual se sostiene en los paradigmas vigentes de la psicología y la pedagogía, particularmente, de las teorías constructivistas y humanistas. Resalta la singularidad e integridad del sujeto que aprende, la libertad, como principio para la construcción del conocimiento, la autogestión y la

autonomía y, particularmente, el aprendizaje significativo, hacia el cual confluyen todos los esfuerzos de organización del sistema educativo, con la intención de formar profesionales competentes y comprometidos con su entorno (UJAT, 2012).

Este modelo de la UJAT posee las siguientes características: la flexibilidad curricular y académica, la centralidad del aprendizaje en el estudiante, la definición de competencias profesionales y de los nuevos roles del docente y del alumno; la diversificación de las experiencias académicas y de evaluación, y la pertinencia y suficiencia de las condiciones institucionales para la operatividad del mismo. En suma, se consideran como sus principales ejes, la formación integral del estudiante, la centralidad en el aprendizaje y el currículo flexible.

Asimismo se privilegia la perspectiva que ubica al estudiante como el centro de la atención del proceso académico, y, su participación como actor que construye su propio conocimiento, al mismo tiempo que diseña y define su trayectoria y la intensidad de su trabajo; con ello se deja a un lado la concepción tradicional del alumno como receptor pasivo de conocimientos y de información.

La tarea del estudiante es lograr una formación profesional que le permita mostrar sus competencias y capacidades en un mercado ocupacional con rasgos de gran complejidad. Para ello requiere de tiempo, dedicación y compromiso, así como de un proyecto institucional de desarrollo profesional que responda a estas expectativas. En este proceso el alumno participa de manera activa en diversas acciones y se convierte en el protagonista de su trayectoria escolar (UJAT, 2012).

## **b. Universidad Privada**

El ITESM cuenta con un modelo educativo centrado en el estudiante y orientado a la formación de profesionales con capacidad de liderazgo e

innovación, con capacidad para aplicar los conocimientos científicos a problemas concretos de la vida, con criterio para tomar decisiones y para llevar a cabo acciones racionales.

A través de este modelo educativo, la institución busca que los egresados tengan cultura de calidad y de trabajo, y fomenta hábitos y actitudes éticas.

Las metas del modelo educativo se llevan a cabo a través de procesos de aprendizaje activo, donde adquieren relevancia los problemas de la vida profesional y tienen cabida prácticas profesionales, toma de decisiones, solución de problemas y creación de productos (ITESM, 2006).

# 3. Metodologías y técnicas didácticas

Para que los modelos educativos puedan implantarse, se requiere de procesos educativos apropiados, lo que a su vez, necesita de metodologías y técnicas didácticas, las cuales serán diseñadas de acuerdo al contenido del programa educativo y del nivel del que se trate. Éstas se encuentran asociadas a valores, ya que suponen un valioso recurso didáctico para apoyar al profesor en la organización del proceso de aprendizaje y que cada una de éstas tienden a ser una metodología de enseñanza y aprendizaje estructurada y organizada en pasos, que orientan el logro de las metas que integran la variedad de procesos didácticos previamente establecidos por el profesor.

Entre las metodologías de enseñanza y de aprendizaje destacan el ABP, el AOP y el MC; apoyados con las nuevas tecnologías de la información y comunicación que fortalecen el aprendizaje y permiten adquirir una visión de la realidad más universal. Estas metodologías integran la teoría y la práctica de forma equilibrada y, a su vez, desarrollan hábitos y conductas racionales. En el modelo educativo los contenidos encuentran relevancia y desempeñan un papel muy activo en la toma de decisiones, a la vez que están en un proceso continuo de actualización (ITESM, 2006).



## 4. Método de caso

Tal como se ha hecho referencia, en la educación superior se buscan estrategias para conducir el desarrollo de competencias, las cuales tienen una alternativa mediante el uso del método del caso.

Los casos y discusiones de casos cumplen distintos roles, uno de ellos es ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades de diagnóstico en un mundo donde los mercados y las tecnologías están cambiando constantemente. El método de casos en el área de las ciencias administrativas, fue utilizado por vez primera en 1920; en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard (Garvin, 2003).

### a. ¿Qué es?

Un caso es la descripción de una situación real, que se discute en clase bajo la dirección de un profesor. Las soluciones de un caso son imperfectas, por lo que no se trata entonces de resolver problemas en grupo para encontrar la solución correcta. Toda teoría es necesariamente una simplificación de la realidad, y un buen caso incorpora la realidad en todas sus contradictorias dimensiones, por lo cual el caso tampoco es equivalente al ejemplo de teorías o esquemas, pues al ceñirse a una realidad no simplificada se presta a variadas interpretaciones y a explicaciones diversas (Ogliastri, 1999 pág. 7).

Para Naumes (2006), los casos de estudio son una herramienta pedagógica importante en muchos campos de estudio. Su uso

permite a los estudiantes participar activamente en el proceso de aprendizaje. Para poder utilizar el método de casos en clases, se debe tener una continua fuente fresca de casos de estudio para mantener el interés de los estudiantes. Los casos deben proveer valor al proceso de aprendizaje. Las ideas para casos de estudio pueden provenir de una amplia variedad de fuentes. Frecuentemente viene de la necesidad de llenar un vacío en las necesidades de enseñanza, donde un asunto o tema, aún no cuenta con una técnica didáctica para abordarse o analizarse de manera efectiva.

El método del caso es según Abad (1991), un diálogo sistemático sobre situaciones que reflejan la realidad, dirigido por un instructor experimentado, cuyo fin es facilitar el aprendizaje, mediante un proceso activo, participativo e innovador que establece nexos creativos con la realidad.

Pelaez (s/f) explica que desde su experiencia, el método de casos describe, en forma resumida, situaciones reales de los diferentes aspectos de la empresa: planeación, mercadeo, finanzas, recursos humanos, mercadeo internacional, ventas, logística etc. Son de gran utilidad para que mediante la dirección del docente se discuta en clase y el estudiante obtenga de él una fuente de discernimiento intelectual.

Cotidianamente el caso describe una situación específica y real de una organización empresarial, institución o personas, en un contexto y en un periodo dado. En consecuencia, para que exista un estudio de caso se requiere de una historia empresarial que contar, con alguien que la describa y otro que la escriba. Una vez concluido el caso, la academia contará con un “simulador de negocios escrito”, el cual podrá ser seleccionado por algún profesor o facilitador para alcanzar objetivos didácticos en sus asignaturas, cursos o seminarios. Estos beneficios serán aprovechados por los estudiantes o ejecutivos formados bajo este método (Camacho, 2011).

Este método no proporciona soluciones sino datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo las posibles salidas que se pueden encontrar a cierto problema. No ofrece las soluciones al estudiante, sino que le entrena para generarlas. Le lleva a pensar y a contrastar sus conclusiones con las conclusiones de otros, a aceptarlas y expresar las propias sugerencias, de esta manera le entrena en el trabajo colaborativo y en la toma de decisiones en equipo. Al llevar al alumno a la

generación de alternativas de solución, le permite desarrollar la habilidad creativa, la capacidad de innovación y representa un recurso para conectar la teoría a la práctica real (Torres y Blanco s/f pág. 1).

Según la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), el método del caso es la descripción de una situación concreta con finalidades pedagógicas para aprender o perfeccionarse en algún campo determinado. El caso se propone a un grupo-clase para que individual y colectivamente lo sometan al análisis y a la toma de decisiones. Al utilizar el método del caso se pretende que los alumnos estudien la situación, definan los problemas, lleguen a sus propias conclusiones sobre las acciones que habría que emprender, contrasten ideas, las defiendan y las reelaboren con nuevas aportaciones (UPM, 2008).

### **b. Tipología de casos didácticos**

De acuerdo al ITESM, existen tres modelos de estudio de casos como estrategia didáctica: El modelo centrado en el análisis de casos que han sido estudiados y solucionados por equipos de especialistas; el modelo centrado en enseñar a aplicar principios y normas legales establecidos y el modelo enfocado en buscar entrenamiento en la resolución de situaciones. No se da la respuesta correcta, exige estar abierto a soluciones diversas. (ITESM, 2006: pág. 8).

Dentro del modelo de estudio de casos, se contemplan otros subtipos, los cuales se diferencian uno de otro en función de la finalidad didáctica que busque lograr en cada situación. Dos grandes subtipos se distinguen: a) casos centrados en el estudio de descripciones, donde el objetivo específico es ejercitar al usuario del caso en el análisis, identificación y descripción de los puntos clave constitutivos de una situación dada y que tengan la posibilidad de debatir y reflexionar junto a otros las perspectivas de la situación analizada; y b) casos de resolución de problemas, cuya finalidad es tomar decisiones para lograr soluciones al problema planteado. Las situaciones problemáticas han de ser identificadas previamente, seleccionadas y jerarquizadas en razón de su importancia o urgencia en el contexto en el que tienen lugar. Bajo esta tipología se pueden encontrar los casos centrados en el análisis crítico de toma de decisiones, el cual requiere de una narración minuciosa de la situación descrita (<http://sitios.itesm.mx/va/dide2/documentos/casos.PDF>).

Diversos tipos de casos han surgido con el devenir del tiempo, algunos son organizados por el uso que le dan los usuarios en el aula (ver tabla 1).

### c. Componentes

**Tabla 1**

*Tipos de caso por su uso en clases*

<b>Tipo de caso</b>	<b>Características</b>
Caso de valores	<p>Este caso se centra en que cada individuo tiene una escala de valores. Dos personas pueden encontrarse efectivamente en un “aquí y ahora”, pero apenas aborden un tema desde sus respectivos núcleos de valores se encontrarán en posiciones antagónicas. Al identificarse con el protagonista, el lector juzga al antagonista. El análisis se basa exclusivamente en posturas subjetivas ante la vida. Se puede completar el análisis formulando dos preguntas finales:</p> <p>¿Cuál es el mundo de valores de cada uno de los personajes? ¿Cuál es el propio mundo de valores?</p>
Caso de solución razonada	<p>Lo que se pretende es entrenar al grupo para encontrar soluciones razonables. Se diferencia del caso incidente en que aquí no existe información complementaria: el grupo ha de contentarse con los datos del caso y concentrar su esfuerzo en conciliar las soluciones diversas para encontrar la solución más juiciosa.</p>
Caso con imaginación	<p>En este caso, a partir de la imaginación promover en el grupo una representación del caso con base en situaciones reales. Entonces, lo que predomina es el examen de realidades más amplias, a partir de una bien concreta, y la toma de conciencia de las causas y consecuencias de tales hechos. El caso entonces ha de terminar en definiciones personales ante la situación. Estas definiciones normalmente son ideológicas, aunque no se descarta la posibilidad de llegar a tomas de postura vitales o comprometidas ante situaciones reales.</p>
Caso de búsqueda real	<p>Este método sólo puede utilizarse cuando previamente se ha desarrollado ya una discusión ideológica o un proceso de concienciación respecto a un problema concreto.</p> <p>El núcleo del método consiste en solicitar al grupo que presente un caso real que incluya la problemática analizada con anterioridad. Cuando se dice caso real se entiende un caso en que hayan sucedido globalmente las circunstancias analizadas, aunque no todas a las mismas personas y en las mismas situaciones. Se trata, por lo tanto, de entregar al grupo en la búsqueda de casos reales y a partir de ellos discutir las soluciones concretas.</p>

**Tabla 1**

*Tipos de caso por su uso en clases. Continuación*

<b>Tipo de caso</b>	<b>Características</b>
Caso temático	<p>Cuando se plantea un caso temático, no interesa tanto que el grupo busque soluciones concretas a la situación planteada como simplemente dialogar sobre un contenido específico. La elección del contenido depende, evidentemente, de la situación real del propio grupo. Lo que interesa por tanto, no es el caso en sí, sino el tema de fondo sobre el que gira el caso. Se trata de la fórmula más libre y por lo tanto, más tangencial al concepto estricto del caso. Se plantea una historia, donde lo relevante es el tema sobre lo que versa esa historia.</p> <p>El profesor deberá cuidar que el fondo de la discusión sea libre, pero que la forma de discusión sea la correcta. Siempre que se dialoga correctamente sobre un tema cualquiera se produce un efecto inmediato: en el grupo se genera automáticamente un proceso de convergencia.</p>
Caso abreviado	<p>El objetivo del método de casos abreviados es su versión corta. En este método se da al participante solamente la información necesaria para señalar un punto en especial que haya sido seleccionado y formulado por el instructor del curso. Se manejan informes sencillos, los cuales son fáciles de inventar asociando fragmentos de lecturas y experiencias.</p>
Caso analítico	<p>En estos casos se hace un análisis detallado de todos los elementos de decisión, donde el estudiante hace una síntesis de la información y luego toma una decisión con los elementos de juicio que obtuvo de ella. La metodología es inductiva.</p>
Presentaciones audiovisuales y casos grabados	<p>Estos ofrecen ventajas sobre casos escritos, ya que los instructores no necesitan hacer investigaciones ni escribir informes. Por otro lado, las presentaciones audiovisuales son más atractivas para los participantes ya que no tiene que leer. Así mismo, permiten capacitar al estudiante a desarrollar sus habilidades de percepción y escucha activa de mensajes verbales y no verbales.</p>

Fuente: elaboración de la autora con datos de Tarango, (2011); Peláez (s/f) y GERZA (s/f).

Otra tipología que se aproxima a retratar el panorama general de la forma de narrar casos de enseñanza, es la propuesta por Lundberg & Rainsford (2001); quienes los clasifican en nueve rubros (Ver tabla 2).

**Tabla 2**  
*Tipología de casos didácticos*

<b>Tipo de caso</b>	<b>Características</b>
1. Iceberg	Caso con escasa información, estructura pequeña y con requerimiento de datos adicionales, utiliza uno o más modelos conceptuales.
2. Incidente	Usualmente se les ubica al final de los capítulos de los libros de texto, presenta incidentes simples y detalles específicos.
3. Ilustrativo	Son casos que describen procesos o eventos, la información es abundante y con situaciones altamente estructuradas e ilustradas.
4. Central	Se distingue por la interacción de los actores principales, suele contar con descripciones emotivas, donde la información es abundante pero la estructura es débil o floja.
5. Diálogo	Promueve la interacción entre uno o más individuos, la información provista es moderada y es escasamente estructurada.
6. Aplicación	Este caso describe una técnica o situaciones donde el estudiante requiere de conocimientos técnicos; poseen mucha información, pero es altamente desestructurado.
7. Dato	Proporciona mucha información y una estructura moderada, aunque la información con que se cuenta resulta irrelevante, es necesario que el usuario organice las ideas y el significado de los datos.
8. Asunto	Trata un hecho o asunto en cuestión, usualmente provee mucha información y una estructura moderada.
9. Predicción	Estos casos son escritos en una serie (parte a, b, c), tiene un formato para la estructura del caso, la primera parte debe responder a las predicciones correctas y en la segunda parte del caso, se debe corroborar la predicción.

Fuente: Elaboración de la autora con datos de Estrada-Cuzcano (s/f).

Para tener una clase con casos, se deben considerar al menos cuatro aspectos clave: 1) el caso –favorable al tema del curso-, 2) un público apropiado para trabajar con casos –estudiantes de pregrado, posgrado, directivos u otros usuarios incluidos profesores-; 3) el lugar –aula suficientemente amplia y equipada para trabajar con casos y 4) el profesor – el cual se espera sea diestro en el manejo de casos-. Ogliastrì (1999) indica que el profesor se halla más familiarizado con los conceptos aplicables al caso pero también tiene su propio sistema de referencia creado por su historia particular y por tanto un punto de vista que necesariamente incluye distorsiones.

#### **d. ¿Cómo elegir un caso?**

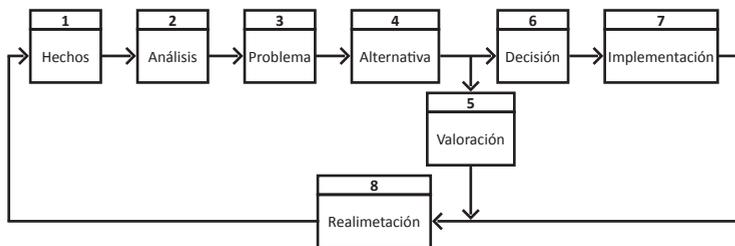
Para seleccionar un caso, se debe tomar en cuenta la materia, curso y tema a abordar, así como los objetivos pedagógicos del mismo, el contexto geográfico y cultural donde se desarrolla, la narrativa y la extensión (casos cortos o en extenso), el tipo de público al que va dirigido (pregrado, posgrado, directivos, profesores), el tiempo que se tiene disponible para desarrollar el análisis, el debate, las alternativas, el cierre y el epílogo cuando aplique.

#### **e. Preparación del caso para trabajo en aula**

Si la elección es una tarea estratégica para el profesor o facilitador, la preparación del caso requiere de estrategias didácticas complementarias, por ejemplo, lecturas previas sobre el tema, investigación de campo sobre el tipo de empresas del que se trate el caso, proyección de videos y análisis de páginas web de empresas competidoras. Todo ello, además de la lectura profunda de la guía del profesor – si existiese- o de estructurar la propia que contenga las preguntas detonantes y las posibles respuestas, el trabajo individual, en grupos pequeños y la plenaria, el trabajo en pizarrón (pizarra) u hojas de rotafolios (papel periódico); las preguntas de análisis, las alternativas de solución y el cierre del ejercicio en clases. Según la extensión del caso y del tamaño del grupo puede llevarse entre 1 y 5 horas.

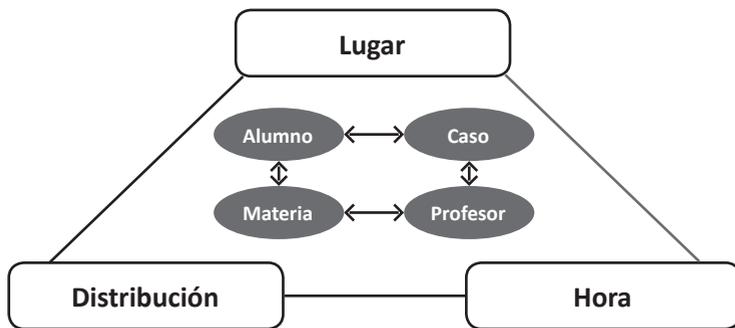
#### **f. ¿Cómo es una clase con casos?**

El proceso de una clase de casos, puede iniciar desde una sesión o varias sesiones anteriores a la fecha en que el profesor abordará el caso en el aula. El primer paso por tanto implicaría un trabajo previo del profesor al elegir un caso, cuyos objetivos pedagógicos sean apropiados para el curso o la materia y el tema que se destacará en la clase. El segundo paso, consiste en otorgar o indicar la forma de obtención del caso, para que este sea leído y discutido previo a la clase. El tercer momento sucederá cuando se llegue el día y la hora en que se iniciará el proceso en clases. Este consiste en diversas fases que el profesor guiará. Ogliastri (1999); propone ocho pasos, que se muestran en la figura 2.



**Figura 2.**  
Proceso del método del caso en aula  
Fuente: Ogliastri, 1999: 16

Además, de los cuatro elementos fundamentales para abordar casos en el aula, Ogliastri (1999) indica que éstos se encuentran condicionados por otros factores cuya influencia podría ser determinante para el uso óptimo del método. Entre ellos, se encuentran las condiciones de iluminación, sonoridad, la disposición de las sillas y la hora en que tiene lugar el proceso (Ver Figura 3).



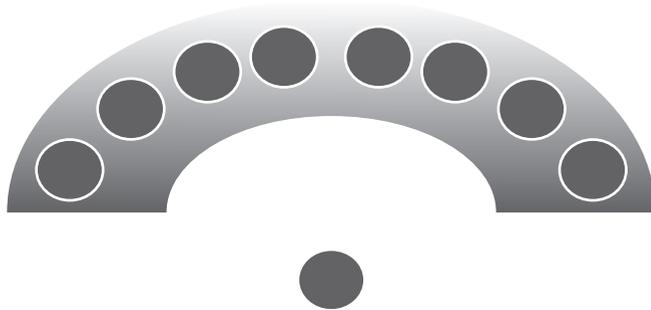
**Figura 3.**  
Componentes de una clase con casos  
Fuente: Ogliastri, 1999: 14

En cuanto a la distribución del aula, la forma de anfiteatro griego (Ver Figura 4), facilita mucho la visión de los alumnos entre sí y por tanto el diálogo entre ellos. Otro aspecto relevante para el buen éxito del uso del método de caso, es la hora en que tiene lugar, ya que por ejemplo, el ambiente de discusión se torna lento después de comer o en las últimas horas de la sesión.

### g. ¿Quiénes y cómo utilizan los casos?

La mayoría de los usuarios del método de casos se localizan en las Escuelas de Negocios, especialmente en aquellas que gozan de mayor prestigio en el ranking de universidades privadas. En las universidades públicas, preponderantemente la enseñanza está basada en las clases magistrales y en el dominio de conocimientos del profesor. La alternativa es el uso didáctico de casos como un proceso pedagógico

activo. Esto quiere decir que, enseñar con casos, implica la atención de condiciones mínimas y competencias del profesorado para su buen uso y utilidad.



**Figura 4.**

Forma de anfiteatro  
griego

Fuente: Elaboración de la  
autora

En consecuencia, las condiciones que debe cumplir un estudio de caso para ser pedagógicamente útil, son autenticidad, situación concreta sacada de la realidad, urgencia, ser una situación problemática que provoca un diagnóstico o una decisión. Debe ser por tanto, una situación que puede proporcionar información y formación en un dominio del conocimiento o de la acción del tema que se aborda a través del caso (Ainciburu, 2004).

#### **h. ¿Cuáles son los beneficios del método de casos?**

Los especialistas en el uso, escritura y manejo del método de casos afirman el desarrollo de múltiples competencias directivas en quienes utilizan el caso. Para Llano (1996), el caso es un método de descubrimiento que el profesor provoca poniendo las condiciones y circunstancias para que el participante descubra por sí mismo. Dentro de las ventajas que él observa, se encuentran:

- Estimula la creatividad, ya que hay una re-estructura de lo dado en la que emerge algo diferente.
- Posee también un contenido social en el sentido de que las opiniones o argumentos de quien lo ejercita pueden ser aceptados o rechazados por otros, mostrando si esos conocimientos son socialmente válidos o no.
- Es adecuado desde el punto de vista del proceso de la decisión, ya que nos plantea el decidir ante varias alternativas.
- Ayuda a descubrir, identificar y plantearse problemas de la realidad

De acuerdo con Ainciburu (2004), una forma de validar la eficacia y los beneficios del uso de estudio de casos en la instrucción, es la evaluación de situaciones reales y aplicación de conceptos a partir de ejemplos prácticos; aprender a desarrollar conceptos nuevos y a aplicar aquellos ya establecidos a situaciones novedosas; asimilación de ideas y conceptos que utilizan los estudiantes, el trabajo en grupo que constituye una preparación eficaz en los aspectos humanos de la gestión.

Asumiendo que los usuarios o estudiantes que discutirán un caso, ya cuentan con las bases teóricas que sustenten sus decisiones, las competencias directivas que se desarrollan o fortalecen son: identificación de problemas, comunicación y trabajo en equipo. También se aprende a realizar análisis cualitativo y cuantitativo, asumir posiciones, defender posturas empresariales, desarrollo y planteamiento de alternativas de solución, evaluación de alternativas y toma de decisiones. Otras competencias pueden ser la lectura rápida y la observación.

## 5. Profesores de caso

Ser profesores de caso, es un reto especial, ya que el conocimiento o experiencia en cierta área, no garantiza el manejo óptimo de un caso en aula. El mejor profesor es el que pasa inadvertido: la clase transcurre con naturalidad, casi como si él no hiciera falta. El énfasis se pone en el aprendizaje y no en la enseñanza. Pasar inadvertido es un trabajo arduo; las etapas en la labor de un profesor de casos son las siguientes: a) el diseño del curso; b) la investigación, desarrollo y escritura de casos; c) la preparación de cada sesión, lo que significa definir sus objetivos pedagógicos, hacer una previsión del proceso de discusión (incluyendo el uso del tablero y las principales controversias), y una serie de preguntas que van a guiar la clase (estos elementos constituyen el plan de enseñanza de una sesión); d) dirigir la sesión, que implica un manejo adecuado del clima de la clase, de las preguntas que hace, y del contenido, proceso y personas del curso (Ogliastri, 1999 pág. 8).

### a. Escritores de casos

Un profesor de casos, al dominar la técnica, puede optar por construir sus propios casos, lo cual le requerirá al menos tres tareas: elegir el tema del caso que le interesa narrar, buscar una empresa de la cual pueda indagar, primeramente de fuentes secundarias y después mediante trabajo de campo vía entrevista personal con el directivo o propietario que corresponda, después, será de nuevo indagar en fuentes secundarias o analizar la información que el empresario haya proporcionado. Seguidamente vendrá la escritura del borrador del caso, tomando como base la transcripción de la entrevista,

la cual irá enriqueciéndose con los datos recabados con anterioridad. Este primer borrador es el verdadero reto del escritor de casos, ya que en la narrativa notará que el problema del cual se derivaba toda la descripción del caso, probablemente no sea suficientemente atractiva o no se tenga información completa para sustentarlo. Es posible que descubra en el trayecto de la redacción, que el problema no era el que pensaba sino que se trata más bien de otra situación, de la cual habrá de proveerse de nuevos datos para armar el compendio.

Indudablemente, el escritor de casos tiene que contar con un objetivo pedagógico de la obra, una metodología definida para elaborarlo y un oficio narrativo que gestará el estilo y la dinámica del caso.

El caso estará escrito de manera tal, que al leerlo, conduzca a los interesados a identificar personas clave, urgencia de la solución o alternativa, revisión, reflexiones y en su defecto, cálculos numéricos que conduzcan al mejor escenario de resolución de problemas o de toma de decisiones (Camacho, 2013).

Darío Abad Arango, profesor de origen peruano y diestro en el manejo del método de casos, explica que para escribir los casos no existen reglas universales ni metodología única que garanticen el éxito de su desarrollo, sino que lo fundamental es que quien escribe el caso conozca muy bien en qué consiste el método de caso, la forma de conducirlo en clase, estar enterado de la situación de la empresa de la que está escribiendo y preferentemente contar con experiencia en el tema que va a narrar (Peláez s/f).

En su obra “El método de caso. Enfoque pedagógico activo, participativo e innovador”, publicado en 2007; el profesor Arango, propone en un capítulo el análisis para la elaboración de casos, el cual enfoca sus esfuerzos hacia la estimulación para que el docente aprenda a desarrollar los casos para sus propias materias (Abad, 2008).

Bajo estas premisas, se recomienda que para escribir casos, se tome en cuenta el objetivo del caso, narrar con claridad y consistencia, sin embargo el profesor Abad sugiere que se omita cierta parte de la información para que el estudiante indague al respecto. Además, los casos deben estar descritos con estilo, complejidad y con una temática clara, ya que con estos factores en mente, quien escribe el caso buscará lograr la calidad del caso. Los elementos que no deben faltar son:

- El problema, que contiene el caso para que el estudiante lo identifique, haga su síntesis y tome la decisión.
- La solución: generalmente cada uno de los grupos presenta una solución diferente, pocas veces hay unanimidad sobre el caso.
- La estrategia a seguir: en la cual pueden presentarse varias alternativas.
- La capacidad analítica en la identificación de problemas y oportunidades, para guiarlo en la recolección, ordenamiento y el análisis de la información, encontrando soluciones que permitan evaluar riesgos y beneficios y enfrentarse a los retos propios de las decisiones que se deben tomar en cada momento en una empresa. (Peláez s/f).

## **b. La investigación empresarial**

En el proceso de investigación, elección y escritura de casos, se requiere de la disponibilidad de los empresarios para que den a conocer pormenores sobre algún periodo de éxito o una situación crítica de su organización. Como resultado de tales estudios organizacionales, se necesitan escritores que estructuren aquellos datos precisos en un orden metodológico, suficientemente narrado y desafiante que provoque el interés de los lectores (Camacho, 2013).

Realizar las indagatorias de fuentes primarias y secundarias, es también una competencia del escritor de casos, ya que en ocasiones las entrevistas otorgadas por el empresariado no proveen de información suficiente para escribir un caso, aunque sí, orientan y definen el tema central del mismo.

Los casos provenientes de investigaciones, tienen en las empresas e instituciones su fuente principal de información. La disposición de los directivos empresariales por compartir sus historias y pasajes organizacionales en ciertos periodos de sus operaciones, permite que los investigadores y escritores de casos puedan disponer de datos e información real que los conduzca a la escritura de casos, con lo cual el binomio empresa-universidad se transforma en un ente didáctico que favorece el desarrollo y fortalecimiento de competencias directivas de estudiantes de los diversos niveles escolares, particularmente los de pregrado y posgrado.

Para llevar a cabo las investigaciones que den paso a la estructura de un caso, parten en primer lugar del interés del autor en un tema o una empresa que presenta

situaciones relevantes de ser abordadas en una discusión didáctica o colegiada. La segunda tarea estriba en acudir a las fuentes secundarias disponibles, a colegas que conozcan de la empresa, algunos de ellos son familiares o amigos, o quizá ex empleados, los cuales casi siempre, sin darse cuenta, comparten datos finos que añaden valor a la investigación, datos que no se encontrarán en ninguna otra fuente, incluyendo al empresario.

En este sentido, se sugiere no omitir cifras que indiquen el comportamiento de la empresa y se debe respetar lo que permiten sus propietarios o accionistas. Es necesario considerar la identificación de la empresa, tema, y estrategias (Peláez, s/f).

El tercer paso, consiste en elaborar una guía de entrevista semi estructurada donde estarán aquellas preguntas o dudas que no pudieron responderse con las fuentes secundarias, después se elaborará un escrito oficial solicitando información con fines didácticos, los cuales serán tratados con estricta confidencialidad. Después se enviará al empresario, bien de manera física, bien de manera electrónica, dando seguimiento en ambos casos de manera telefónica.

Cuando ya se ha obtenido la cita, se debe acudir bien equipado, y con la anuencia del empresario evidenciar el trabajo de campo con grabaciones de audio (de ser posible, video) y fotografías. En ciertas ocasiones, los empresarios comparten fotografías u otro material que se utilizó en el momento histórico que se narra en el caso, el cual se asume ya fue resuelto.

La cuarta actividad ocurre una vez obtenida la información tanto de fuentes externas como la proporcionada por el empresario, con una guía teórica en mano y una metodología probada para escribir casos, el profesor procederá a estructurar el caso en su versión preliminar.

### **c. Estilo del escritor de casos**

La tarea de escribir casos, conlleva a una serie de actividades, que, deberían estar basados en el gusto y la destreza para escribir, lo cual marcará un estilo y definirá el tipo de caso que se describa. Todo esto dependerá en gran medida del interés sobre el tema, los elementos atractivos de la empresa estudiada, la disposición y disponibilidad del empresario para otorgar entrevistas y compartir pasajes

empresariales que hayan ocurrido en algún momento de su historia. A todo ello, habrá que añadir las dotes del profesor para realizar indagatorias no sólo de fuentes secundarias (periódicos, revistas, tesis, páginas webs) sino también basarse en observación externa y observación participante).

En este proceso se asumen planes de trabajo de la materia o curso a impartir, los cuales contemplarán el método de caso como uno de los recursos didácticos a utilizar para alcanzar los objetivos pedagógicos de un tema o temas en particular. Si bien, existe la disponibilidad de casos tanto de forma impresa como digital, cuando el profesor, considera y le gusta el reto de escribir casos locales, puede elegir la apuesta por estructurar un caso, que no solo le será útil a él, sino también a colegas de su propia organización o de otras organizaciones, los cuales apoyados en la difusión tecnológica, seguramente llegarán a usuarios de todo el mundo.

#### **d. Ubicar el caso en una materia, asignatura o curso**

Como se ha referido, un caso a elegir o escribir, parte de la necesidad de éste para conducir los trabajos de enseñanza de una materia, asignatura o curso, o bien, ser una herramienta didáctica que acompaña a otras.

#### **e. Objetivo pedagógico**

El objetivo pedagógico del caso a escribir, si bien se plantea desde un inicio para guiar la narrativa y la necesidad de información; conforme se va escribiendo podría replantearse una vez concluido el caso. Esto se puede deber a que el alcance es mayor de lo previsto o que la información obtenida y el “problema urgente” a analizar o resolver, lo condujo a un tema inesperado, pero que difícilmente se saldrá de la temática principal.

#### **f. Mapa de escritura**

En este paso es conveniente contar con un mapa de los temas –enmarcados en la metodología seleccionada- que conducirán la escritura y en la mayoría de los casos, permitirá en la medida que se lleva a cabo el proceso, detectar aquellos datos o figuras que no se habían considerado en un principio y que según se procede en la narrativa empiezan a ser necesarios.

### **g. Delimitación de la problemática**

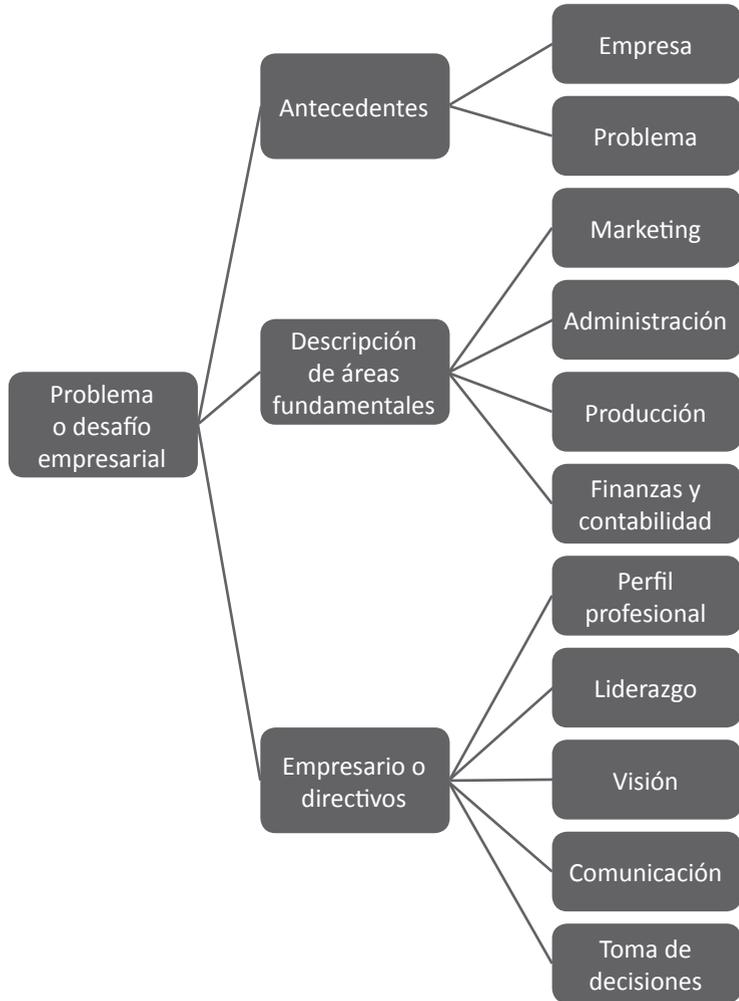
La problemática es la esencia del caso. Si no hay problema o desafíos, entonces no hay caso para discusión, análisis o posibles soluciones y se convierte sólo en un caso narrativo, a manera de historia empresarial. Sin embargo, este Manual tiene como objetivo apoyar en la escritura de casos con problemas. Así que, este componente, de alguna manera se visualiza desde antes de ir con el empresario, con la información que él proporcione se confirmará si ese fue el verdadero problema o si trataba de una causa o de algún efecto. Una vez que se tiene delimitado la situación urgente (desafío ó problema); se puede ir tejiendo el caso con mayor soltura, porque la misma problemática irá requiriendo de sustentos (siempre reales) que condujeron a que eso sucediera, los involucrados, el contexto, los directivos, los clientes, el producto, la competencia y otros rubros que el autor irá descubriendo (ver figura 5).

Con el desafío empresarial bien determinado, y guiándose del mapa de temas, el escritor de casos de marketing y administración, puede considerar aquellos elementos que enriquezcan la narrativa pero que no desvíen el interés o la lectura del usuario hacia asuntos irrelevantes, aún cuando existen tipos de casos que siguen esta línea; la propuesta de este manual va más en el sentido de escribir casos ilustrativos que también dejen a búsqueda del usuario datos complementarios al caso. Es conveniente aclarar que aunque se traten de casos de marketing, la narrativa y los hallazgos en la investigación empresarial conducirán hacia el análisis de las otras áreas funcionales de la empresa y del empresario mismo. Algunos temas cotidianos en la escritura del caso, se muestran en el anexo 1.

### **i. Elegir la metodología para escribir el caso**

Existen diversas metodologías para escribir casos, en cualquiera de ellas, la narrativa o descripción debe estar escrita en pasado, dado que el caso tendrá cierto tiempo de vigencia. Además deberán estar ubicados en el año que ocurre la situación, problemática, desafío o periodo de éxito. Siempre teniendo presente de que se tratan de casos reales.

En México, dos son las estructuras más conocidas y aceptadas para escribir casos: 1) ANFECA y 2) Centro Internacional de Casos (CIC) del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). En este Manual se abordarán el contenido de estas dos, sin embargo, también se hace referencia breve a la metodología Harvard.



**Figura 5.**  
Elementos a considerar  
en el desarrollo de un  
caso de marketing o  
administración  
Fuente: elaboración de la  
autora

- En la **metodología de la ANFECA**, el contenido y orden de los casos son las siguientes:
  1. Resumen
  2. Antecedentes
  3. Planteamiento del Problema
  4. Revisión de Literatura

5. Descripción del Caso
6. Retos actuales que se enfrentan
7. Referencia bibliográfica
8. Anexos

- **Contenido de la Guía del Profesor según ANFECA.**

1. Objetivo pedagógico del caso
2. Método de análisis de clase
3. Preguntas de discusión
4. Alternativas de solución probable

- La **metodología CIC** propone la estructura que se cita enseguida:

1. Párrafo de inicio (Máximo 10 líneas, redactado en tiempo pasado, identificado el tomador de decisiones, corte de tiempo apropiado, interesante para los alumnos, detonador de acción).
2. Desarrollo: Escrito con objetividad, sin juicios ni comentarios del escritor, narrativa reveladora del problema, personajes y contexto en donde se ubica la situación que presenta el caso.
3. Descripción del contexto general del caso, desde las distintas perspectivas involucradas.
4. Detalles específicos de aspectos involucrados en la decisión (costos, procesos, personas, entre otros).
5. Anexos (estados financieros, diagramas, fotografías, tablas, noticias, entre otros).

- **Estructura de la nota de enseñanza de acuerdo al CIC.**

Es un documento indispensable en la metodología del caso. Algunos profesores lo conocen como Manual del Instructor. Su objetivo es ser un instrumento útil para los profesores, con todos los elementos necesarios para aplicar el caso de la mejor manera posible. Es una herramienta en donde se vincula la historia narrada con el marco teórico, sobre todo mediante el análisis realizado por el escritor. El análisis del caso no es un resumen, debe presentar la reflexión del escritor respecto a la historia y sus

posibles soluciones y deberá mostrar cómo el autor relaciona la teoría con el caso.

Los elementos que la conforman son los siguientes:

1. Síntesis: La descripción es diferente al párrafo de inicio, es una síntesis en donde quede claro cuál es la problemática que se presenta en el caso, y en que temas académicos se puede utilizar. Es la presentación del caso, por lo que debe contener una redacción atractiva, los elementos son:
  - a. Nombre de la persona, empresa o Institución
  - b. Ubicación que incluya magnitud, giro o entorno
  - c. Problema
  - d. Fecha
  - e. Decisión asociada al tema que se pretende abordar
  - f. Área temática y temas relacionados: Los temas y subtemas alrededor de los cuales se desarrolla el caso.
  - g. Objetivos de enseñanza: Los propósitos que se planean cubrir al trabajar el caso en aula.
  
2. Preguntas y actividades asignadas a los alumnos: Actividades antes, durante y después de la clase.
  - a. Lecturas sugeridas: Documentos que complementen el tema de la clase y/o caso.
  - b. Materiales auxiliares: Videos, archivos de Excel u otros que sirvan de apoyo para el análisis del caso.
  - c. Preguntas detonantes: Aquellas preguntas clave que provocan la discusión y reflexión; permiten la búsqueda de soluciones la generación de alternativas y estimulan el pensamiento crítico de los estudiantes. Aquí se incluyen preguntas teóricas, amplias, que relacionen la historia presentada en el caso con el tema de la clase. Se sugiere que dichas preguntas vayan ligadas al plan de pizarrón.
  - d. Tiempos planeados: El tiempo total de la clase dividido en actividades, generalmente se sugieren tres momentos para la discusión de un caso:

- e. Lectura individual, puede ser antes o durante la clase.
  - f. Grupos pequeños, aclarando cómo los formará (al azar, por carreras, mezclados) y el tamaño sugerido para éstos.
  - g. Sesión plenaria.
  - h. Plan de pizarrón: Este es un medio que ayuda a mantener el orden en las ideas a revisar a lo largo de la sesión. En esta sección, el escritor aclara cómo sugiere se divida el pizarrón para analizar el caso así como los temas a desarrollar en cada segmento.
9. Experiencias pasadas: Si el escritor aplicó el caso anteriormente puede escribir qué problemas enfrentó, dónde se debería poner más énfasis con los alumnos.
10. Análisis del problema por parte del autor: En esta sección el autor desarrolla su punto de vista y postura sobre la problemática presentada, explica la aplicación teórica, relaciona conceptos y teorías en el contexto de la situación planteada. El autor responde a las preguntas detonantes, aborda los objetivos de enseñanza planteados, menciona la aplicación de la bibliografía sugerida, da las diferentes soluciones a las que puede llegar un alumno y las conclusiones del caso según su perspectiva. Así cómo realiza los cálculos y formulas que solicito a los alumnos para el análisis del caso.
11. Epílogo: Lo que pasó realmente en la historia, su desenlace o solución.

Otra metodología de escrituras de casos es la de Harvard, ésta se distingue por la cantidad, variedad y calidad de los casos publicados. En la universidad de Harvard el método de caso es la forma básica de enseñanza-aprendizaje, a eso se debe que el 80 por ciento de las clases que allí se imparten, sean a través de los casos, escritos por sus propios profesores (Walsh, 2008).

### **Una tercera Metodología para escribir casos: la propuesta CAEENI**

Si bien el método del caso se ha utilizado por muchos años en la UJAT, es a partir de 2009, con el proyecto de investigación “Propuesta de un Banco de Casos Prácticos para la Maestría en Administración de la UJAT”; la creación del Cuerpo Académico de Estudios Estratégicos para Negocios e Instituciones (CAEENI) en 2010 y la puesta en marcha de la Licenciatura en Mercadotecnia (LEM); cuando los casos se convierten

en una necesidad estratégica, para responder a los requerimientos del Modelo Educativo y al perfil del LEM, cuya formación estaría basada en competencias, donde los casos serían una herramienta clave, aunque no la única.

En 2011 con la publicación del libro Casos de Marketing: 7 historias empresariales, se inicia una nueva era a favor del método, ya que los casos publicados fueron escritos con la metodología ANFECA. Sin embargo, también se publicaron casos en el CIC bajo la metodología de esta institución y se publicaron casos en un compendio nacional cuya estructura fue libre, a manera de estudios de caso como producto de investigación y no como caso de enseñanza.

Bajo estas circunstancias, se hacía necesaria una metodología mixta o híbrida que condujera los escritos de casos locales. Es así como después de impartir cursos-talleres de escritura de casos a profesores de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), Universidad Veracruzana (UV), Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México y en la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte en Barranquilla, Colombia; la autora de este manual, pudo constatar las bondades y obstáculos en el uso de las metodologías referidas (ANFECA y CIC).

### **Metodología de escritura de casos CAEENI**

Esto condujo a proponer una Metodología CAEENI para la escritura de casos de marketing y administración proveniente de empresas locales, donde las narrativas deben cumplir con las siguientes condiciones generales:

- Ser situaciones reales ocurridas en una empresa o institución, preferentemente local
- Estar escritos en pasado
- Redactarse en letra tipo Times New Roman o calibre, número 12, con espaciado de 1.0 (sencillo), justificado.
- Para el caso de las citas bibliográficas la metodología a utilizar será el APA más reciente
- El caso debe contar con una amplitud de entre 8 y 15 cuartillas de extensión total sin anexos

En cuanto a la **estructura**, el caso deberá contener estos datos:

1. **Título** del trabajo.
2. **Nombre del autor** o autores (máximo 3).
3. **Lenguaje:** El lenguaje del caso debe ser internacional, por lo que se recomienda evitar regionalismos a menos sea necesario para el desarrollo del caso (ante esta situación se debe definir la palabra utilizada en el glosario).
4. **Resumen del caso** en una extensión no mayor a 25 líneas que contenga nombre de la empresa, actividad principal, ubicación geográfica, año en que ocurre la situación, el nombre y cargo del tomador de decisión, hecho urgente por resolver o enfrentar.
5. **Evolución histórica de la empresa** que indique el año de inicio de operaciones, la línea de productos, el nombre y cargo del que emprendió el negocio, número de empleados, ubicación geográfica de la empresa, tipo de clientes y otros datos que ilustren la evolución de la organización y que pueda permitir un análisis comparativo del usuario del caso.
6. **Problema, desafío o situación**, donde preferentemente se expliquen antecedentes, orígenes, consecuencias y posibles soluciones o alternativas que la empresa ha emprendido para hacerle frente, así la precisión más próxima de lo que pasaría si ese problema no se resuelve, además del nivel de urgencia que se tiene para tomar decisiones a este respecto.
7. **Descripción del caso**, donde se aborden áreas internas y externas a la organización, por ejemplo: áreas funcionales de la empresa (Marketing, Administración, Producción, Finanzas, Tecnologías de información y Comunicación, Investigación y Desarrollo, outsourcing) y entornos de la empresa relacionados con la problemática o situación (segmentos, mercados, sectores, competidores, ventajas comparativas, políticas públicas, aspectos sobre tendencias económicas, culturales, demográficas, tecnológicas, ecológicas o de naturaleza, rubros legales, jurídicos).

De cada una de estas áreas se describirán aquellos hechos relevantes que contextualicen la situación central del caso, de tal manera que le permita al usuario realizar un análisis cualitativo y cuantitativo en su caso, determinar la problemática urgente, estructurar alternativas, valorar el costo, tiempo e implicaciones de cada una de ellas y tomar las decisiones pertinentes a favor de la empresa u organización.

8. **Homologación monetaria.** Las cantidades o montos que impliquen un tratamiento monetario que se describa en el caso, deberán ser planteadas en dólares americanos o su equivalente. Esto para lograr que el análisis y los replanteamientos de los lectores sea más ágil, sin importar la ubicación geográfica donde se encuentren.
9. **Ilustraciones.** Para lograr un mayor involucramiento del lector del caso, es fundamental que el autor ilustre, según las necesidades de la narrativa y en la medida de sus posibilidades o alcances, con mapas, tablas, fotografías, gráficos, recortes de periódicos, pantallas de webs y redes sociales o diseños propios.
10. **Retos actuales.** Aquí se plantearán los hechos o decisiones ocurridas en el último periodo en el que se considera el caso. Por ejemplo lo que proponen o suponen los empresarios que va a ocurrir, párrafo que representa el desafío principal para los estudiantes o usuarios del caso.
11. **Preguntas detonantes:** Se sugiere que se escriban de 5 a 7 preguntas relacionadas con el caso, lo cual se espera pueda abrir el debate en pequeños grupos o de manera individual entre los usuarios del caso. Se trata de preguntas introductorias, que no necesariamente serán las únicas. Ya que la guía del profesor determinará el curso del uso del caso en el aula.
12. **Referencias bibliográficas, hemerográficas y digitales.**
13. **Glosario de términos incluidos en caso.**
14. **Anexos y apéndices.**

Una tabla que orienta la metodología según sus componentes, se puede apreciar en el anexo 2 de este manual.

Si bien en las metodologías ANFECA y CIC existen la guía del profesor y la nota de enseñanza, en la metodología CAEENI, se propone una Guía universal para aplicación de casos.

El objetivo de denominar Guía universal, es apoyar el trabajo con aquellos casos que carecen de una guía o nota de enseñanza, de tal manera, que apoye no sólo los casos escritos bajo la metodología CAEENI, sino otras metodologías. Sin embargo, es propicio aclarar que esta Guía está diseñada para casos en extenso y no para mini casos, ya que el tiempo estimado para cada actividad está en ese sentido.

## **Guía universal para aplicación de casos**

### **1. Área temática y temas relacionados**

Los casos están dirigidos a estudiantes de posgrado en marketing o administración, pero también son propicios para grupos de pregrado o ejecutivos a los que se les apoyará o reforzará sus competencias directivas. Estos casos son aplicables a materias ó asignaturas de marketing, especialmente en lo relacionado con la planeación, diseño e implantación de estrategias.

Los subtemas destacados para aplicar son:

- a. Planeación estratégica
- b. Diseño y selección de estrategias
- c. Selección y diversificación de mercados
- d. Línea de productos
- e. Elaboración de plan de marketing
- f. Diseño o replanteamiento de Imagen corporativa
- g. Planeación o rediseño de Identidad Corporativa

### **2. Planeación de actividades**

Para el análisis de los casos en clases se debe de contar con un mínimo de tres horas disponibles, procurando una atmósfera amistosa y relajada. En condiciones físicas apropiadas para el desplazamiento de los grupos en pequeño y el manejo plenario por parte del profesor.

#### Actividades previas a la clase:

- Revisar y analizar artículos relacionados o complementarios con el tema central del caso. (1 hora)
- Leer el caso en dos ocasiones, sin resolver (1 hora).
- Familiarizarse con los personajes y la historia (10 minutos).

Método de análisis de clase

- a. Estructurar grupos en pequeño (3 a 5 integrantes), (10 minutos)
- b. El profesor dará una breve explicación sobre los beneficios y alcances del tema principal de su materia o curso, abordado en el caso (10 minutos).
- c. Los grupos en pequeño realizarán un análisis y se responderán las preguntas de arranque (preguntas de reflexión ubicadas en el caso). Se sugiere que el profesor las seccione por bloques, añada o quite alguna de ellas, según sea su necesidad (20 minutos).
- d. Análisis del caso en grupos en pequeño, (30 minutos) respondiendo al menos cinco aspectos básicos:
  - ¿qué está pasando?
  - ¿a quién le está pasando?
  - ¿cuándo está pasando?
  - ¿cuál es el principal problema?
  - ¿cuáles son las causas del problema?
  - ¿cuáles son las consecuencias del problema?
  - ¿quién y cuándo lo debe resolver?
- e. Exposición y discusión del diagnóstico de cada grupo en pequeño (5 minutos cada uno).
- f. Retroalimentación a los equipos por parte del profesor (5 minutos)
- g. Desarrollar la actividad estratégica para resolver la situación o aprovechar las oportunidades que en el caso se planteen (plan de marketing, portafolios de productos, elección de mercados, según el tema principal del caso) (30 minutos).
- h. Presentación ejecutiva de los resultados en clase a través de un representante del grupo en pequeño ( 5 minutos por equipo).
- i. Sesión plenaria, guiada por el profesor, llegando a conclusiones de los principales aportes de los estudiantes o usuarios y añadiendo valor (10 minutos).

### **3. Alternativas de solución probable**

Las respuestas a las preguntas de reflexión deben ser resueltas por el profesor antes de las actividades en el aula. Estas serán basadas en la descripción del caso y apoyadas en las lecturas que el profesor asigne para tal fin. De tal manera que el usuario del caso, experimente la aplicación de la teoría a través del caso.

## 6. Desarrollo de un caso ejemplo con la metodología CAEENI

**1ª. Actividad realizada:** entrevista al empresario, en este caso, la indagatoria personal con la gerente general de la empresa, corrió a cargo de un asistente de la escritora del caso (autora), a quien se le proporcionó el instrumento guía, el cual fue adaptado según se daba la dinámica de la entrevista. El entrevistador indaga más sobre el asunto que considera puede ser el problema o desafío.

**2ª. Actividad realizada:** se transcribe la entrevista y se procede al análisis de las respuestas para ubicarlas preliminarmente en las secciones del caso (Ver tabla 3).

**Tabla 3.**

*Entrevista a director de RAGAPI A en P*

	Pregunta/Respuesta	Ubicación en secciones de caso
Entrevistador	¿Cómo ha sido la evolución de su empresa?	
Empresario	¿Cómo se creó? Sus inicios... hace siete años creo que fue, más o menos. Iniciamos de forma casera realmente: en la estufa de nuestro hogar, y así duramos un tiempo... yo creo que un año estuvimos dentro de la cocina de la casa. Empezó porque eran unos guisos de mi familia que se hacían antiguamente y como a varios familiares les gustaba, me decían: oye, ¿por qué no lo envasas? Y así se creó la idea, por iniciativa y con el apoyo de la familia. Ellos fueron quienes insistieron en que se podía hacer este producto, estos productos porque ahorita tenemos en el mercado cuatro productos. Cuando iniciamos tentativamente eran once, pero al pretender salir al mercado, una de las cadenas en las que estamos nos sugirió que mejor fueran tres, y al año metimos la cuarta porque es demasiado producto para abrirse camino. La distribución se hace en tiendas de autoservicio, estamos en las cadenas de Chedraui, en las super carnicerías... Vivas: Carnes Vivas, en la Comercial Mexicana, en... estamos entrando ahorita en Sam's Club también y ¿en cuál otra cadena estamos?... en esas son en las que estamos trabajando.	Antecedentes  Desarrollo del caso (área funcional mercadotecnia)

**Tabla 3.**

*Entrevista a director de RAGAPI A en P. Continuación*

	<b>Pregunta/Respuesta</b>	<b>Ubicación en secciones de caso</b>
Entrevistador	¿Cuál es la base de la filosofía y de compromiso social de la empresa?	
Empresario	Es satisfacer las necesidades y la demanda de un público mayormente femenino que se dedica a la alimentación de los miembros de la casa. Hacerles un producto que sin mayor tiempo o esfuerzo, porque éste es un guiso ya preparado nada más para acondicionar la carne, el pescado o el marisco que desea guisar y es añadirle un frasco al... a la carne que vayan a comer ese día y ponerlas al fuego, no tienen que añadir ni agua ni sal. Esa es parte del compromiso de facilitarnos la cocina.	Desarrollo del caso (área funcional mercadotecnia)
Entrevistador	¿Cuáles son sus principales habilidades y cómo han impactado en el desarrollo de su empresa?	
Empresario	Bueno, uno fue lo novedoso que son las jaleas picantes. En este caso unas jaleas que sirven primeramente como botanas sobre queso, y galletas... una galleta o tortillitas así como para botanear y seguidamente esas mismas se usan para guisar son salsa agridulce para la comida tipo tailandesa. Entonces sí llamó mucho la atención al inicio, aquí no se hacía. Hasta la fecha ya hay otras personas que lo están haciendo pero fuimos los primeros en iniciar ¿no?, en esta área de la cocina agridulce.	Desarrollo del caso (área funcional mercadotecnia)
Entrevistador	¿Cómo formula la planeación estratégica de su empresa y qué grado de compromiso tiene el personal directivo?	
Empresario	Sí ya, nos ha costado la organización del por qué hacer cuánto y cuánto vender, y realmente nosotros así lo manejamos. Tenemos un stock de nuestro producto y según la demanda de los supermercados de las cadenas a las cuales estamos trabajando, y el público en general que nos compran aquí también, se programa la producción.	Desarrollo del caso (área funcional mercadotecnia, producción)
Entrevistador	¿Cómo está estructurado el organigrama de su empresa?	
Empresario	Pues así como tal... yo lo he crecido de ahí. De ahí tenemos a la que es... que coordina todo, que es la licenciada Lucrecia Cámara, después está el que lleva a cabo ya directamente compras y producción con las encargadas de la planta y tenemos degustadores en las tiendas. Entonces, están gerencia general, coordinadora, producción, reparto y promotor. Y tenemos un contador externo.	Desarrollo del caso (área funcional administración mercadotecnia, producción)

**Tabla 3.***Entrevista a director de RAGAPI A en P. Continuación*

	<b>Pregunta/Respuesta</b>	<b>Ubicación en secciones de caso</b>
Entrevistador	¿Cuál ha sido el área funcional de mayor reto en la empresa?	
Empresario	Bueno, pues la competencia por cadenas muy importantes, ya establecidas con marcas nacionales e internacionales podemos decirles. Entonces, eso es lo difícil, de la competencia tan grande que hay con fábricas de años que conocemos. Entonces, uno pequeño que empieza con microempresa y te cuesta trabajo ir desarrollando tu producto, dándolo a conocer. La publicidad es muy cara, también hay eso nos topamos, cómo nos conocen si no nos publicamos. Entonces, tenemos que depender muchos de las degustadoras en las tiendas para dar a conocer el producto.	Desarrollo del caso (área funcional mercadotecnia administración)
Entrevistador	Entonces, ¿la empresa no maneja ningún medio para publicitarse?	
Empresario	Sí, tenemos algo en prensa, pero sí le repito, sí es muy caro. Prensa y volantes y en todas las exposiciones que hay de... aquí en el estado y también fuera del estado que nos invitan a participar hemos participado. Pero sí te digo la... el reto es eso llegar a que nos conozcan, ya nos conocen bien pero ese es el diario, diario porque hay mucha competencia.	Desarrollo del caso (área funcional mercadotecnia)
Entrevistador	¿Sólo en el estado de Tabasco se distribuye el producto?	
Empresario	No, en Veracruz tenemos una cadena de supermercados, boutiques que les llaman, que son supers... ahí tenemos el producto también. Se envían directamente a Veracruz, y al norte hay otra gente que está llevándolos también en escalas pequeñas... no te voy a decir que en cantidades muy grandes.	Desarrollo del caso (área funcional mercadotecnia)
Entrevistador	¿Qué aprendizaje ha obtenido en algún periodo de éxito o amenaza de su empresa?	
Empresario	Al principio comenté sobre el número de productos que pretendíamos sacar al mercado; entonces, la experiencia de los gerentes de las cadenas que nos han enseñado que no podemos abrir un mercado con una diversidad tan grande de productos... sino dar a conocer el nombre de tres productos máximo como lo hicimos y ahorita anexamos uno más. Y ¿qué es eso?, que primero tienes que posicionar tu nombre ¿sí? Sí, eran muchísimos productos para manejar y se buscaron los tres mejores para posicionarlos, y así nos vamos.	Problema centrado en mercadotecnia retos actuales

**Tabla 3.**

*Entrevista a director de RAGAPI A en P. Continuación*

	<b>Pregunta/Respuesta</b>	<b>Ubicación en secciones de caso</b>
Entrevistador	¿Cuál es su opinión sobre el segmento que atiende y cómo ha respondido a sus demandas y requerimientos?	
Empresario	Pues yo siento que sí nos están conociendo. Ha sido mucha constante por el tipo de competencia que nosotros tenemos que son transnacionales o cadenas muy grandes, fábricas muy grandes. Pero, yo siento que sí vamos avanzando. En cuanto a ventas hemos tenido un crecimiento, pues del inicio que no nos conocían a ahorita, que nos buscan en los supermercados. En los supermercados estamos encontrando constantemente eso: “oiga, señora no encontramos el producto, ¿en qué pasillo está?” Entonces las degustadoras están llevando a las personas a los anaqueles.	Desarrollo del caso (área funcional mercadotecnia)
Entrevistador	¿Cómo considera a su empresa respecto a sus competidores?	
Empresario	Bueno las transnacionales o las nacionales tienen a su favor toda la publicidad, o sea son gente que tiene para pagar tanta publicidad. Por decir “Mole Doña María”, ¿quién no conoce “Mole Doña María”? Todos ellos tienen esa ventaja de tener un nombre establecido, que tiene cantidad de años.	Desarrollo del caso (área funcional mercadotecnia)
Entrevistador	¿Cuál es la ventaja competitiva?	
Empresario	Bueno pues nosotros consideramos que nuestro producto es más sabroso, al ser más artesanal tiene más sabor.	Desarrollo del caso (área funcional mercadotecnia)
Entrevistador	En su opinión, ¿cuáles son las mejores prácticas del sector?	
Empresario	Pues yo siento que a la larga algunas vamos marcando la pauta en esto, ¿no? Efectivamente, Tabasco es petrolero o ganadero, que fue muchísimos años muy fuerte la ganadería tabasqueña. Entonces para estar ahorita ya elaborando el producto, ha sido un caminar de muchas gentes. ¿Cómo lo vislumbramos? pues yo siento que las generaciones venideras tienen que seguir aumentando y echándoles ganas a lo que deseen elaborar; ya sea salsa, sembrar piña... qué sé. Pero sí tienen que meterle muchas ganas para que el estado recurra más.	Párrafo irrelevante para el caso
Entrevistador	¿Cómo está estructurada el área contable y financiera?	
Empresario	Sí existe una estructura contable porque sino, ¿cómo trabajamos? Viene a trabajar el contador aquí de forma externa, pero desconozco términos.	Desarrollo del caso (área funcional contable) aunque la información es insuficiente

**Tabla 3.***Entrevista a director de RAGAPI A en P. Continuación*

	Pregunta/Respuesta	Ubicación en secciones de caso
Entrevistador	¿Cuáles son las bases para realizar su programa de capacitación anual?	
Empresario	Capacitación como tal no la hay.	Respuesta irrelevante
Entrevistador	En cuanto a los insumos, ¿qué tan fácil o difícil resulta obtenerlos?	
Empresario	Es fácil. La central de abasto es donde se consigue todo el producto a mejor precio. En la central de abasto es donde nosotros nos proveemos.	Desarrollo del caso (área funcional producción)
Entrevistador	¿Hacia dónde considera que va su producto, cuál es el futuro que les espera?	
Empresario	Bueno, pues nosotros esperamos mucho que siga creciendo la demanda, que nosotros nos sigamos afianzando en el mercado.	Párrafo irrelevante para el caso
Entrevistador	¿Espera manejar algún tipo de publicidad más adelante?	
Empresario	Pues sí, y de vez en cuando metes publicidad. Nos es de que absolutamente no la hagamos, de vez en cuando... repito, realmente por el costo, eso es el costo.	Desarrollo del caso (área funcional mercadotecnia)
Entrevistador	Comentarios sobre asuntos destacados de su empresa que pueden ser de utilidad para análisis académico.	
Empresario	Pues los jóvenes que empiezan desde muy jóvenes a intentar hacer sus empresas, que es lo más redituable; pero hay que empezar muy joven... y topándonos, porque nos vamos a encontrar muchas piedras en el camino, pero bueno eso es lo que hay que hacer: trabajar y trabajar.	Párrafo irrelevante para el caso

**Fuente:** elaboración de la autora con datos obtenidos por Córdova, 2011.

**3ª. Actividad realizada:** Una vez revisada la información, se procede a complementar datos que la autora considera relevantes para complementar el caso, por ejemplo. En la entrevista no se da referencias sobre la línea de productos a las que se refiere la empresaria, sus características y presentaciones. En esta actividad, el análisis de páginas web y posibles entrevistas otorgadas por la empresaria a periódicos locales, pueden ser muy útiles.

**4ª. Actividad realizada.** La lógica de la búsqueda de datos que abonen a la narrativa del caso, conduce a la localización de fotografías o imágenes de la empresa. Para este caso se revisaron fuentes electrónicas, donde el resultado fue la identificación de una página del gobierno del estado de Tabasco, donde se encontraban las empresas

tabasqueñas que habían sido apoyadas en materia de publicidad y promoción de ventas, entre éstas se encontraba RAGAPI. En esa misma fuente se localizó una galería de fotografías, las cuales ayudaron a ilustrar el caso.

**5ª- Actividad realizada.** Iniciar la escritura del primer borrador del caso en el orden propuesto por la metodología CAENI. Esto dependerá del estilo del escritor de casos, la autora, prefirió iniciar por los antecedentes, que era la sección que al parecer tenía información más precisa.

**6ª. Actividad realizada.** En el desarrollo de la narrativa del caso, se localizó el desafío principal de la empresa, el cual no alcanzó el nivel de problema. Al parecer el tema pendiente de RAGAPI era el posicionamiento de la marca, hecho que no podía alcanzarse totalmente por la falta de una estrategia publicitaria y de promoción de ventas. En la medida que se avanzaba en el desarrollo del caso se pudo corroborar ese supuesto.

**7ª. Actividad realizada.** Con el borrador concluido, la autora detectó necesidades de elaboración de algunos recuadros y diseño de las fotografías localizadas en la web.

**8ª. Actividad realizada.** Elaboración del caso final, el cual se muestra enseguida, siempre siguiendo la metodología CAENI.

# Título del Caso: RAGAPI A en P, el desafío de un posicionamiento de marca <sup>2</sup>

Autor: Manuela Camacho Gómez

## Resumen

RAGAPI era una empresa dedicada a la venta y a la elaboración de guisos y concentrados que recordaban a la alta cocina mexicana, francesa e italiana, además de facilitar la preparación de alimentos para las familias tabasqueñas de una manera práctica, rápida y con sabores tradicionales<sup>3</sup>. Esta empresa contaba con 7 años de participación en el mercado y se ubicaba en Villahermosa, capital del Estado de Tabasco, México. RAGAPI tenía muy claro el concepto y desarrollo de su negocio, pero aún no realizaba acciones de marketing para posicionar su marca, que le permitiera que sus consumidores potenciales la pudieran identificar. Ese era el reto de la Sra. Helena Rabelo como Gerente General de la empresa.

## Evolución histórica de la empresa

RAGAPI tuvo su origen en el año 2004, cuando la Señora Rabelo decidió crear un negocio de guisos y condimentos, cuyos procesos de producción se realizaban de forma casera, utilizando la estufa de su casa, lo cual duró aproximadamente un año. La idea surgió porque en la familia se preparaban guisos de épocas antiguas, los que ya no era común encontrar en el mercado. Cuando Helena los cocinaba, su misma familia le pedía que los envasara para comercializarlos, y así fue como se creó la idea.

<sup>2</sup> Este caso tiene la finalidad de ilustrar el uso de la metodología CAEENI, en tanto que en la obra "Mundos empresariales mexicanos: 13 casos de marketing y administración" se incluye como material didáctico.

<sup>3</sup> <http://tabascomarket.com>

## **Problema, situación o Desafío**

Helena Rabelo, comentaba que cuando iniciaron las operaciones de su empresa, había contemplado lanzar una línea amplia de sus productos. Sin embargo, escucharon las recomendaciones de gerentes de las cadenas de autoservicio que tenían presencia en Villahermosa, quienes contaban con amplia experiencia en el manejo de guisos y aderezos. Ellos les recomendaron que no era conveniente abrir un mercado con una diversidad tan grande de productos, sino que primero se debía posicionar la marca con tres productos máximos, y una vez logrado ese objetivo, podrían añadir otros productos.

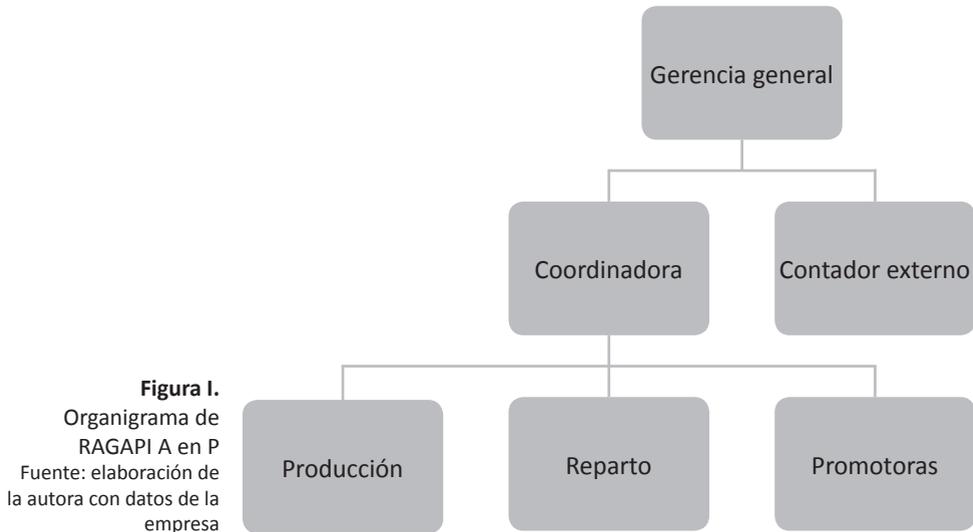
Si bien las ventas de la empresa eran alentadoras y sus productos empezaban a ser demandados por los consumidores, el posicionamiento seguía pendiente de lograrse, ya que sus estrategias de publicidad y promoción solo descansaban en las degustaciones en puntos de venta y en su participación en programas gubernamentales que apoyaban a las empresas de la localidad.

Si la Gerente General de RAGAPI deseaba permanecer en el mercado, incrementar sus ventas y posicionar su marca como sello de productos artesanales de alta calidad, era urgente invertir en publicidad, diseñando estrategias de alto impacto y de bajo costo.

## **Desarrollo del caso**

### *Su gente*

Helena Rabelo indicaba que aunque no poseía un organigrama formal, si se contaba con el personal que tenía funciones específicas, por ejemplo la licenciada Lucrecia Cámara era la coordinadora general, también estaba la persona responsable de compras y producción, quien colaboraba directamente con la encargada de la planta. Además contaban con un chofer y degustadoras que realizaban su trabajo en las tiendas donde se distribuían los productos. Para los asuntos contables y fiscales contaban con un contador externo (Ver Figura I).



### *Planeación de la producción*

La Gerente General de RAGAPI A en P, poseía claridad respecto a la demanda de su mercado, lo que la había conducido a planear su producción. Decía tener fundamentos para el cuánto hacer y cuanto vender. “nosotros así lo manejamos, tenemos un stock de nuestro producto, y según la demanda de los supermercados de las cadenas a las cuales les estamos trabajando y el público en general que nos compran, se programa la producción”.

### *Mercadotecnia*

En marzo de 2011, RAGAPI había introducido al mercado cinco productos, aunque cuando iniciaron su empresa habían contemplado un total de once. La empresaria indicaba que fue por recomendación de una cadena de autoservicio la que le sugirió que se introdujeran al mercado con pocos productos, por lo que decidieron entrar sólo con tres. Un año después lanzaron el cuarto producto.

### *Segmento*

La empresa tenía mucho interés en atender los requerimientos de la demanda de su mercado, compuesto especialmente por público femenino, encargados de tomar

decisiones respecto a la alimentación de su familia. Para responder a estas necesidades RAGAPI producía productos de rápida preparación. “Este es un guiso ya preparado nada más para acondicionar a la carne, el pescado o el marisco que desea guisar y es añadirle un frasco a la carne que vayan a comer ese día y ponerlas al fuego, no tienen que añadir ni agua ni sal”.

### *Producto*

Todos los productos de la empresa se comercializaban bajo la marca RAGAPI y sus presentaciones eran de 275 mil. Según la Gerente General, el producto principal de la empresa eran las jaleas picantes, las cuales se utilizaban como complemento de las botanas, aplicándolas sobre queso y galleta o tortillitas. También podían ser usadas como aderezo en guisos en salsas agrídulces, como era el caso de la comida tipo tailandesa. La empresa fue la pionera en este tipo de productos, con el transcurrir de los años se fueron añadiendo competidores.

### *Línea de Productos<sup>4</sup>*

**Horneado ranchero.** Guiso para preparar carne de cerdo y res Este producto estaba elaborado con chile ancho, tomate, cebolla, ajo molido, vinagre, laurel, orégano y caldo de pollo en polvo (Ver Figura II).

**Mostaza al limón.** Concentrado de limón y especias, para guisar pollo, cerdo, pescados y mariscos. Fabricada con mantequilla, ajo molido, cebolla, orégano, pimienta, mostaza, limón, harina y caldo de pollo.

**Jalea picante de ciruela ahumada.** Producto a base de especias y chiles, lista para guisar cerdo, res y pollo, además de utilizarse para botana. Esta, se elaboraba con azúcar, vinagre, chile chipotle y ciruela pasa sin hueso.

<sup>4</sup><http://tabascomarket.com>

**Jalea picante.** Producto elaborado con chiles jalapeños, azúcar, vinagre y chile chipotle, se utilizaba como guiso o botana.

**Aderezo a la naranja.** Fabricado con jugo de frutas, vinagre y pimienta, se consideraba excelente para ensaladas.



**Figura II.**  
Guiso de horneado  
ranchero  
Fuente: [http://  
tabascomarket.com](http://tabascomarket.com)

### *Publicidad*

La publicidad como parte de las comunicaciones integradas de una organización, es parte de las estrategias de marketing, que a su vez, persigue un objetivo alineado a las metas organizacionales. RAGAPI había llevado a cabo algunas acciones en este rubro, sin embargo, no parecía haber buscado alcanzar un objetivo preciso, sino sólo había aprovechado el apoyo de un programa de fomento del Gobierno del Estado y utilizado degustaciones que proporcionaba con personal propio, que se ubicaba en los puntos de venta, especialmente en las tiendas de autoservicio. Para Helena Rabelo, la publicidad le resultaba muy cara, sin embargo, reflexionada acerca de su importancia. “¿cómo nos conocen si no nos publicitamos?. Así mismo, habían hecho anuncios en un periódico local, además de volantes (Ver Figura III) y participación en ferias fuera de Tabasco, también bajo el patrocinio gubernamental. “el reto es eso, llegar a que nos conozcan, ya nos conocen bien pero eso (debe ser) diario, porque hay mucha competencia”.



**Figura III.**  
Volantes diseñados y patrocinados por el gobierno de Tabasco  
Fuente: <http://tabascomarket.com>

### *Distribución*

La distribución se hacía en tiendas de autoservicios, entre las cuales se encontraban las cadenas ubicadas en la localidad, tales como Chedraui; Comercial Mexicana y Sam's Club, así como en súper carnicerías. En Veracruz atendían a una cadena de supermercados boutiques a las cuales enviaban sus productos, así como al norte del país, donde contaban con un distribuidor personal. Los volúmenes enviados refería la empresaria era a pequeña escala.

El patrocinio publicitario y promocional que el Gobierno de Tabasco había otorgado a diferentes empresas agroindustriales es la que había permitido que RAGAPI fuera beneficiada con estas acciones, que también consideraba el diseño de módulos para exposición de los productos, tanto en puntos de ventas como en ferias y exposiciones (Ver Figura IV).

### *Ventas*

Las ventas parecían ir en aumento, especialmente a partir de la promoción y publicidad de los productos, que permitió que los consumidores probaran el sabor y calidad de los mismos. Sin embargo, las personas que estaban demandando los productos no los localizaban fácilmente en las tiendas de autoservicio. Para resolver esta situación Helena Rabelo, aprovechaba la



**Figura IV.**  
Módulo de exposición  
de productos RAGAPI  
Fuente: [http://  
tabascomarket.com](http://tabascomarket.com)

presencia de sus degustadoras para que guiasen a los clientes dentro de la tienda, hasta los anaqueles donde se localizaban sus guisos y salsas.

## Competencia

La gerente general de RAGAPI consideraba que la competencia era un reto para ella, porque llevaban muchos años en el mercado y provenían de cadenas muy importantes que poseían marcas nacionales e internacionales reconocidas. “eso es lo difícil, de la competencia tan grande que hay, con fábricas de años que conocemos, entonces uno pequeñito, que empieza con microempresa y te cuesta trabajo ir desarrollando tu producto, dándolo a conocer”.

## **Retos actuales**

En siete años de participación en el mercado, Helena Rabelo había llevado a RAGAPI A en P, a una posición de reconocimiento y aceptación de la calidad de sus productos, sin embargo, su presencia como marca aún era incipiente. Su participación más significativa en publicidad había sido formar parte del grupo de empresas que Tabasco Market, un programa de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Tabasco, había emprendido con el objetivo de apoyar la difusión de los productos locales.

## **Preguntas detonantes**

1. ¿Cuál es su opinión sobre la diferenciación de la línea de productos de RAGAPI A en P?
2. Desde su punto de vista ¿qué tan posicionable es la marca RAGAPI A en P? ¿está asociada a la línea de productos que se comercializa?
3. ¿cómo influyó en el posicionamiento la campaña que realizó Tabasco Market en conjunto con otras empresas de la localidad?
4. ¿Qué estrategias le recomendaría a Helena Rabelo para posicionar su marca en el mercado local? ¿Y en el mercado veracruzano?
5. Con los datos del caso proponga una campaña de promoción y publicidad para la línea de productos RAGAPI

# Glosario de términos

**Villahermosa, Tabasco.** Ciudad ubicada en el Sureste de México, colindante con los Estados de Chiapas, Veracruz y Campeche. A cuatro horas de la frontera con Guatemala.

**Posicionamiento.** Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

**Degustaciones de productos.** Pruebas de uno o varios productos que se ofrecen a los clientes que visitan un supermercado o hipermercado. El objeto de las degustaciones es potenciar la venta de un producto nuevo o existente permitiendo a los clientes que lo prueben antes de comprarlo.

**Publicidad.** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes y servicios, por un patrocinador identificado.

**Promoción de ventas.** Incentivos de corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

**Jaleas picantes.** Es una mezcla de azúcar, vinagre, chile dulce, pectina y chile picante que por lo general no contiene preservadores, ni colorantes artificiales. Sus usos son diversos, por ejemplo para la elaboración de dips, acompañarlos con canapés, quesos, carnes, pollo y pescado.

**Chedraui.** Grupo mexicano de tiendas de autoservicio, con 198 sucursales y más de 35 000 colaboradores.

**Comercial Mexicana.** Grupo comercial mexicano, con más de 170 tiendas entre megas, tiendas, bodegas, sumesa y 3 centros de distribución.

**Sam's Club.** Cadena americana de membresía propiedad y operada por Walmart Stores Inc.

**Tabasco Market.** Iniciativa del Gobierno del Estado de Tabasco a través de la Secretaría de Desarrollo Económico para responder a la necesidad de impulsar los productos tabasqueños haciendo uso de las oportunidades que ofrecen los esquemas comercio electrónico entre empresas y sus mercados.

# Anexo 1.

## Variables del caso por área funcional

Descripción del caso

---

Áreas funcionales	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.1 Producto</li> <li><i>Líneas</i></li> <li><i>Diversificación</i></li> <li><i>Ventajas competitivas</i></li> <li><i>Valor añadido</i></li> <li>1.1.2 Precio</li> <li><i>Políticas</i></li> <li>1.1.3 Promoción de ventas</li> <li>1.1.4 Publicidad</li> <li>1.1.5 Ventas</li> <li><i>Puntos</i></li> <li><i>Políticas</i></li> <li>1.1.6 Imagen corporativa</li> <li>1.1.7 Relaciones públicas</li> <li>1.1.8 Distribución</li> <li>1.1.9 Logística</li> <li>1.1.10 Investigación de mercados</li> <li>1.1.11 Competencia</li> </ul>
		Administración

---

Descripción del caso	
Áreas funcionales	Producción o procesos
	Finanzas y contabilidad
Empresario o directivos	

---

	1.3 Capacidad <i>Instalada</i> <i>Utilizada</i> 1.3.1 Volúmenes <i>Temporadas</i> 1.3.2 Proceso <i>Materia prima e insumos</i> <i>Personal especializado</i> 1.3.3 Maquinaria y equipos
	1.4 Balances 1.4.1 Estados financieros 1.4.2 Apalancamiento
	1.5 Perfil profesional 1.6 Liderazgo 1.7 Visión 1.8 Comunicación 1.9 Toma de decisiones

---

# Anexo 2.

## Metodología de Escritura de Casos CAENI

Elementos del caso	Descripción	Extensión
Título del trabajo	Times New Roman 18, Negrita, Centrado.	No mayor a 12 palabras, entre más corto mejor. Que resuma el tema central del caso.
Lenguaje	El lenguaje del caso debe ser internacional, por lo que se recomienda evitar regionalismos a menos que sea necesario para el desarrollo del caso (ante esta situación se debe describir el significado de la palabra utilizada en el glosario).	La narrativa suficiente para contextualizar la situación relevante.
Resumen	Descripción breve que contenga nombre de la empresa, tomador de decisiones, año en que se ubica el caso, detonadores de acción (reto principal). Debe ser redactado en pasado.	De 60 a 150 palabras, o no mayor a 25 renglones.
Antecedentes	Descripción sobre los orígenes de la empresa, el perfil profesional de los emprendedores, ubicación de la empresa, productos con los que iniciaron el negocio, número de empleados, capacidad de producción, formas o estrategias de comercialización o alguna situación relevante en el pasado que dio paso a las condiciones actuales de la empresa (de acuerdo al año en el que se ubica la narrativa y no el año en el que se aplica el caso).	Según lo abundante y relevancia de los datos podría ocupar hasta una página completa.
Planteamiento del problema	Retos que el tomador de decisiones debe tomar. Qué pasaría si no lleva a cabo acciones, las posibles alternativas que se tienen... los requerimientos para alcanzar esas alternativas, las causas, consecuencias del problema y el tiempo límite que se tiene para resolverlo.	De 1 a 4 párrafos, según sea el problema.

Elementos del caso	Descripción	Extensión
Descripción del caso	Breve descripción del sector, competidores, áreas de la empresa (finanzas, producción, administración, recursos humanos, investigación y desarrollo, mercadotecnia), productos, precio, plaza, promoción, segmentos, estrategias utilizadas y resultados obtenidos, acciones realizadas en torno al marketing.	La extensión depende del criterio del autor.
Homologación monetaria	En los montos en moneda nacional, según corresponda, deberá ser presentado en dólar americano o su equivalente; buscando con ello un análisis claro y de rápida lectura para los usuarios, así como las posibles proyecciones que considere.	
Ilustraciones	Para lograr un mayor involucramiento del lector del caso, es fundamental que el autor ilustre, según las necesidades de la narrativa y en la medida de sus posibilidades o alcances, con mapas, tablas, fotografías, gráficos, recortes de periódicos, pantallas web y redes sociales o diseños propios.	
Retos actuales que se enfrentan	Cierre del caso con párrafos que resuman las acciones urgentes a realizar.	
Preguntas detonantes	Se sugiere que se escriban de 5 a 7 preguntas relacionadas con el caso que puedan abrir el debate en pequeños grupos o de manera individual entre los usuarios del caso. Se trata de preguntas introductorias, que no necesariamente serán las únicas; ya que la guía del profesor determinará el curso del uso del caso en el aula.	
Referencia bibliográfica, hemerográfica y digitales	Entrevistas con empresarios, páginas web, libros, periódicos, revistas, tesis, etc.	
Glosario	Listado en que se definen o explican palabras, conceptos, empresas o instituciones relevantes para la investigación.	
Anexos y apéndices	Fotografías, organigramas, tablas, gráficos, figuras, reportes, notas de periódicos, etc.	

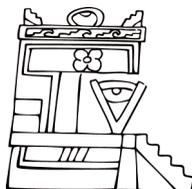
# Referencias

- Abad, D. (2008) El método de casos. Publicado por la Librería de la U en <http://www.youtube.com/watch?v=fbYk8hapwh4>
- Bolio, E. (2010). La enseñanza de la dirección y el método del caso, de Carlos Llano. Recuperado en <http://mx.ibtimes.com/contents/20100603/ensenanza-direccion-empresas-mba-metodo-caso-ipade.htm>
- Camacho, M. (2011). Casos de Marketing: 7 Historias Empresariales. UJAT: Villahermosa, Tabasco, México.
- Camacho M. (2013). Marketing y Negocios: Casos de Enseñanza. UJAT: Villahermosa, Tabasco, México.
- Córdova, J. (marzo, 14 de 2011). Entrevista a Helena Rabelo, Gerente General de RAGAPI A en P. Villahermosa, Tabasco, México.
- Estrada-Cuzcano, A. Aplicación del método de casos en la enseñanza de la bibliotecología y ciencias de la información. [http://eprints.rclis.org/11697/1/Estrada\\_MetodoCasos1.pdf](http://eprints.rclis.org/11697/1/Estrada_MetodoCasos1.pdf)
- GERZA (s/f). Estudio de casos. Recuperado en [http://www.gerza.com/tecnicas\\_grupo/todas\\_tecnicas/casos\\_estudio\\_de.html](http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/casos_estudio_de.html)
- ITESM (2006). El modelo educativo del Tecnológico de Monterrey. Recuperado en <http://sitios.itesm.mx/va/dide/modelo/content.htm>
- ITESM (2006). Las técnicas didácticas en el modelo educativo del Tec de Monterrey. Recuperado en [http://sitios.itesm.mx/va/dide/modelo/libro/capitulos\\_espanol/pdf/cap\\_6.pdf](http://sitios.itesm.mx/va/dide/modelo/libro/capitulos_espanol/pdf/cap_6.pdf)
- ITESM (2006). El estudio de casos como técnica didáctica. Recuperado en <http://sitios.itesm.mx/va/dide2/documentos/casos.PDF>

- Ogliastri, E. (s/f). El método de casos. Centro de Recursos para la Enseñanza y el Aprendizaje. Serie Cartillas Docentes. Recuperado en [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/937/1/Metodo\\_casos.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/937/1/Metodo_casos.pdf)
- Tabasco Market (2011). Recuperado en <http://tabascomarket.com>
- Tarango, J. (2011). Técnicas de enseñanza y técnicas de evaluación. Universidad Regional del Norte de Formación de Profesores Sistema Integra. Recuperado en <http://www.javiertarango.com>
- Torres, C. y Blanco, E. (s/f). El estudio de casos.
- UAM (s/f). El diseño curricular y los diversos modelos educativos. Recuperado en [http://cbi.izt.uam.mx/content/eventos\\_divisionales/Seminarios/Seminario\\_Disenio\\_Curricular/Modelo\\_educativo\\_y\\_Plan\\_estudio.pdf](http://cbi.izt.uam.mx/content/eventos_divisionales/Seminarios/Seminario_Disenio_Curricular/Modelo_educativo_y_Plan_estudio.pdf)
- UJAT (2012). Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016. Recuperado en <http://www.ujat.mx/interioradentro.aspx?ID=17651&NODO=1>
- Walsh, C. (2008). From Law School to Business School-evolution of the case method.<http://news.harvard.edu/gazette/story/2008/04/from-law-school-to-business-school-%E2%80%94evolution-of-the-case-method/>

# Lista de figuras y tablas

Figura 1. Modelos educativos más utilizados en México	13
Figura 2. Proceso del método del caso en aula	26
Figura 3. Componentes de una clase con casos	26
Figura 4. Forma de anfiteatro griego	27
Figura 5. Elementos a considerar en el desarrollo de un caso de marketing o administración	35
Figura I. Organigrama de RAGAPI A en P	53
Figura II. Guiso de horneado ranchero	55
Figura III. Volantes diseñados y patrocinados por el Gobierno de Tabasco	56
Figura IV. Módulo de exposición de productos RAGAPI	57
Tabla 1. Tipos de casos didácticos por su uso en clases	22
Tabla 2. Tipología de casos didácticos por su descripción	24
Tabla 3. Entrevista a director de RAGAPI A en P	45



**Difusión y Divulgación  
Científica y Tecnológica**

**José Manuel Piña Gutiérrez**

*Rector*

**Wilfrido Miguel Contreras Sánchez**

*Secretario de Investigación, Posgrado y Vinculación*

**Fabián Chablé Falcón**

*Director de Difusión y Divulgación Científica y Tecnológica*

**Francisco Morales Hoil**

*Jefe del Departamento Editorial de Publicaciones No Periódicas*

Esta obra se terminó de imprimir el 24 de septiembre de 2013, con un tiraje de 500 ejemplares en los talleres de Morari Formas Continuas S. A. de C. V.; Calle Heroico Colegio Militar 116; Colonia Atasta; Villahermosa, Tabasco, México. El cuidado estuvo a cargo de la autora y del Departamento Editorial de Publicaciones No Periódicas de la Dirección de Difusión y Divulgación Científica y Tecnológica de la UJAT.