

ISSN: 1139-613X

10

**ENSEÑANZA-APRENDIZAJE POR COMPETENCIAS
EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. LA CONSTRUCCIÓN
DE CASOS DE EMPRESA****(TEACHING-LEARNING SKILLS FOR HIGHER EDUCATION. DEVELOPMENT
OF BUSINESS CASE STUDIES)**Sandra M.^a Sánchez Cañizares, Luna M.^a Santos Roldán,
Fernando J. Fuentes García y Julia M.^a Núñez Tabales
Universidad de Córdoba

DOI: 10.5944/educXX1.18.1.12319

Cómo referenciar este artículo/How to reference this article:

Sánchez Cañizares, S. M.; Santos Roldán, L.; Fuentes García, F. J. y Núñez Tabales, J. M. (2015). Enseñanza-Aprendizaje por competencias en la Educación Superior. La construcción de casos de Empresa. *Educación XXI*, 18(1), 237-258. doi: 10.5944/educXX1.18.1.12319

Sánchez Cañizares, S. M.; Santos Roldán, L.; Fuentes García, F. J. y Núñez Tabales, J. M. (2015). Teaching-learning skills for Higher Education. Development of business case studies. *Educación XXI*, 18(1), 237-258. doi: 10.5944/educXX1.18.1.12319

RESUMEN

La metodología de casos es un recurso docente ampliamente aplicado en ciencias sociales para desarrollar habilidades de análisis de situaciones complejas donde se mezclan datos cuantitativos, cualitativos, incertidumbre y preferencias de decisores. Este hecho, unido a su capacidad de desarrollar competencias propias de las materias impartidas, explica su gran expansión y el creciente interés en el ámbito académico, particularmente, en las aulas de enseñanzas universitarias y de postgrado. El propósito de este trabajo es doble: por un lado, se analiza la construcción de casos concretos de aprendizaje con una serie de particularidades que hacen más atractivo su uso pedagógico en la adquisición de competencias, así como herramienta conciliadora del plano teórico y práctico; por otro, se presenta una visión de los resultados alcanzados en la satisfacción y desempeño del alumnado y del docente con la aplicación de esta metodología en estudios de postgrado. Los resultados obtenidos han sido muy positivos, lográndose un elevado nivel de participación y debate en las aulas. Asimismo, de la comparativa de los resultados académicos en los cursos más recientes se observa una evolución positiva en cuanto al aumento de satisfacción por parte del alumnado con el desarrollo de las sesiones presenciales y su proceso de aprendizaje.

PALABRAS CLAVE

Método del caso, método de enseñanza, autoaprendizaje, ciencias sociales, relación teoría-práctica.

ABSTRACT

The case study methodology is a teaching resource widely applied in social sciences to develop skills for analyzing complex situations where quantitative and qualitative data and uncertainty are mixed up with the preferences of decision makers. All this, together with the ability to develop skills, explains the reason for its expansion and the increasing interest in the academic field, particularly, in higher education. Regarding the purpose of this paper, it has two main aims: firstly, to analyze the case study elaboration with some singularities provided in order to improve its attractiveness for competencies, as well as a pedagogical tool to combine theory and practice. Secondly, it shows an overview of the results obtained in the satisfaction and the performance of students with the application of this methodology in the particular case of postgraduate studies. The results have been positive, prompting a high degree of debate and interest from the group. Furthermore, from the comparison of academic results in the most recent courses, there is a positive development in terms of student satisfaction with the development of in-class teaching and the learning process.

KEY WORDS

Case method, teaching methods, self-instruction, social science, theory-practice relationship.

INTRODUCCIÓN

La técnica del estudio de casos es el recurso habitualmente más empleado para un aprendizaje conectado a una representación de la realidad. Este hecho, unido a su capacidad en el alcance de las competencias propias de las materias impartidas, explica su gran expansión y el creciente interés en el ámbito académico, particularmente, entre docentes universitarios. El modelo de docencia en el que nos encontramos hoy día inmersos, fomenta un aprendizaje autónomo, pero a la vez, participativo y grupal (Márquez y Jiménez, 2014).

Eisenhardt (1989), citado en Martínez (2006), define el estudio de caso como una estrategia de investigación explicativa de las dinámicas presen-

tes en contextos singulares. Como estrategia de investigación queda más cercana al análisis cualitativo que al cuantitativo, aunque realmente pueda combinar ambas perspectivas. Rosker (2006) sostiene que se trata de una descripción de una situación real que incluye un problema, una oportunidad, un desafío o la toma de una decisión de una persona dentro de una realidad organizacional y social. Siguiendo a Yin (1994) el estudio de caso será oportuno cuando las preguntas a solventar sean el cómo y el por qué, no requiriendo el control sobre los acontecimientos, pero sí será necesario que se centre en acontecimientos contemporáneos. Organizando una amplia gama de información sobre una temática particular, se analiza el contenido mediante la búsqueda de indicadores en los datos proporcionados, siendo además posible efectuar un posterior análisis mediante la comparación cruzada con otros casos. En esencia, se trata de una técnica que busca explicar el proceso que precede a un determinado fenómeno. Es importante recalcar que siempre se tratará de fenómenos empresariales que esconden un proceso causal, y así, enfatiza para un entorno dado, el estudio de un número determinado de sucesos y sus relaciones. Por todo ello, cada estudio de caso presentará una propia entidad y casuística (Stake, 2013).

De manera intrínseca, el método de casos consigue capturar la atención del lector y su inmersión en un proceso decisional y busca romper con la transmisión unidireccional de conocimientos del profesor al alumno; encuentra su meta en «enseñar a aprender», para así alcanzar una calidad de enseñanza complementada con el desarrollo de destrezas y valores. En lo referente a la Administración de Empresas, Cepeda (2006) recomienda esta técnica porque permite el análisis de una empresa en su estado natural y posteriormente la formulación de las correspondientes teorías oportunas. En esta misma línea, Villareal y Landeta (2010) lo destacan como una metodología de investigación necesaria para el desarrollo científico en la Dirección y Economía de la Empresa, y por su parte, Vissak (2010) destaca su conveniencia y la frecuencia de uso bajo el marco de la internacionalización empresarial.

En 1984 comenzó a normalizarse la elaboración de casos con la creación de WACRA (The World Association for Case Method Research & Application). Esta asociación está contribuyendo además en gran medida a la elaboración, uso e intercambio de casos entre académicos¹.

Pese a que existen voces críticas con este método por su imposibilidad de generalizar los resultados científicos alcanzados, en opinión de Chetty (1996) es el mejor mecanismo de investigación para dilucidar las razones de las decisiones tomadas, cómo fueron implementadas y con qué resultados.

El propósito de este trabajo es doble: por un lado, se efectúa el desarrollo de los elementos de la aplicación del método de estudio de caso, como herramienta pedagógica conciliadora del plano teórico y práctico; por otro, se presenta una visión de los resultados alcanzados en la satisfacción y una experiencia del desempeño del alumnado con la aplicación de esta metodología en estudios de postgrado.

El artículo está organizado del siguiente modo: se comenzará seguidamente a enunciar los factores a considerar en la elección de las organizaciones que protagonicen los casos; a continuación, se presentarán las etapas cubiertas en la elaboración de casos; posteriormente, se ofrecerán una serie de aspectos diferenciales que tratan de dotar al caso de un valor adicional, así como la construcción de las *teaching notes*; en la siguiente sección, se expondrán aspectos relacionados con la evaluación y los resultados obtenidos en nuestra aplicación de esta metodología; y finalmente, se muestran las conclusiones obtenidas.

CONSTRUCCIÓN DEL CASO

El principal elemento diferenciador en el diseño de la metodología a aplicar en este trabajo reside en la particularidad de la construcción propia de casos específicos por el profesorado de las asignaturas involucradas. Así, a diferencia de otras disciplinas donde los casos de estudio empleados han sido redactados por terceros o seleccionados de manuales específicos sobre casos de enseñanza o investigación, en la metodología que se detalla seguidamente, se ha elaborado una serie de casos *ad hoc* con el objetivo de facilitar la adquisición de las competencias deseadas mediante su aplicación en el aula.

Para llevar a cabo este objetivo, se han seguido una serie de pasos que a continuación se describen:

Empresas seleccionadas

Resulta primordial a la hora de abordar el diseño de un buen caso de enseñanza-aprendizaje la correcta elección de la empresa que va a protagonizar el mismo. Es imprescindible realizar un apropiado proceso de selección a la hora de discriminar aquellas compañías que resulten más adecuadas y acordes con la secuencia de contenidos-competencias y habilidades que van a ser trabajados en las disciplinas en que será utilizado el caso.

En este trabajo se describe la construcción de tres ejemplos concretos que se han aplicado en la docencia de una materia de posgrado. Así, las empresas seleccionadas fueron las siguientes: la Sociedad Cooperativa Andaluza del Valle de los Pedroches (COVAP); la Sociedad Esparta Design S. L (cuya marca comercial es RODIA) y la Sociedad Anónima Fumigación Aérea Andaluza (FAASA). Las tres compañías se ajustan en gran medida a los objetivos pedagógicos que se desean alcanzar en la materia implicada. Esta afirmación viene avalada por varios argumentos:

- a) En primer lugar, y como aspecto de mayor relevancia, la cercanía geográfica de las tres sociedades al grupo de estudiantes que va a ser receptor del caso. La práctica totalidad del alumnado involucrado en la materia donde se aplica la metodología es conocedor de la existencia de las tres empresas y reconocen su calado en la economía local. En el primer ejemplo, al tratarse de una cooperativa con más de 15.000 socios, es relativamente frecuente que los estudiantes de la zona estén familiarizados con algún cooperativista. Igualmente, la segunda opción es la de una sociedad creada por antiguos alumnos de la Facultad donde se imparte la asignatura implicada, por lo que es habitual que algunos discentes conozcan a sus socios fundadores. El objetivo es conectar a los alumnos con unas organizaciones que les resulten familiares y cuya andadura e historia sean relevantes en el contexto de su provincia. En dos de las empresas además se ha conseguido que los protagonistas del caso (directivos de las empresas) pasen por el aula y sean conocidos directamente por los alumnos.
- b) En segundo lugar, por la diversidad de sectores a los que pertenecen: el sector agroalimentario (representado por COVAP S. C. A.) es el motor económico de la zona geográfica de influencia; el sector de calzado (representado por Esparta Design, S. L.) presenta un reflejo de industria en declive que requiere del aumento en la flexibilidad de las estructuras productivas y de las nuevas ideas de jóvenes emprendedores; el sector aeronáutico se presenta como exponente de una empresa de servicios que diversifica sus actividades.
- c) En tercer lugar, porque los tres casos suponen importantes modelos de análisis en cuanto a sus respectivos procesos de internacionalización. En efecto, Chetty (1996) subraya la utilidad del estudio de casos en el campo de la exportación. Así pues, el análisis de la apertura exterior de las tres sociedades constituye una herramienta de enorme utilidad docente dada la idiosincrasia particular que rodea cada caso concreto.

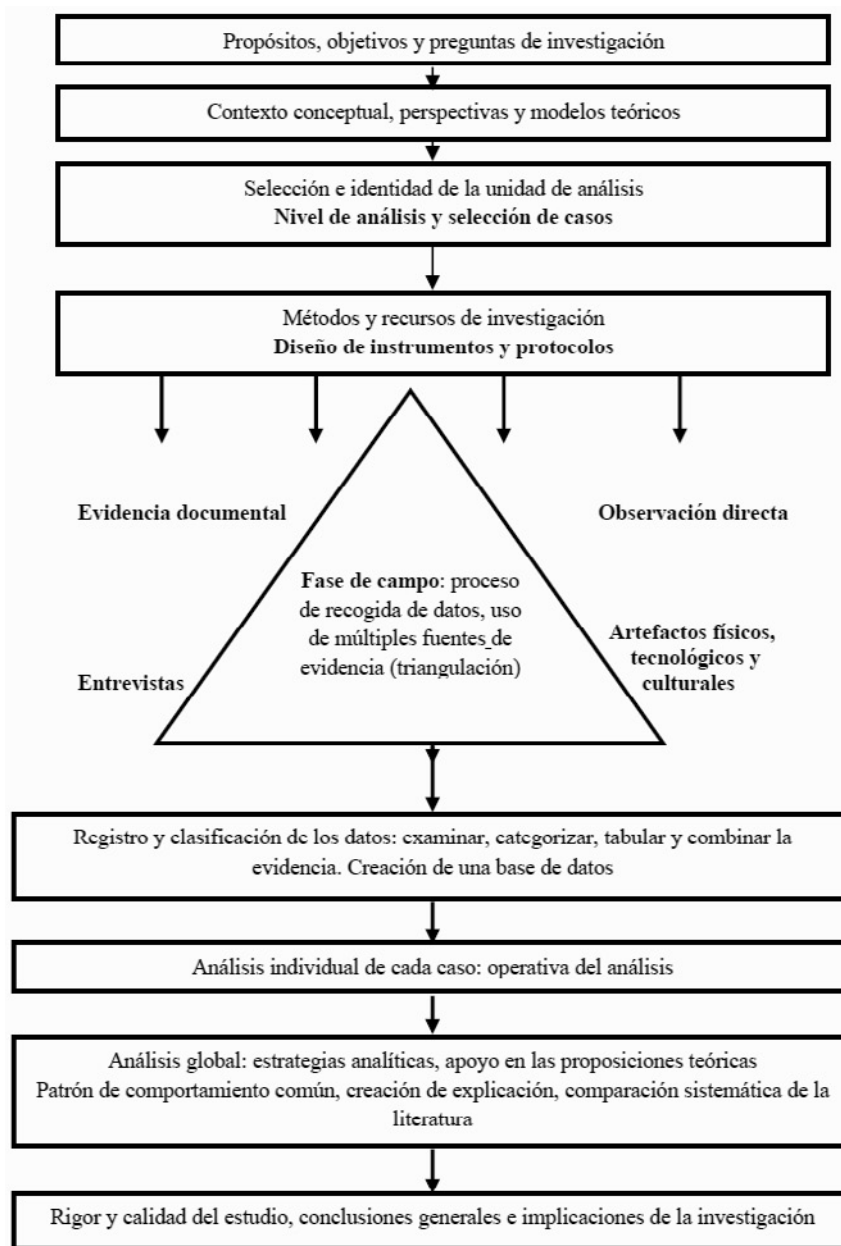


Figura 1. Proceso secuencial de elaboración de casos para contraste empírico de teorías en administración de empresas

Fuente: Villarreal y Landeta (2010)

Redacción del caso

Una vez determinadas las empresas, lógicamente el paso siguiente es estructurar el proceso de la elaboración de cada caso. En la figura 1 se detalla el proceso secuencial de elaboración. Para su redacción es indispensable el establecimiento de contactos con profesionales de cada una de las empresas:

- a) En la primera compañía, aunque ya existían contactos previos derivados de las visitas a COVAP por parte del alumnado, estas relaciones se solidificaron a través de la participación del Director de Internacionalización de la Cooperativa en uno de los Másteres Oficiales de la Universidad donde radica este estudio.
- b) La segunda empresa estudiada ha contado con la participación habitual de sus socios en distintos talleres y conferencias universitarios sobre emprendimiento, lo que ha facilitado una comunicación frecuente y fluida con ellos.
- c) La empresa FAASA coopera asiduamente con el desarrollo del Máster en Comercio Exterior de la Universidad a través de visitas del alumnado a sus instalaciones.

El establecimiento de estos contactos contribuye a la tarea de recabar la información deseada, en concreto la referente al modelo de negocio y comercio exterior. Con todo el material recopilado y establecidos los aspectos a destacar, se inician la narración en orden cronológico y se describe la peculiaridad de cada una de las situaciones planteadas, conectándola con las diversas decisiones alternativas posibles.

Todas las etapas de recogida de información, redacción de cada caso y selección de los aspectos estratégicos de mayor calado, se efectuaron de forma conjunta entre el profesorado del Área de Organización de Empresas implicado en su posterior uso y aplicación. La extensión final trató de ser la justa y necesaria para cumplir con los objetivos de aprendizaje. Previamente se atravesaron varias fases en que se elaboraron continuos borradores que fueron modificados de forma sucesiva hasta llegar a la versión final. Los distintos casos fueron testados dentro de las aulas, pero también fuera de ellas, al someterlos al escrutinio de diversas revisiones en distintos seminarios sobre la metodología del caso², con ello se pretende la triangulación de diversas fuentes de evidencia y análisis necesarias según Villarreal y Landeta (2010).

La transversalidad y la visita a la empresa como ventajas adicionales al estudio del caso

A la hora de potenciar la aplicabilidad de todo estudio de caso es particularmente relevante tratar de implicar a varias asignaturas en su diseño y aplicación. De este modo, la posibilidad de que en un mismo texto se abordara la problemática de diversas asignaturas (perspectiva organizativa, económica, de marketing, etc), otorgaba una transversalidad a los contenidos del caso que le proporcionan un mayor grado de interés e innovación. Siguiendo a Chetty (1996), esta acción conlleva el análisis de una empresa bajo distintos enfoques y perspectivas, algo mucho más atractivo que seguir un enfoque unidimensional.

Otro elemento esencial en el éxito de los casos radica en los beneficios derivados de haber efectuado visitas a dos de las empresas con el alumnado. La visita a la empresa es el recurso didáctico que asienta el conocimiento adquirido por el alumno. Se puede decir que «a menudo y en general, se aprende e interioriza más a partir de las piernas que del cerebro» (Hernández, 2002). Permitir al alumnado salir del aula para imbuirse en la complejidad de la empresa, su planificación, sus procesos de producción y sus relaciones socio-laborales, propicia que los conocimientos adquiridos en la teoría se vean reflejados en una realidad humana y material que el alumno con frecuencia difícilmente alcanza cuando solo trabaja con el profesor en el aula.

El cuadro 1 muestra algunas de las ventajas e inconvenientes que las visitas a empresas y el trabajo de campo suponen para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la funcionalidad de lo aprendido. • Favorece la mejora del clima de grupo. • Posibilita la experiencia directa por el contacto directo con las fuentes del caso. • Facilita en gran medida el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede producir descuadre de la estructura horaria del curso que afecte a otras asignaturas. • Con frecuencia, la visita solo puede realizarse en pequeños grupos. • Puede alterar la actividad normal de la empresa. • Se incurre en costes de desplazamiento. • Algunos alumnos se desvinculan de la visita en caso de que se proponga fuera del horario establecido habitualmente para el curso.

Cuadro 1. Ventajas e inconvenientes de la visita a empresas en el desarrollo de metodología de casos

Fuente: elaboración propia

Hay que recordar que ninguna de las herramientas descritas supone una innovación. Tanto las visitas a empresas como la metodología de casos han sido frecuentemente aplicadas en las aulas de docencia. Sin embargo, es habitual que el provecho pedagógico de las visitas sea escaso y, habitualmente, en los casos se analizan empresas alejadas físicamente de los alumnos, generalmente a partir de enunciados publicados en manuales o libros de terceros ajenos a los docentes y a los intereses de los alumnos (e incluso en ocasiones desfasados en el tiempo). La combinación de ambas técnicas consigue un refuerzo en la inmersión del alumno en los problemas abordados en el caso y le hacen ver la complejidad de las decisiones directivas.

Implementación del caso, las «*Teaching notes*» y el aprendizaje por competencias

En todo diseño de caso docente es indispensable la construcción de las denominadas *teaching notes* y las preguntas a abordar para la evaluación posterior del caso.

Las notas pedagógicas, notas del profesor o *teaching notes* sirven a modo de instrucciones para especificar los conocimientos que se desea que los alumnos interioricen. Suponen un elemento esencial del caso y su metodología, que han de ser redactadas por el autor o autores del caso en tanto son indispensables para el correcto desarrollo del método. Las notas deben ser redactadas tras diversas pruebas-piloto con el caso y una vez depurado plenamente. Cada caso tiene sus propios objetivos, estructura y forma, pero a título informativo pueden componerse de los siguientes epígrafes:

- ✓ Objetivos pedagógicos.
- ✓ Resumen del caso.
- ✓ Destinatarios del caso.
- ✓ Estrategias pedagógicas para su aplicación.
- ✓ Líneas sobre las que fundamentar la discusión en el aula.
- ✓ Estimación de tiempo requerido para la aplicación del caso.

Sirva como ejemplo práctico el desarrollo de los elementos citados en cada uno de los casos analizados (cuadro 2)³:

	Covap S. C. A.	Esparta Design S. L.	GRUPO Faasa
Objetivos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar las peculiaridades que rodean el proceso de internacionalización de una sociedad cooperativa, determinando las diferencias estratégicas con otro tipo de figuras societarias en empresas multinacionales. ✓ Estudiar la lógica evolutiva en la toma de decisiones acerca de la selección de mercados internacionales. ✓ Investigar acerca de la problemática que rodea el modo de entrada aplicado por la empresa en cada uno de los mercados en los que se halla presente. ✓ Transmitir los valores y la cultura organizativa de una empresa cooperativa y debatir acerca de la ventaja o desventaja organizativa que supone esta forma societaria frente a otras en el campo de la internacionalización. ✓ Determinar los hitos de futuro que marcarán la evolución internacional de la empresa profundizando en la situación del mercado agro-ganadero. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar cómo el diseño de la estructura organizativa se convierte en un elemento clave en la estrategia empresarial seguida por la empresa. ✓ Profundizar en el plan comercial llevado a cabo por la marca, estudiando sus inicios de «marketing de guerrilla», sus esfuerzos por lograr un posicionamiento adecuado y la configuración actual de una estructura en red con empresas <i>partners</i>. ✓ Desarrollar un análisis estratégico del sector del calzado en España y examinar los cambios a los que las presiones competitivas le están sometiendo. ✓ Esbozar los inicios en el proceso de internacionalización de una empresa joven, considerando las acciones y pasos a desarrollar; las posibles ayudas requeridas y los organismos a los que solicitar apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar las peculiaridades que rodean el proceso de internacionalización de una empresa familiar de servicios, determinando las diferencias estratégicas de un sector tan particular como el de la aeronavegación. ✓ Estudiar la lógica evolutiva en la toma de decisiones acerca de la selección de mercados internacionales. ✓ Investigar acerca de la problemática que rodea el alto coste de mantenimiento de las aeronaves y la necesidad de diversificación de las actividades y la búsqueda de mercados internacionales para mantener la productividad y la eficiencia de las inversiones. ✓ Profundizar en otras posibilidades de internacionalización de los servicios ofertados por la empresa y el modo de llevarlas a término.
Resumen	<p>El caso COVAP aborda el análisis del modelo de negocio y del desarrollo de un proceso secuencial de apertura a mercados internacionales de una sociedad cooperativa de fuerte peso específico en la zona donde se ubica (Valle de los Pedroches, Córdoba, España). Presentando información relevante acerca de las claves del modelo de negocio y sus retos de futuro, se pretende acercar al alumnado a las peculiaridades de la internacionalización de una cooperativa agraria. Ello exigirá que los estudiantes realicen una labor previa de búsqueda de información relacionada con el tema, abordando el estudio de otros casos específicos, como el de Mondragón Corporación Cooperativa, entre otros. En la resolución del caso el grupo debatirá sobre aspectos tales como los planteamientos de futuro en que debe sustentarse el sector agro-ganadero o la influencia del modelo de integración vertical aplicado por COVAP en su proceso de internacionalización.</p>	<p>El caso presenta la historia de la empresa Esparta Design, S. L., y su marca comercial RODIA, creada por recién titulados en Administración de Empresas y Derecho. Dedicada a la fabricación y distribución de un producto tan simple como son las zapatillas, la historia se inicia con el surgimiento de la idea que proporcionaría un carácter innovador al producto y, simultáneamente, diferenciaría a la empresa de sus competidores, la aromatización de las zapatillas con olor a azahar. Se revisa la estructura del modelo de negocio, donde se da prioridad a la externalización y la flexibilidad, y los puntos clave del plan de marketing y la web de la empresa. Para finalizar, se abre un interrogante sobre los futuros objetivos y retos de RODIA, centrados en la salida al exterior y la fabricación de nuevas líneas de producto relativas al calzado y textil.</p>	<p>El caso FAASA aborda la evolución histórica y la secuencia en la toma de decisiones estratégicas de este grupo empresarial de capital familiar. A través de las elecciones clave de su modelo de negocio se pretende que el alumnado comprenda la necesidad de diversificar la prestación de un servicio que requiere de unas elevadas inversiones y altos costes de mantenimiento. La internacionalización pasa por convertirse en un elemento imprescindible en la reinención de una empresa que ha logrado su objetivo de «volar de sol a sol» gracias a su presencia en un país del hemisferio sur, lo que le permite amortizar su flota de aeronaves y luchar contra la estacionalidad que rodea el servicio de lucha contra incendios.</p>

Destinatarios	Covap S. C. A. Alumnado de últimos cursos de Licenciatura o Grado Universitarios en Administración de Empresas y alumnado de Postgrado en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas	Esparta Design S. L. Alumnado de últimos cursos de Licenciatura o Grado Universitarios en Administración de Empresas y alumnado de Postgrado en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas	GRUPO Faasa Alumnado de últimos cursos de Licenciatura o Grado Universitarios en Administración de Empresas, Marketing, Alumnado de Postgrado en Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas
Estrategias pedagógicas de aplicación	<p>El profesor debe poner el caso a disposición de los alumnos con anterioridad a su discusión en clase (alrededor de una semana antes), recordando:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Lectura comprensiva del caso. o Visita del alumno a la página web de la empresa. o Recabar información (artículos en prensa, hemeroteca) sobre la Cooperativa. o Búsqueda en bases de datos de artículos relacionados con el proceso de internacionalización de sociedades cooperativas, con especial referencia a cooperativas agrarias (para ello se aporta una bibliografía recomendada en el caso). <p>En la sesión de resolución del caso en el aula, sería conveniente que, con carácter previo al debate, el profesor exponga de forma sucinta un resumen de los aspectos más destacados del caso y las circunstancias actuales que rodean al sector agro-ganadero en España. Para la resolución del caso la clase se dividirá en grupos de 3-4 alumnos y se iniciará el debate intercambiando la información recabada por los miembros y argumentando las distintas reflexiones para alcanzar unas conclusiones consensuadas en cada grupo. Finalmente, dichas conclusiones serán comentadas por parte de un portavoz de cada grupo, ampliando el debate sobre las mismas al resto de la clase.</p>	<p>Se debe animar a la visita a la página Web de la empresa (que puede realizarse desde el aula) y el visionado de varios vídeos alojados en <i>youtube</i> que permitan acercar al alumnado a la historia de RODIA y su protagonistas.</p> <p>Por otra parte, se trata de un caso que pretende desarrollar determinadas competencias en materia de emprendimiento y convencer a los alumnos de que un joven universitario puede estar preparado para crear una empresa e inclusive alcanzar el éxito. El docente debe trabajar estas reflexiones en el aula, haciendo hincapié en la motivación del alumnado.</p> <p>Otra faceta subliminal del caso es resaltar la importancia del trabajo en equipo, de la búsqueda del logro compartido y de la autoconfianza como aspectos que mejoran las probabilidades de conseguir los objetivos de la empresa.</p> <p>La resolución puede requerir una temporalización de dos sesiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Primera sesión: lectura en gran grupo del caso, visionado de vídeos, visita a la web de RODIA y lectura comprensiva de las cuestiones. En función del número de alumnos, sería recomendable dividir en grupos de 3-4 personas para continuar la reflexión y la elaboración de informes de respuesta a las preguntas planteadas. o Segunda sesión: recopilación de conclusiones aportadas por cada uno de los grupos y debate de las mismas entre todo el alumnado. 	<p>El caso está preparado para utilizarse durante una sesión de una hora y media a dos horas. El profesor debe poner el caso a disposición de los alumnos con anterioridad a su discusión en clase (alrededor de una semana antes), recordando:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lectura comprensiva del caso. 2. Visita del alumno a la página web de la empresa FAASA y webs de las principales empresas competidoras del mercado nacional e internacional. 3. Recabar información (artículos en prensa, hemeroteca) sobre el Grupo. 4. Búsqueda en bases de datos y webs especializadas de información que permita analizar las posibilidades de implantación de servicios de FAASA en otros destinos internacionales. <p>Para la resolución del caso la clase se dividirá en grupos de 4-5 alumnos. En una primera etapa (15-20 minutos) los grupos iniciarán el debate intercambiando la información recabada de forma individual por cada uno de sus miembros. En la segunda etapa (45-50 minutos) cada uno de los grupos transmitirá a través de un portavoz sus opiniones, ampliando en este caso el debate a la totalidad de la clase. Finalmente, se cerrará la sesión (10-15 minutos) mediante la selección de las principales corrientes de opinión de forma que se obtengan conclusiones definitivas.</p>

Cuadro 2. *Teaching notes* de los casos

El diseño de las notas pedagógicas está encaminado al logro de que el alumnado obtenga las competencias derivadas de la adquisición de conocimientos relacionados con las temáticas que se abordan en las asignaturas donde los casos se analizan.

Las competencias pueden definirse como el conjunto complejo e integrado de capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, valores y actitudes que las personas ponen en juego en situaciones reales diversas, para resolver los problemas que ellas plantean. De acuerdo con Kaluf (2004) una competencia puede entenderse como un saber hacer cuyo sentido inmediato no es describir la realidad sino modificarla, lo cual supone saber qué se requiere hacer, cómo y cuándo.

Una evaluación basada en competencias requiere la definición previa de las que el profesorado entiende que son de obligada asimilación para el adecuado entendimiento de las materias, la comprensión de sus contenidos y la adquisición de las habilidades y actitudes asociadas a los mismos. Será pues imprescindible saber qué se espera que adquiera el alumno con el análisis de estos casos. De este modo, una vez que se han atravesado las fases de lectura y presentación en clase de los casos, se formulan una serie de preguntas que permiten la profundización en los conceptos clave y el fomento del debate. Son estas las líneas de discusión en el aula, con las que se pretende que el profesorado contemple si el trabajo y las respuestas del alumnado se encuentran en consonancia con los objetivos marcados previamente y han supuesto el alcance de las respectivas competencias marcadas en cada asignatura. El siguiente cuadro muestra las preguntas formuladas en los casos que este trabajo está presentando como ejemplo y las competencias y conocimientos que se desean transmitir con su reflexión y búsqueda de respuestas.

CASO	Covap S. C. A.	Esparta Design S. L.	GRUPO Faasa
<p>Se proponen algunas orientaciones en las cuestiones a lanzar para fomentar el debate:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Reflexionar sobre la conveniencia y viabilidad de alcanzar acuerdos o alianzas con otras cooperativas del sector para lograr una mayor dimensión. o Determinar la viabilidad de la transferencia de conocimientos del modelo de negocio de COVAP y las ventajas de esta opción sobre la exportación de productos de alimentación. o Elaborar una matriz DAFO donde se encuadren los elementos estratégicos esenciales de la situación de negocio actual en la Cooperativa. o Profundizar en las expectativas de futuro de los socios cooperativistas cuestionando la conveniencia o no de haber transformado en Sociedad Anónima la figura jurídica de la Cooperativa en el pasado, argumentando la influencia de este hecho sobre el proceso de externalización posterior. <p>Lineas de discusión en el aula</p>	<ul style="list-style-type: none"> o ¿Es cierto que los emprendedores carecían de recursos en el inicio del negocio? En caso negativo enumerar los recursos utilizados. o Utilizar técnicas de desarrollo creativo (ejemplo SCAMPER y BRAINSTORMING) y aportar posibles variaciones y mejora del producto «zapatillas» (en grupo). o Elaborar una matriz DAFO de la empresa o Cómo debería ser la estructura organizativa de la empresa en sus distintas fases. o Definir los principales rasgos de las cuatro variables del marketing-mix y proponga estrategias comerciales alternativas o complementarias a las utilizadas. o Analizar las alternativas estratégicas posibles en el desarrollo de la empresa en los próximos años. o ¿Sería acertada la intención de la empresa de comenzar en estos momentos su etapa de internacionalización o sería más apropiado esperar unos años para asentarse más en el sector? 	<ul style="list-style-type: none"> o Realizar un análisis económico y del riesgo-país de Chile como principal país destinatario del proceso de internacionalización de FAASA en la actualidad. o Efectuar una propuesta razonada sobre la selección de otros mercados internacionales en los que FAASA podría implantar algunos de sus servicios. o Profundizar en los principales puntos fuertes y débiles que distinguen a cada una de las empresas competidoras de FAASA en el mercado nacional y a nivel internacional. o Estudiar la posibilidad de continuar la diversificación de actividades y mercados utilizando la técnica de <i>benchmarking</i>. o Argumentar las alternativas organizativas en la inversión directa como elección clave en el modelo de negocio de FAASA. Esbozar sus peculiaridades, ventajas e inconvenientes. 	<ul style="list-style-type: none"> o Trabajo en grupo, comunicación, creatividad y autoconfianza. o Cultura y conocimiento del mundo empresarial. o Capacidad de tomar decisiones. o Capacidad de análisis y síntesis. Resolución de problemas. Capacidad para aplicar la teoría a la práctica. o Aplicar conocimientos en contextos profesionales.
<p>Competencias transversales/ genéricas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en grupo, comunicación, creatividad y autoconfianza. ✓ Cultura y conocimiento del mundo empresarial. ✓ Capacidad de tomar decisiones. ✓ Capacidad de análisis y síntesis. Resolución de problemas. Capacidad para aplicar la teoría a la práctica. ✓ Aplicar conocimientos en contextos profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en grupo, comunicación, creatividad y autoconfianza. ✓ Cultura y conocimiento del mundo empresarial. ✓ Capacidad de tomar decisiones. ✓ Resolución de problemas. Capacidad para aplicar la teoría a la práctica. ✓ Aplicar conocimientos en contextos profesionales. ✓ Valorar a partir de la información disponible la situación y previsible evolución de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en grupo, comunicación, creatividad y autoconfianza. ✓ Cultura y conocimiento del mundo empresarial. ✓ Capacidad de tomar decisiones. ✓ Capacidad de análisis y síntesis. Resolución de problemas. Capacidad para aplicar la teoría a la práctica. ✓ Aplicar conocimientos en contextos profesionales.

CASO	Covap S. C. A..	Esparta Design S. L.	GRUPO Faasa
Competencias específicas cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar una comprensión sistemática de las implicaciones de la internacionalización y el dominio de las habilidades y métodos de investigación relacionados con dicho campo. ✓ Conocimiento de las teorías más relevantes de los mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de la terminología y problemática básica propia de la estrategia empresarial en un mundo globalizado; la capacidad de realizar análisis del entorno y de recursos y capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar oportunidades y riesgos de las transacciones internacionales. ✓ Demostrar una comprensión sistemática de las implicaciones de la internacionalización y el dominio de las habilidades y modelos de investigación relacionados con dicho campo.
Competencias específicas procedimentales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asumir decisiones conociendo las múltiples problemáticas tanto de la comercialización como de la realización de actividades empresariales en empresas transnacionales. ✓ Aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resolver problemas de dirección y gestión aplicando criterios profesionales basados en el manejo de instrumentos de análisis del entorno internacional. ✓ Analizar oportunidades y riesgos de las transacciones internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resolver problemas de dirección y gestión aplicando criterios profesionales basados en el manejo de instrumentos de análisis del entorno internacional. ✓ Analizar oportunidades y riesgos de las transacciones internacionales.

Cuadro 3. Líneas de debate y competencias a desarrollar con los casos

Evaluación y resultados

Probablemente la dificultad más palpable en el desarrollo de la metodología de casos sea la individualización de la aportación de cada alumno a la hora de proceder a la evaluación. Los casos nunca tienen una única solución. En general, la calificación puede derivarse de un promedio entre la evaluación del trabajo grupal e individual del alumnado, pero será necesario determinar en qué grado cada uno de los estudiantes han adquirido las competencias previstas con cada uno de los casos. Las alternativas que pueden adaptarse para establecer una calificación individual podrían ser las siguientes:

- a) Elaboración individual por cada alumno de un informe-resumen del proceso, que se califica de acuerdo al grado de cumplimiento de los objetivos y las competencias que se pretendían adquirir.
- b) Introducción de una actividad en el examen final relacionado con lo aprendido en el caso donde se procede a la evaluación de dichos objetivos y competencias.
- c) Valoración *in situ* por parte del profesorado del comportamiento de los alumnos a la hora de enfocar los problemas, buscar soluciones, saber debatir, etc. en la sesión presencial de resolución del caso.

En la evaluación de los casos presentados en este trabajo se ha decidido seguir la primera opción en los grupos de Máster, mientras que la evaluación en alumnado de cursos finales de Licenciatura se ha llevado a cabo mediante la valoración sobre la marcha de las reflexiones realizadas en el aula.

En ambos casos, y tras cinco cursos académicos de implantación de esta metodología, los resultados han sido muy positivos, con un grado de debate e interés por parte del alumnado que ha ido creciendo gracias a la mayor experiencia del profesorado en su labor moderadora. Asimismo, de la comparativa de los resultados académicos en los cursos más recientes se observa una evolución positiva en cuanto a las calificaciones de los alumnos.

Igualmente, la implicación y dinámica de clase presencial resulta superior, con el consiguiente aumento de satisfacción personal tanto de profesorado como de alumnos. El cuadro 4 muestra un reflejo de estos resultados. Concretamente se expone la evolución en los cuatro últimos cursos de la opinión del alumnado sobre la labor docente del profesorado de la asignatura donde se aplicó el caso en el Máster sobre Comercio Exterior e Internacionalización de Empresas. La calificación se encuentra medida en una escala Likert de cinco puntos (1-totalmente en desacuerdo a 5-totalmente de acuerdo). Mientras que en el primer curso no se aplicaron casos de estudio en el aula,

o bien se analizaron casos de empresas de escasa cercanía para el alumnado, en el curso siguiente se inició la aplicación por parte de varios de los profesores de la materia, de casos de estudio con las características presentadas (proximidad geográfica, visitas a la empresa, presencia de algún directivo en conferencias dirigidas al alumnado del curso). Desde el curso tercero la aplicación de casos de estudio se ha incrementado, siendo utilizados por la práctica totalidad del profesorado de la asignatura. De la evolución resultante, el nivel de satisfacción por parte del alumnado ha ido en aumento en cada uno de los ítems medidos. Dado que los contenidos y el profesorado implicado en la materia no ha cambiado, esta situación es fiel reflejo de la utilidad de esta metodología y la consecuente respuesta positiva por parte del grupo.

ÍTEM	Media curso 1 (20 alumnos)	Media curso 2 (24 alumnos)	Media curso 3 (24 alumnos)	Media curso 4 (24 alumnos)
Se exponen ejemplos que ponen en práctica los contenidos de la asignatura	3,75	4,04	4,63	4,58
Las dudas sobre las actividades se resuelven en un clima de participación en clase	3,70	3,96	4,58	4,67
Con las actividades se fomenta un clima de trabajo y participación	3,75	3,83	4,63	4,63
Se propicia una comunicación fluida y espontánea	3,70	3,86	4,63	4,63
Las actividades motivan al alumnado para que se interese por la asignatura	3,65	3,75	4,71	4,67
Las actividades desarrolladas han contribuido a alcanzar los objetivos de la asignatura	3,80	3,88	4,64	4,67
Estoy satisfecho/a con la labor docente del profesor/a de la asignatura	3,80	4,00	4,68	4,71

Cuadro 4. Satisfacción del alumnado con la metodología desarrollada en el aula y la labor docente en los tres últimos cursos (1-total desacuerdo a 5-total acuerdo)

Por otra parte, se ha efectuado durante tres cursos académicos una comparativa acerca de la satisfacción del alumnado entre sesiones presenciales donde los contenidos teóricos fueron asimilados mediante la aplicación de casos de estudio como los expuestos en este trabajo y sesiones donde, o bien se utilizaron otro tipo de actividades, o se utilizaron otros tipos de casos (como por ejemplo, casos publicados de manual). El cuadro 5 muestra nuevamente unos resultados inequívocos que han sido completados con el uso de la técnica de análisis de la varianza (ANOVA). Esta técnica pretende comparar la variabilidad o no de las diferencias que se dan entre grupos. La hipótesis nula se formula como la no existencia de diferencias significativas.

En caso de ser cierta, los cuadrados medios intra e inter grupos representan estimaciones independientes de la varianza poblacional. Su ratio es una media de la cantidad de varianza atribuible a los diferentes tratamientos frente a la varianza esperada del muestreo aleatorio, dando lugar a un estadístico F que, en valores elevados llevan al rechazo de esta hipótesis nula y, por tanto, a admitir que las diferencias entre grupos son significativas.

Actividades prácticas desarrolladas en la sesión presencial. CURSO UNO	Satisfacción media (1-muy insatisfecho a 5-muy satisfecho)	Prueba Anova n = 24 alumnos
Sesión con aplicación de casos con las características reseñadas en este trabajo	4,42	F = 9,945 p < 0,001
Sesión con aplicación de otro tipo de casos	4,13	
Sesión donde no se aplican casos	3,38	

Actividades prácticas desarrolladas en la sesión presencial CURSO DOS	Satisfacción media (1-muy insatisfecho a 5- muy satisfecho)	Prueba Anova n = 24 alumnos
Sesión con aplicación de casos con las características reseñadas en este trabajo	4,70	F = 4,161 p < 0,05
Sesión con aplicación de otro tipo de casos	4,04	
Sesión donde no se aplican casos	3,93	

Actividades prácticas desarrolladas en la sesión presencial CURSO TRES	Satisfacción media (1-muy insatisfecho a 5- muy satisfecho)	Prueba Anova n = 24 alumnos
Sesión con aplicación de casos con las características reseñadas en este trabajo	4,71	F = 4,330 p < 0,05
Sesión con aplicación de otro tipo de casos	4,14	
Sesión donde no se aplican casos	4,09	

Cuadro 5. Diferencia en la satisfacción media del alumnado con la metodología aplicada en distintas sesiones presenciales. Prueba ANOVA

Los valores del estadístico F son significativos en los tres cursos con un nivel de confianza del 95% ($p < 0,05$). Este resultado supone la admisión de la hipótesis alternativa de significación estadística en la diferencia de medias entre los grupos analizados. Por tanto, puede afirmarse que existe un nivel de satisfacción superior por parte del alumnado con aquellas sesiones presenciales donde los casos aplicados se adaptan a la metodología descrita en este trabajo y las implicaciones pedagógicas que ello conlleva.

La calificación es particularmente alta si se tiene en cuenta que los alumnos pertenecen al último curso de enseñanza universitaria o de postgrado, por lo que se trata de sujetos que pueden comparar la metodología de casos con otras metodologías de enseñanza que han experimentado en la universidad.

Conclusiones

El método de caso tiene un valor indispensable en la enseñanza académica universitaria actual. En un contexto de aprendizaje por competencias de acuerdo al paradigma de enseñanza del Espacio Europeo de Educación Superior, el uso de casos de empresa permite tanto el desarrollo del pensamiento y la capacidad crítica del alumnado como la preparación para situaciones reales que se presentarán en su futura experiencia profesional.

De la experiencia de implementación de los casos descrita en este trabajo es conveniente destacar una serie de aspectos:

- a) El desarrollo exitoso de la metodología depende en gran medida de la capacidad de los docentes en la conducción de la discusión y el debate. La calidad y atractivo de los casos son una condición indispensable pero no suficiente para lograr una reflexión profunda que permita alcanzar las competencias planteadas. Como indica Charan (1976) los docentes deben cumplir una serie de roles en la metodología de casos: iniciador, director, participante y motivador, a lo que incluso podría añadirse el rol de mediador. De hecho, autores como Christensen y Hansen (1987) opinan que es en particular la labor del docente la que determina el éxito o el fracaso de la enseñanza con casos.
- b) En lo referido a la aportación del alumnado, la combinación de trabajo individual y grupal ha ayudado a la mejor comprensión y análisis de los conceptos abordados en los casos. Las reflexiones desarrolladas fueron amplias y suficientes en todas las sesiones y en gran medida los estudiantes manifestaron la utilidad de las visitas de empresa y las conferencias de algunos socios y directivos de las organizaciones seleccionadas para un mayor acercamiento a su problemática e idiosincrasia.
- c) Las evaluaciones posteriores llevadas a cabo pusieron de manifiesto una amplia consecución de los objetivos definidos previamente. Las preguntas planteadas para el debate y la reflexión contribuyeron al acercamiento a las competencias descritas aunque, es recomendable, y así se puso de manifiesto en las reuniones posteriores del grupo docente, que se formulen cuestiones adicionales que contribuyan al fomento de otras competencias y habilidades, especialmente en cuanto a competencias específicas procedimentales y actitudinales.
- d) Las aportaciones didáctico-curriculares que se han logrado con la utilización de esta metodología implican una docencia centrada en el alumnado, con una propuesta formativa en competencias,

conocimientos y habilidades que den respuesta a una especialización profesional empresarial. En concreto, las materias donde se ha aplicado la enseñanza con casos buscan una formación en la toma de decisiones empresariales, desde un punto de vista estratégico en un contexto de internacionalización económica.

- e) Un instrumento relevante del que ha hecho uso habitual el profesorado en su labor moderadora de los casos ha sido el uso de mapas conceptuales para organizar las distintas aportaciones del alumnado de forma individual y grupal. A través de estos se han analizado las interrelaciones e implicaciones de los fenómenos derivados de las cuestiones de cada caso. Con ello se desarrollan las habilidades de más alto nivel (la selección de los aspectos esenciales, la toma de decisiones, la síntesis de la información, etc.).

Los casos empleados en este trabajo reúnen las características habituales de la aplicación pedagógica de la metodología de casos pero, simultáneamente, han presentado una serie de ventajas específicas para su uso en el área de conocimiento empresarial:

- Elaboración completa por parte del profesorado de las materias implicadas.
- Cercanía y conocimiento de las empresas objeto de estudio.
- Apoyo de las visitas a la empresa y de la presencia de alguno de sus directivos en la Universidad como herramientas complementarias para la inmersión del alumnado en la realidad de estas organizaciones. Ello ha redundado en su motivación e interés hacia los casos.

Por último, es necesario resaltar una vez más que la metodología de estudio de casos es una herramienta pedagógica de primera línea pero de difícil aplicación, en la que la adaptación y madurez del docente es indispensable para su uso con éxito.

NOTAS

- 1 Véase Rosenthal (2010).
- 2 En España se realizan jornadas de intercambio especializadas en estas herramientas por ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa) y en la Fundación Xavier de Salas en Trujillo (Cáceres) se organizan anualmente seminarios internacionales.
- 3 Las líneas sobre las que fundamentar la discusión en el aula se presentan posteriormente de forma que queden asociadas a las respectivas competencias que se pretende que el alumnado adquiera con cada caso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANECA (2004). *Libro Blanco sobre los Estudios de Grado en Economía y Empresa*. Recuperado de: www.aneca.es/media/150292/libroblanco_economia_def.pdf
- Cepeda, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE)*, 29, 57-82.
- Charan, R. (1976). Classroom techniques in teaching by the case method. *The Academic of Management Review*, 1, 116-123.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small -and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15, 73-85.
- Christensen, C. y Hansen, A. (1987). *Teaching and the Case Method*. Boston: Harvard Business School.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Fuentes García, F. J., Sánchez Cañizares, S. y Santos Roldán, L. M. (2011). La internacionalización de la cooperativa COVAP. *REVESCO*, 104(1), 38-62.
- Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2008). *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*, Pamplona: Thompson-Civitas.
- Hernández C. (2002). *Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e Historia*. Barcelona: Grao.
- Hernández Mogollón, R. y Díaz Casero, J. C. (2007). Método del caso. Una aproximación desde el EEES. *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso anual AEDEM*, 1, 37-56.
- Kaluf, F. C. (2004). Reflexiones sobre competencias y educación, en CINDA: *Competencias de egresados universitarios*. Santiago de Chile. Recuperado de: http://aula.virtual.ucv.cl/aula_virtual/cinda/cdlibros/30-Competencias%20de%20Egresados%20Universitarios/Competencias%20de%20Egresados%20Universitarios.pdf
- Márquez Lepe, E. y Jiménez-Rodrigo, M. L. (2014). El aprendizaje por proyectos en espacios virtuales: estudio de caso de una experiencia docente universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 11(1), 76-90.
- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 20, 165-193.
- Rosenthal, D. W. (2010). *How to write Best-Selling Cases*. Recuperado de: [www.wacra.org/How to write Best-Selling Cases.pdf](http://www.wacra.org/How%20to%20write%20Best-Selling%20Cases.pdf)
- Rosker, E. J. (2006). El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad. *Universidad & Empresa*, 11, 109-122.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. New York: Guilford Press. Recuperado de: http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rQWT5aDHiZYC&oi=fnd&pg=PT21&dq=case+study+build&ots=IEmXJyJxzo&sig=dDUtBP_pFRsaUhBvPetSxj4yfNA#v=onepage&q=case%20study%20build&f=false
- Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la inter-

nacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), 31-52.

Vissak, T. (2010). Recommendations for using the case study method in international business research, *The*

Qualitative Report, 15(2), 370-388.
Recuperado de: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR15-2/vissak.pdf>

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: Sage Publications.

PERFIL ACADÉMICO Y PROFESIONAL DE LOS AUTORES

Sandra M.^a Sánchez Cañizares, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Licenciada en Ciencias Empresariales y Licenciada en Investigación y Técnicas de Mercado. Profesora del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba. Sus principales líneas de investigación abarcan el comportamiento organizativo, el emprendimiento, la internacionalización empresarial, el estudio de la metodología de casos y el turismo.

Luna M.^a Santos Roldán, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Actualmente goza de una beca de Formación de Personal Docente e Investigador y es profesora del Área de Organización de Empresas en la Universidad de Córdoba. Sus principales líneas de investigación se centran en la internacionalización empresarial, la aplicación de la metodología de casos y el marketing.

Fernando J. Fuentes García, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y profesor del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba. Es Vicedecano de Extensión Universitaria y Proyección Empresarial de la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. Sus principales líneas de investigación son la dirección estratégica empresarial, la responsabilidad social corporativa y el emprendimiento.

Julia M.^a Núñez Tabales, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y profesora del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba. Licenciada en Investigación y Técnicas de Mercado. Como principales líneas de investigación destacan el diseño de casos de estudio, la valoración urbana, el marketing y la responsabilidad social corporativa.

Dirección de los autores: Facultad de Derecho y CC. Económicas y
Empresariales
Plaza Puerta Nueva, s/n
14071 Córdoba
e-mail: sandra.sanchez@uco.es
luna.santos@uco.es
fernando.fuentes@uco.es
jnt@uco.es

Fecha Recepción del Artículo: 23. Junio. 2011
Fecha Modificación Artículo: 02. Marzo. 2012
Fecha Aceptación del Artículo: 23. Marzo. 2012
Fecha Revisión para publicación: 15. Mayo. 2014