

# **MEMORIA FINAL DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN DOCENTE ID2020/058: ESTRATEGIA EXPERIMENTAL**

## **Equipo de trabajo:**

Isabel Suárez González (IP)  
Pablo Doucet Sánchez  
Jorge Matías Pereda  
Fernando Reyes-Reina

## **INTRODUCCIÓN**

Los cambios en la sociedad y en la demanda de competencias en el mercado laboral (trabajo en equipo, uso de TICs) hace que el proceso de aprendizaje de los estudiantes haya variado mucho. Se requieren metodologías más activas en el aula que involucren a los estudiantes. El aprendizaje experiencial subraya el papel central que la experimentación tiene en el proceso de aprendizaje: la experiencia se vincula a la reflexión y la comprensión a la acción. Las experiencias permiten que tanto los estudiantes como sus compañeros y los mismos docentes continúen aprendiendo activamente a partir de las experiencias del grupo. En ese sentido, creemos que el aprendizaje experiencial tiene varios impactos positivos en el estudiante:

- En su motivación
- En su rendimiento académico
- En su acercamiento al mundo empresarial y profesional

Teniendo lo anterior en cuenta, los objetivos principales planteados para este proyecto de Innovación docente eran dos:

- la incorporación del aprendizaje experiencial a la estrategia docente de cursos de Estrategia empresarial en la facultad de Economía y Empresa, complementando el tradicionalmente utilizado de la discusión de casos de empresas.
- Adaptar esas prácticas y ejercicios basados en experiencias a contextos virtuales.

En esta memoria se describirán todas las actividades desarrolladas y ya completadas para lograr estos dos objetivos, las actividades que están aún en curso y que se desarrollarán en los próximos cursos y se ofrece un análisis de los resultados obtenidos de este proyecto. Asimismo, en el anexo final se ofrecen alguno de los materiales didácticos elaborados a modo de evidencia de las actividades realizadas.

## ACTIVIDADES REALIZADAS

### 1. Planificación y diseño de prácticas de aprendizaje experiencial

Se trabajó sobre tres prácticas distintas para su implementación en el aula:

- **“El caso Microtech”**: es un juego de rol que pretende simular las dificultades del fomento de la cooperación entre divisiones en una empresa diversificada. Microtech plantea una negociación entre dos directivos, cada uno de ellos al frente de una división de una misma empresa. La negociación se refiere a los términos de un acuerdo de transferencia de una tecnología entre esas dos divisiones, lo que permite explotar una oportunidad de mercado. Existen múltiples posibles soluciones y se simula el cálculo del valor corporativo creado, analizando las diferencias resultantes de que los directivos persigan sólo el interés de su división o tengan en cuenta también los objetivos generales de toda la empresa.
- **“La maldición del ganador”**: La dinámica ilustra el fenómeno llamado “la maldición del ganador”. La maldición consiste en que, por lo general, el ganador de una licitación (o subasta) pierde dinero o le va peor de lo que esperaba porque termina ofreciendo más de lo que vale el premio. Este ha sido uno de los temas de estudio de la economía experimental. El objetivo de este ejercicio es el análisis de los problemas de valoración de la empresa objetivo en las fusiones y adquisiciones y trata de explicar por qué en general se sobreestima el valor de la empresa objetivo en las adquisiciones.
- **“El juego mundial de las alianzas”**: Dinámica que pretende ilustrar el concepto de la “ventaja de la cooperación” (la capacidad para mejorar la eficiencia operativa de una empresa y su capacidad de innovación mediante la combinación de recursos y conocimientos con los socios) así como los problemas en la gestión de estas alianzas empresariales. También permite ilustrar cuestiones sobre recursos y capacidades (calidades de los recursos, dificultad para su intercambio, complementariedades), fusiones y adquisiciones (complementariedades entre las empresas) o de habilidades directivas como la de la negociación.

El contenido de las tres actividades no son de creación propia sino que están basadas en las propuestas realizadas por el prof. Russell Coff (Wisconsin School of Management, University of Wisconsin-Madison, EEUU) y disponibles en la web <https://carpenterstrategytoolbox.com/>. Nuestra tarea a partir de ello fue:

- traducir los materiales con las instrucciones de cada una de estas actividades o experiencias al castellano y adaptación al contexto de las empresas españolas, y
- creación de nuevos materiales como:
  - ficheros Excel donde se recopilan los resultados de las decisiones tomadas (individuales o por equipos) y se realizan los cálculos para obtener el resultado conjunto del experimento.

- las guías para la discusión final en el aula y la definición de las principales conclusiones a extraer (en ficheros ppt).
- guías didácticas que sirvan de medio de coordinación entre los docentes del equipo que deberían implementar la práctica en diferentes grupos docentes de la asignatura Estrategias corporativas y que pudiera servir de apoyo a otros docentes que puedan implementar en otras asignaturas y contextos. Se adjunta en el anexo de esta memoria la guía didáctica de la primera de estas actividades (Caso Microtech) a modo de evidencia, estando a disposición de la comisión evaluadora los otros dos ejercicios diseñados.
- Diseño de fórmulas posibles de adaptación de estos ejercicios a entornos de enseñanza online o semipresencial. Para ello se distinguía entre las actividades que podrían realizarse por parte del estudiante de forma asíncrona y las que habría que realizar de forma síncrona. Dentro del anexo se recoge también la adaptación a un contexto virtual que se realizó para el caso Microtech.
- Diseño de cuestionarios de autoevaluación (antes del ejercicio) y de evaluación (después de su debate en clase). Se aplicaron a través de la herramienta de cuestionarios de Studium.

## 2. Implementación en el aula

Aunque uno de nuestros objetivos era adaptar estos ejercicios experienciales a un contexto virtual para implementarlos en las sesiones prácticas de la asignatura Estrategias corporativas (y otras), la aplicación de las restricciones sanitarias ante la pandemia del COVID-19 en la Facultad de Economía y Empresa se llevó en la práctica a impartir online todas las sesiones teóricas de la asignatura (1 hora a la semana en cada grupo grande sin desdobles) pero de forma presencial todas las sesiones prácticas (80 minutos a la semana para cada estudiante) con los grupos desdoblados en dos (grupos de 20-30 estudiantes). Por ello, estos ejercicios o casos experienciales fueron realizados enteramente de forma presencial y no llegó a implementarse en la práctica ninguna de las propuestas diseñadas para un contexto virtual.

Así pues, dos de los ejercicios experienciales preparados fueron desarrollados en el aula en seis sesiones cada uno en los tres grupos de la asignatura Estrategias corporativas de 3º curso de ADE (desdoblado cada grupo en dos turnos de prácticas). El profesor Reyes-Reina fue el responsable del grupo 1, la profa. Suárez del grupo 2 y el prof. Doucet del grupo 3.

- Actividad “El caso Microtech”: días 14 (Grupo 2: de 9 a 10.20 turno B y de 12 a 13.20 el turno A), y 19 de abril (Grupo 1 de 9 a 10.20 turno B y de 12 a 13.20 el turno A y Grupo 3 de 16 a 17.20 turno B y de 19 a 20.20h en el turno A).
- Actividad “La maldición del ganador”: días 28 de abril y 4 de mayo con el mismo horario que la anterior.

La tercera actividad “El juego global”, aunque se trabajó preparando los diferentes materiales que requiere y especialmente, la guía didáctica, se decidió no implementarla por los riesgos que podría conllevar ante la situación de la pandemia de este curso debido a las características del ejercicio que se propone (trabajo en equipo, compartir

material como tijeras, papel, etc...). Está previsto incorporarlo en las sesiones prácticas para el próximo curso.

### **3. Actividades de difusión de resultados**

El equipo preparó una comunicación para ser presentada en un Workshop de orientación docente dirigido a docentes de todas las universidades españolas especializados en el área de Estrategia empresarial (Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE). El título del Workshop fue "Docencia telemática en Estrategia: Experiencias de la Covid-19". Fue un encuentro muy provechoso que sirvió de benchmarking o de intercambio de buenas ideas sobre la adaptación de la docencia al entorno virtual. Nosotros presentamos una comunicación sobre el caso Microtech incidiendo en sus beneficios didácticos y su potencial motivador en el aula, así como en su posible aplicación en un entorno virtual.

Debido a la pandemia del COVID-19, este workshop fue desarrollado en formato enteramente online y por ello, la inscripción en el Workshop no tuvo coste. Ello explica que finalmente no cargara ningún gasto al presupuesto asignado a este proyecto.

### **ACTIVIDADES EN CURSO Y PREVISTAS PARA EL PRÓXIMO CURSO**

Nuestro objetivo es seguir colaborando en el próximo curso y siguientes y llegar a contar con un conjunto de al menos cinco ejercicios de este tipo.

Estaba prevista además la elaboración de una publicación con el conjunto de las guías didácticas elaboradas que estaría disponible en la web <http://www.guerrasynavas.com/> como recurso docente. Esta web recoge recursos docentes a aplicar junto con el manual de Dirección Estratégica de los profesores Luis A. Guerras y Emilio Navas. Se ha hablado con estos profesores y la acogida ha sido buena. Se ha quedado en publicar por separado cada ejercicio y se está mejorando el formato de las guías didácticas ya elaboradas para que puedan estar disponibles a lo largo del próximo curso.

También se plantea para el próximo curso, la elaboración de otro documento de trabajo en el que se analice la experiencia en la implementación en el aula de estos ejercicios y los resultados obtenidos (contando con la experiencia de un curso adicional y otras asignaturas de otros grados y niveles). Se enviará a un congreso de innovación docente y posteriormente a una revista académica dirigida a temas de innovación docente.

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

Los objetivos en principio propuestos han sido logrados ya que se han elaborado los materiales previstos y se han implementado durante el curso 2020/21 en varias sesiones prácticas de la asignatura Estrategias corporativas.

No tenemos ningún indicador objetivo ni cuantitativo del grado de satisfacción de los estudiantes con estas sesiones prácticas, pero los profesores implicados coincidimos en que estas sesiones basadas en el aprendizaje experiencial han estado entre las sesiones del curso en donde se logró un nivel más elevado de participación activa de los estudiantes en la discusión y, en general, varios estudiantes comentaron su satisfacción con las prácticas realizadas.

Las dos prácticas implementadas en la asignatura Estrategias corporativas ilustraban dos conceptos importantes en el curso y difíciles de comprender en todas sus implicaciones. Sin embargo, al utilizar estos ejercicios experienciales en donde se aprende “jugando” (simulando por ejemplo ser un directivo al frente de una división empresarial) y al conectar esas experiencias con emociones constituyen aprendizajes más difíciles de olvidar.

Asimismo, los ejercicios contribuyeron al desarrollo de competencias transversales como especialmente la capacidad de negociación (fundamental en el caso Microtech, por ejemplo). Otras competencias transversales como el trabajo en equipo no se trabajaron en estos ejercicios presenciales debido a las restricciones sanitarias por el COVID-19.

En definitiva, pensamos que las dos sesiones contribuyeron claramente a su comprensión y los resultados académicos obtenidos en evaluaciones directamente relacionadas con ellos fueron también muy satisfactorios.

Otro instrumento de evaluación de estos resultados a más largo plazo pueden ser las encuestas institucionales de evaluación docente donde esperamos pueda obtenerse un incremento especialmente en los apartados que hacen mención a la metodología empleada y a la valoración general de la asignatura.

Además de ello, indirectamente la colaboración en este proyecto ha permitido también la formación en competencias docentes para los miembros del equipo que están iniciando su carrera académica y la mejora de las mismas para todos y en especial las del trabajo en equipo. El hecho de la implementación en el aula de los mismos ejercicios experienciales por tres docentes distintos, uno en cada grupo de la asignatura, permitió una puesta en común que dio lugar a la introducción de mejoras después de su prueba en el aula (ya añadidas a la guía didáctica elaborada).

Por último, como se ha comentado, la experiencia desarrollada en la elaboración de este proyecto ha dado lugar a la presentación de la siguiente comunicación que está disponible en vídeo:

Doucet Sánchez, P.; Reyes-Reina, F y Suárez-González I. (2020): *Aprendizaje experiencial en cursos de Estrategia: adaptación al contexto virtual*, presentado en el **XIII Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE**, celebrado online los días 1 y 15 de diciembre de 2020 y 19 de enero de 2021. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=sGif6R9NsN4&t=424s>

# GUÍA DIDÁCTICA CASO MICROTECH



## Índice

1. Planificación de la práctica
2. Guía de discusión
3. Adaptación al contexto virtual
4. Anexo: Preguntas cuestionario previo

# 1. PLANIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA

## Objetivos del caso:

Es un caso de Estrategia corporativa que pretende desarrollar la capacidad de análisis (¿por qué se han seguido esas estrategias? ¿qué motivos? ¿qué ventajas e inconvenientes?), y de crítica (¿qué debería hacer en el futuro?).

**Práctica experiencial: Es un juego de rol.** También se trata de desarrollar habilidades de negociación. Una negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos. Existen situaciones en las que nuestro mejor resultado no depende únicamente de lo que decidamos, sino también de lo que decida otra persona, que a su vez puede depender de nosotros también para obtener lo que ella quiere. Es decir, hay una dependencia recíproca o interdependencia. Además, puede ocurrir que al depender cada uno del otro para obtener lo que se quiere, se entra en conflicto debido a la existencia de incompatibilidad en la obtención de resultados, habiendo por lo tanto un conflicto de intereses. Para ello, es necesario ser capaz de gestionar al mismo tiempo tanto el conflicto como la cooperación y que nos permita alcanzar en la medida de lo posible un punto de equilibrio. Para eso sirve el proceso de negociación.

**Resumen del caso:** El caso se centra en describir los problemas de la promoción de la cooperación entre divisiones (para explotar sinergias) en una empresa diversificada. Microtech plantea una negociación entre dos directivos que representan cada uno una diferente división de una misma empresa. La negociación se refiere a los términos de un acuerdo de transferencia de una tecnología entre esas dos divisiones, lo que permite explotar una oportunidad de mercado. Existen múltiples posibles soluciones y todas las subóptimas representan costes de transacción e ineficiencias que deben tratar de superar para crear valor corporativo. Existen dos roles (Lucía Vigil y Jesús Ortiz). La división de Electrodomésticos ha desarrollado una nueva tecnología (un chip) que solo tendrá valor si se vende fuera de la empresa. Sin embargo, la división no tiene autorización para vender chips. Para aprovechar la ventaja, la tecnología ha de ser transferida a la división de Chips & Componentes. En este proceso, lo más frecuente es que entre un 20-40% del valor potencial se pierda para la empresa. La discusión del caso se centra en cómo alinear objetivos y lograr la cooperación entre divisiones. La conclusión es que esa cooperación es difícil de lograr en culturas competitivas. Además, se trata de discutir cómo se puede crear en cambio una cultura de cooperación.

## Posición en el curso:

Tema 3 “Estrategias de diversificación”

También podría ser de utilidad en temas dedicados a la implementación de la estrategia y la relación entre estrategia y estructura organizativa e incluso en temas de análisis interno relativos al análisis de recursos y capacidades de la empresa para ilustrar como

los elementos de organización interna pueden ser base de una ventaja competitiva sostenible.

### **Lecturas previas:**

Navas López, J.L. y L. A. Guerras Martín (2007): *Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*, Cívitas, 4ª ed., Madrid. Cap 13.

Grant R. (2004): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, 2º ed., Madrid. Cap.16

Nota técnica tema 3 “Estrategias de diversificación” y especialmente, el punto 3.3. La dirección de la empresa diversificada.

### **Programación de la práctica**

La práctica puede requerir entre 1 y dos horas (en una o dos sesiones) en función de la profundidad del debate final y de si se reserva tiempo en la propia sesión para la negociación entre las parejas o se les pide hacerlo por su cuenta y traer la ficha del acuerdo ya rellenada a la clase. Estas serían todas las tareas a realizar:

1. Generación de parejas y asignación de roles (a realizar en las sesiones previas)
2. Test de repaso del caso (5 min)
3. Presentación de la práctica (para repasar las cuestiones clave del caso y poner en contexto al estudiante) (5-10 minutos)
4. Negociación entre parejas (15-20 minutos)
5. Introducción de los términos del acuerdo de cada pareja en una hoja Excel (5 minutos)
6. Debate (30-90) minutos
  - Análisis de los resultados de la excel (valor creado para cada división, valor para toda la empresa y valor perdido) (10-25 minutos)
  - Debate sobre los factores que influyen en el valor perdido y existencia de sinergias (5-10 minutos)
  - Debate sobre las palancas de la cooperación (se puede discutir directamente en el grupo grande (15 minutos) o bien, pedir a los estudiantes que lo discutan en equipos previamente (20 minutos) y después, se pone en común en el grupo grande (25 minutos)).
  - ¿Qué hemos aprendido? (5 minutos)
  - Encuesta de satisfacción (3 minutos)

### **Materiales para la práctica:**

- Instrucciones para cada rol
- Hoja de cálculo para determinar el valor creado para cada división, valor para toda la empresa y valor perdido (Excel)
- Presentación para la clase
- Instrucciones para el profesor
- Guía de discusión



- Preguntas tipo test de repaso de la práctica

**Tamaño del grupo:** es un caso que se adapta bien a grupos reducidos (menos de 30) y medianos (30-50).

**Evaluación posterior de la práctica:** Además de la participación activa en el aula virtual, los resultados de los estudiantes en el cuestionario previo y en los sondeos podrían utilizarse como ítem de evaluación. Podría incluso generarse otro cuestionario final de autoevaluación del caso.

Podría elaborarse también una encuesta de satisfacción de la práctica a los estudiantes al final para ser utilizado en trabajos posteriores. Se puede construir en Studium y tener ya los datos recogidos en ella.

## 2. GUÍA DE DISCUSIÓN

### 1. Cuestiones previas para comentar antes de iniciar propiamente la experiencia Implementación de la estrategia

Esta es una práctica que se relaciona con los problemas, no de análisis o formulación estratégica, sino con el proceso de implementación o puesta en práctica: qué puede/debe hacer la empresa para hacer efectiva la estrategia de forma que se consigan la misión y objetivos planteados; qué cambios deben introducirse en la estructura organizativa para que sea posible un cambio estratégico. Actividades o áreas de decisión en la empresa relacionadas con la implantación estratégica son:

- Diseño de la estructura organizativa (funcional, divisional, matricial...)
- Estilos de dirección
- Cultura
- Políticas de RRHH
- Sistemas administrativos de apoyo (sistemas de planificación y control, presupuestos, sistemas de información Cuadro de Mando...).

La literatura sobre DE ha hecho más hincapié en los aspectos de análisis y de formulación que en la puesta en práctica. Pero es una cuestión crítica: los errores en la puesta en práctica son tan importantes o más que los de formulación. No son problemas independientes, sino que se condicionan mutuamente. Se requiere siempre un ajuste o coherencia entre la estrategia de la empresa y su estructura organizativa. Ese grado de ajuste entre estrategia y estructura va a determinar la capacidad de la empresa para crear valor.

Muchos de los fracasos en las decisiones de diversificación son consecuencia de las dificultades que las empresas afrontan a la hora de dirigir múltiples unidades de negocio. A medida que la empresa aumenta su cartera de actividades y se diversifica, la **gestión corporativa se vuelve más compleja** y difícil y los costes organizativos se incrementan. El diseño de las estructuras organizativas, los sistemas administrativos (sistemas de planificación y control, presupuestos, sistemas de información...) y estilos de dirección son factores críticos en la implantación exitosa de la estrategia de diversificación. **El papel desempeñado por la sede central** (oficina o dirección corporativa), que debe tratar de añadir valor a los diversos negocios agrupados mediante sus actividades y funciones, es también un elemento crucial.

Se trata de comprobar mediante el caso como el proceso de negociación entre los directivos divisionales (y, por tanto, sus resultados en términos de valor creado para la empresa) está condicionado no tanto por sus características personales (si hay química o no entre ellos...que también) sino por las características de su estructura y rutinas organizativas.

**“Una estructura organizativa deficiente hace imposible obtener buenos resultados, incluso si los directivos son individualmente muy buenos.”**

**—Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (1954).**

**Estilos de dirección corporativa ¿Qué tipo de estilo de dirección corporativa (planificación estratégica, control estratégico o control financiero) caracteriza al grupo Microtech?**

Es un grupo grande con al menos tres divisiones: Electrodomésticos, Chips y componentes y Ofimática. Amplia variedad de productos de consumo. Diversificación no relacionada o con algunas relaciones tecnológicas (no de mercado).

Apenas existen interdependencias entre las divisiones. En el caso se describe una, pero parece que esto no es lo habitual en la empresa. Hay algunas relaciones verticales entre las divisiones: por ejemplo, un 20% de las ventas de C&C se realizan a otras divisiones de la empresa.

También parece que hay un centro de I+D común.

Estructura muy descentralizada, donde las divisiones son centros de beneficios y tienen elevada autonomía sobre la estrategia de negocio.

Control de mercado: Sin embargo, se evita la competencia entre las divisiones en cuanto a la posible canibalización de sus productos (se quiere evitar que las divisiones compitan en el mercado entre sí ofreciendo los mismos o parecidos productos). Pero sí permiten que las divisiones puedan vender sus productos internamente a otras divisiones. **Se busca que sean los propios directivos los que se coordinen entre sí para gestionar esas interdependencias sin que intervenga la sede central.** Se busca fomentar el espíritu emprendedor y la innovación de los directivos divisionales.

Todo lleva a un modelo de control financiero.

Se pueden repasar las características de estos estilos de dirección:

- Elaboración de planes estratégico: Decisiva, complementaria, nula
- Tipo de control: estratégico, mixto, financiero
- Tamaño oficina central: grande, mediano, pequeño
- Servicios centrales: muchos, algunos, pocos
- Fijación de objetivos: largo plazo, mixto, corto plazo
- Autonomía de las UEN: reducida, intermedia, amplia
- Interdependencia de las UEN: grande, mediana, pequeña
- Transferencia de habilidades: prioritaria, frecuente, escasa
- Tipo de diversificación: relacionada, ambos, no relacionada
- Empresa matriz con el 100% del capital social y actividades productivas propias; holding con el 100% pero empresa matriz solo; corporación

## Competencia y cooperación

Problema en empresas diversificadas y multinacionales con estructuras multidivisionales: fomentar competencia y cooperación entre las divisiones. ¿Cómo hacer compatibles estos dos objetivos contrapuestos?

En muchos casos las diferentes divisiones no son autosuficientes, no disponen de todos los recursos y capacidades que son necesarios y suficientes para conseguir su misión de forma independiente a otras UEN. Es decir, **pueden existir variadas interdependencias entre las diferentes UEN** cuando, por ejemplo, hay relaciones verticales entre ellas y es crucial coordinar el flujo secuencial de recursos de unas divisiones a otras o cuando hay recursos clave que son compartidos (bases de datos sobre clientes, imagen, conocimientos...). En ese caso, el éxito de una UEN no depende solo de ella y existen dificultades para medir con precisión los resultados de cada división. Ello requiere, en la práctica, mecanismos adicionales de coordinación entre las divisiones que permitan **la cooperación** interdivisional y una mayor intervención de la sede central, cuya tarea se vuelve mucho más compleja.

Si existen interdependencias entre las divisiones, se requiere coordinación entre ellas para aprovechar las posibles sinergias. En este caso hay una interdependencia (una división ha desarrollado una tecnología que puede vender a otra división), pero en principio, la sede central decide no intervenir.

### 2. Tareas a realizar antes de iniciar la negociación

Se deben crear parejas de estudiantes en la clase y lo ideal es hacerlo antes realizar la práctica en clase. Se generan las parejas y se asignan los roles (parejas con roles opuestos) previamente para que los participantes puedan leer detenidamente sus instrucciones y prepararse adecuadamente para la negociación. Se debe pedir también que no se intercambien las instrucciones de los roles.

### 3. Test de repaso del caso (en hoja aparte)

Algunas preguntas cortas (preguntas tipo test o abiertas, pero cortas) sobre el caso, sencillas, que nos permitan identificar si los estudiantes han trabajado el caso y han entendido su lógica o sobre cuestiones de la materia aplicables al caso. Los resultados de este test pueden utilizarse también como ítem de evaluación de su desempeño en la práctica.

### 4. Presentación del caso: Cuestiones en las que se debe insistir antes de iniciar la negociación

- Aunque la división de Electrodomésticos es la propietaria de la nueva tecnología, no tiene libertad para comercializarla externamente. La oportunidad para ella proviene de:
  - La posibilidad de fabricar electrodomésticos diferenciados gracias a la nueva tecnología que le otorgue una ventaja competitiva. La

sostenibilidad de esa ventaja depende de cuánto tiempo tarde la competencia en imitarles e incorporar a sus productos el nuevo chip.

- La posibilidad de transferir internamente el chip a otra división de la empresa (Chips & Componentes) que sí puede comercializarlo en el mercado externo.
- Los términos del acuerdo incluyen el precio de transferencia interna, pero también los posibles años de protección garantizados a Electrodomésticos y a Ofimática.
- Explicación del cuadro de VAN para cada rol

## **5. Discusión**

### **Preguntas iniciales para romper la discusión**

¿Crees que has creado valor para tu división? ¿Por qué?

Las tres cuestiones en las que se centra la negociación son:

- el precio de transferencia: acordar uno es necesario para que la transacción tenga lugar, pero no es relevante, no genera valor para la corporación. El tiempo extra dedicado a acordar esto puede verse como un despilfarro... Este es un punto del acuerdo que es distributivo o de suma cero, donde lo que uno gana supone que el otro lo pierde. Es habitual, por ejemplo, en los acuerdos sobre precios, puesto que cualquier concesión en este aspecto genera un impacto negativo en los ingresos.

- número de años de protección competitiva para división Electrodomésticos: tiempo que tiene Electrodomésticos para aprovechar su ventaja competitiva y durante el cual, la innovación no será difundida a sus rivales. Sin embargo, ello significará que Chips renuncie a parte de sus potenciales ingresos. Esta sí es una cuestión integrativa (en la que se puede cooperar), es decir, una cuestión en la que se puede alcanzar una situación winwin en la que todos ganen ya que se crea más valor (la tarta a repartir se hace más grande), si se llega a la cantidad de protección óptima.

- número de años de protección competitiva para división de Ofimática. Esta cuestión es relevante sobre todo para la división de Ofimática. Esta división no forma parte de la negociación, pero le gustaría también que la tecnología no llegara a sus rivales. Nadie en la mesa de negociación tiene ningún incentivo para proteger los intereses de esta división, aunque influye en el valor potencial que puede ser creado para toda la empresa, MicroTech. Los negociadores tienen suficiente información en sus guiones para llegar a la solución óptima, pero esta no se refleja directamente en su tabla de resultados.

Aunque los directivos no tienen toda la información sobre la tabla de cobros y pagos de la división de Ofimática, sí tienen pistas en su guion: En el apartado "VAN para su división de las distintas opciones de acuerdo posibles", aparece que "Electrodomésticos" sabe que: "la división de Ofimática comparte este objetivo, previendo un incremento

significativo de su cuota de mercado si pueden disponer de esa tecnología **cuatro años** antes que sus rivales”. Y en el guion de “Chips y componentes” aparece que “La división de Ofimática prevé un incremento de su cuota de mercado de alrededor de 40 millones de € si la tecnología se protege de sus rivales”.

Así que poniendo junta esa información saben que se necesitan cuatro años de protección por la división de Ofimática y que su valor es de 40M€. Esto se refleja en la tabla de resultados en forma del beneficio compartido por la división de Electrodomésticos. Sin embargo, ¿Qué pasa? Esta es una cantidad muy pequeña que no incentiva lo suficiente a Electrodomésticos. En la mayoría de los casos, ambas partes olvidan esa información y se centran en el valor del acuerdo para sus divisiones.

Esta sería la tabla de Van creado para la división de Ofimática, pero no se necesita para la discusión:

Años	VAN Ofimática	Bº por ganancias compartidas de Electrodomésticos
No acuerdo	40	0
0	0	1
1	10	4
2	20	3
3	30	2
4	42	1

Los beneficios derivados de las ganancias compartidas por Electrodomésticos son más altas con un año de protección porque ese es justo el periodo óptimo de protección para Electrodomésticos.

En la *excel* se muestran cuáles serían las soluciones óptimas para las dos últimas cuestiones (no existe ninguna para el precio de transferencia). También se muestra el valor supuestamente perdido (el que se deja de generar) para toda la empresa por no llegar en cada caso a la solución óptima.

Se muestra también que existen potenciales sinergias: la división de C&C puede producir y vender de forma más eficiente el chip. Si fueran empresas independientes, se perdería valor.

**a. Valor creado para cada división ¿Qué división se beneficia más?**

En la Excel se calcula el beneficio generado por cada división y para cada pareja, y para toda la clase calcula el máximo y mínimo y el valor medio para cada división. Se

puede identificar los estudiantes que lograron crear el valor más alto y más bajo para cada división.

El valor creado para cada división se ve influido por el precio de transferencia acordado por cada pareja de directivos. Claramente hay un *tradeoff* entre los dos: cuanto más elevado sea el precio de transferencia mayor será el valor generado para la división vendedora (Electrodomésticos) y menor para la división compradora (Chips & Componentes) y viceversa. En la Excel se puede comprobar cómo el valor máximo creado para Electrodomésticos (en verde) y el menor para Chips y Componentes (en rojo) se reúnen en la misma pareja, y lo contrario: el valor mínimo para Electrodomésticos (en rojo) se corresponde con el valor máximo (en verde) para Chips y Componentes. El gráfico "*Tradeoffs*" en la excel, que se reproduce también en la diapositiva (nº10), muestra claramente esto: relación negativa entre el beneficio para Lucía Vigil y el de Jesús Ortiz.

Este es un punto del acuerdo que es distributivo o de suma cero, donde lo que uno gana supone que el otro lo pierde. Es habitual, por ejemplo, en los acuerdos sobre precios, puesto que cualquier concesión en este aspecto genera un impacto negativo en los ingresos. En procesos de negociación se debe evitar centrarse solo en temas como estos, de suma cero, porque no hay posibilidad de lograr un consenso.

Pero el objetivo de la negociación no era solo maximizar el valor generado para cada división sino el valor generado para el conjunto de la empresa. Se puede preguntar a los estudiantes si tuvieron en cuenta esta orientación. (¿Tuvisteis en cuenta el objetivo del valor para toda la empresa en vuestra negociación? ¿Cómo?)

Si lo que gana adicionalmente una división, lo pierde la otra, este precio de transferencia no influirá en el valor generado para toda la empresa. En ese sentido el tiempo dedicado a acordar esto podría considerarse un despilfarro desde el punto de vista de la empresa en su conjunto. ¿Cuánto tiempo dedicasteis a este aspecto (precio) en vuestra negociación?

Esto se relaciona con lo visto también en el tema 2 "Estrategias de integración vertical". La integración vertical otorga libertad a la empresa para fijar los precios de transferencia internos, pero las variaciones en estos no generan valor para la empresa en su conjunto. Ninguna empresa genera valor solo por comprarse y venderse inputs intermedios a sí misma. La idea escuchada muchas veces como "Nuestra empresa puede ofrecer precios más bajos porque somos también fabricantes" se denomina a veces "falacia de la integración vertical". Solo puede generarse valor en el caso en que las dos divisiones estén ubicadas en países distintos con distinta regulación y fiscalidad.

Otra cuestión que se puede comentar es que:

- Para la división de Electrodomésticos no tendría mucho sentido haber negociado un precio y años de protección que le generen menos de 60 millones de €, que es el valor obtenido sin acuerdo.
- También sería irracional, un resultado de 0€ o inferior para la división de Chips & Componentes.

#### **b. Valor creado para el conjunto de la empresa Microtech**

Como se comentó en el punto anterior, el precio acordado de transferencia no tiene ninguna influencia en el valor creado para toda la empresa. Este solo depende de los otros dos factores en juego en la negociación: el número de años de protección frente a los rivales para Electrodomésticos y para Ofimática.

El cálculo de este valor conjunto creado se muestra en pestaña X en la Excel y en diapositiva 10 en la ppt. Para toda la empresa el mayor valor creado se da cuando se acuerda 1 año de protección para Electrodomésticos (se crean 119 millones de euros de valor= 25 millones de Electrodomésticos, 90 millones de Chips y 4 más de Ofimática) y 4 años de protección para Ofimática (se crean 81 millones= 4 de ganancias que obtiene Electrodomésticos, 35 de Chips y 42 de Ofimática). En total son 200 millones de euros que, en comparación con la opción de que no haya trato (se ganarían en este caso 100 millones: 60 de Electrodomésticos y 40 de Ofimática). Por tanto, en resumen, hay una oportunidad de crear hasta 100 millones.

#### **c. Valor perdido o despilfarrado (que se deja de ganar por no cooperar)**

Si los directivos solo se centran en maximizar el valor generado para su división y no tienen en cuenta el valor conjunto creado para toda la empresa (no aprovechan la oportunidad de crear 100 millones de euros), hay una parte de ese valor potencial que no se genera, se despilfarra o se pierde (se deja de ganar). Ese valor perdido será cero cuando el acuerdo se logra aunando la decisión óptima de años de protección para Electrodomésticos (1 año) y para ofimática (4 años). En la pestaña del Excel %Optimal se muestra el porcentaje de parejas que acordaron 1 año para Electrodomésticos (HA Prot), 4 años para Ofimática (OA Prot) y ambas cosas (Both issues); Avg%Left indica el porcentaje perdido de los 100 millones adicionales que se podrían haber creado. Y en la pestaña "Price of transference versus %Left on the table" se indica el porcentaje de valor perdido (sobre los 100 millones de euros potenciales). (¿Hay alguna relación entre el precio de transferencia y el porcentaje de valor perdido?). No hay ninguna relación entre ambas cuestiones y por eso la nube de puntos sería una línea recta con ordenada en el origen en el % medio de valor perdido. En este proceso, lo más frecuente es que entre un 20-40% del valor potencial se pierda para la empresa.

#### **d. ¿Qué factores influyen en el tamaño del valor perdido?**

- Información imperfecta y asimétrica (cada directivo tiene solo parte de la información) sobre el valor que puede ser creado
- Miopía directiva: los directivos se centran en su propia división y por ello, pierden oportunidades de crear valor para toda la empresa.



- No todas las divisiones con intereses en el acuerdo están invitadas a la mesa (si la sede central interviniera, podría suplir esto). (¿Qué división parece tener interés en el chip y no forma parte de la negociación?, ¿el valor generado para Ofimática influye en el valor generado para toda la empresa?). La división de Ofimática no forma parte de la negociación, pero le gustaría también que la tecnología no llegara a sus rivales. Nadie en la mesa de negociación tiene ningún incentivo para proteger los intereses de esta división, aunque influye en el valor potencial que puede ser creado para toda la empresa, MicroTech. ¿Había alguna pista en las instrucciones sobre el valor que podría ser creado para Ofimática? ¿Cuál?

Aunque los directivos no tienen toda la información sobre la tabla de cobros y pagos de la división de Ofimática, sí tienen pistas en su guion: En el apartado “VAN para su división de las distintas opciones de acuerdo posibles”, aparece que “Electrodomésticos” sabe que: “la división de Ofimática comparte este objetivo, previendo un incremento significativo de su cuota de mercado si pueden disponer de esa tecnología **cuatro años** antes que sus rivales”. Y en el guion de “Chips y componentes” aparece que “La división de Ofimática prevé un incremento de su cuota de mercado de alrededor de 40 millones de € si la tecnología se protege de sus rivales”.

Así que poniendo junta esa información saben que se necesitan cuatro años de protección por la división de Ofimática y que su valor es de 40M€. Esto se refleja en la tabla de resultados en forma del beneficio compartido por la división de Electrodomésticos. Sin embargo, ¿qué pasa? Esta es una cantidad muy pequeña que no incentiva lo suficiente a Electrodomésticos. En la mayoría de los casos, ambas partes olvidan esa información y se centran en el valor del acuerdo para sus divisiones.

- e. **¿Se crearía más valor si se deshiciera el conglomerado y las divisiones fueran empresas independientes? ¿Sería preferible para Electrodomésticos ser una empresa independiente y no formar parte del grupo MicroTech?**

Se muestra que existen potenciales sinergias en la existencia del grupo: la división de C&C puede producir y vender de forma más eficiente el chip. Si fueran empresas independientes, se perdería valor.

- f. **Diseño organizativo para la cooperación:**

Se requiere **alineamiento horizontal** o alineamiento entre las divisiones (coherencia entre las decisiones que se toman en cada una de ellas, entre las estrategias divisionales) para promover la cooperación y la coordinación entre ellas. ¿Qué podría hacer MicroTech para capturar el valor perdido? ¿Qué cambios organizativos puede introducir para generar cooperación?

La discusión puede centrarse entonces en el diseño de posibles soluciones. Se puede pedir a los estudiantes que, por equipos, lleven a cabo una tormenta de ideas y debatan sobre posibles decisiones organizativas que promuevan la cooperación entre divisiones. Cada equipo se centra en uno de los siguientes cinco ámbitos. Después se vuelve al grupo grande y se pone en común.

1) **incentivos o sistemas de retribución:** retribuciones directivas (y en general, de todos los empleados divisionales) en función de los resultados logrados por toda la empresa en vez de solo los divisionales; sistemas de retribución directiva que incluyan primas de participación en beneficios o participación en el capital como opciones de compra de acciones (se alinean los intereses de los directivos divisionales con los propietarios de la empresa); Reconocimientos para aquellos que se distinguen por su cooperación (se premia por ejemplo la innovación que haya beneficiado a más divisiones de la empresa). Estos incentivos pueden compensar la pérdida de autonomía de los directivos divisionales.

2) **políticas de personal** (selección, formación, rotación de puestos...): Selección de personal que favorezca individuos con actitud cooperante; promover la socialización entre el personal para fomentar las relaciones informales; rotación en el trabajo entre divisiones para Integración crossfuncional o cross-divisional (los directivos conozcan los objetivos e intereses de las otras partes de la organización); Formación común de todos los directivos divisionales que crea una cultura y unos valores compartidos.

3) **sistemas de información, planificación y control:** gestión contable que identifique las ganancias compartidas y que haga a los directivos conscientes de ellas; sistemas de planificación corporativa en la que participen activamente los directivos divisionales (si los directivos divisionales conocen mejor cuál es la estrategia corporativa de la empresa, cuáles son las prioridades, podrán ser más conscientes de cómo sus decisiones divisionales afectan o tienen implicaciones para otras divisiones); medidas de resultados de proyectos, evaluación del rendimiento de 360º, presupuestos (que identifiquen las ganancias compartidas).

4) **estructuras organizativas:** centralización de la toma de decisiones, comités interdivisionales (en los que participan directivos de diferentes divisiones. Ello favorece la cooperación, el compartir recursos y transferir información); existencia de puestos directivos de enlace entre divisiones (que facilitan y reducen el tiempo que los directivos divisionales emplean en la coordinación), equipos de trabajo temporales con miembros de las diversas divisiones o funciones (*task forces*), organización matricial (esto es una estructura organizativa en la que existe una jerarquía dual combinando tanto la especialización funcional como la especialización en productos o proyectos), redes informales, no control de mercado (creo que es no control de mercado: si las división de Electrodomésticos pudiera vender libremente su nuevo Chip en el mercado externo (control de mercado) las posibilidades de cooperación con Chip & Componentes serían mucho menores).

5) **cultura** (valores compartidos por toda la organización). Identidad y símbolos comunes (una misión que entice la integración de las divisiones), identificar cuestiones comunes para toda la empresa (que todas las divisiones

pueden tener en cuenta en sus decisiones), Héroes e historias sobre la cooperación, rituales de cooperación).

Ninguna de estas posibles herramientas es efectiva por sí sola, no hay un incentivo perfecto. Se debe lograr coherencia entre todas ellas. Estos mecanismos de cooperación son costosos, hacen que la estructura organizativa de la empresa sea más compleja y con mayores costes organizativos. Sin embargo, una verdadera cultura de cooperación en la organización puede ser un recurso estratégico fuente de ventajas competitivas sostenibles (recurso valioso, raro, y difícil de imitar y ser sustituido por la competencia).

Cuanto mayor sean las interdependencias entre las diferentes divisiones, mayor es la necesidad de cooperación entre ellas. Las estrategias de diversificación no relacionada se caracterizan por la existencia de muy reducidas interdependencias entre las divisiones. Al no requerir mecanismos de cooperación y coordinación permanentes, suelen caracterizarse por estructuras organizativas más simples y de reducidos costes organizativos. Estrategias de integración vertical y especialmente de diversificación relacionada hacen crecer exponencialmente estas interdependencias y, por tanto, la necesidad de cooperación y coordinación entre ellas. En el caso de la integración vertical se requiere coordinar el flujo secuencial de recursos de una división a otra (que se vuelve aún más compleja si diferentes divisiones están ubicadas en diferentes localizaciones, cadena de valor globales). En la diversificación relacionada se comparten conocimientos, bases de datos sobre clientes, imagen corporativa....

Por último, en lo que se refiere a la estrategia de internacionalización, las interdependencias y, por tanto, la necesidad de cooperación entre divisiones (o filiales) es mayor en la estrategia global que en la multidoméstica o multilocal.

#### **d. ¿Qué hemos aprendido (Take aways)?**

Se puede dedicar unos minutos finales a preguntar a los estudiantes qué han aprendido de la sesión. Lo ideal es que todos estos puntos o la mayoría de ellos surjan en la discusión:

1. Interdependencias entre divisiones genera necesidad de cooperación
2. Pros y contras de los estilos de dirección corporativa: control financiero favorece el emprendimiento de las divisiones pero perjudica la cooperación. Planificación estratégica favorece la cooperación entre divisiones pero supone más costes organizativos.
3. Valor perdido suponen costes de transacción o ineficiencias. Causas
  - a. Miopía de los directivos (tienen en cuenta su propio interés y no el de la empresa en su conjunto)
  - b. Información imperfecta y asimétrica
4. Palancas de cooperación

5. Una ventaja competitiva sostenible se basa en combinaciones únicas de diferentes capacidades o rutinas organizativas

### 3. ADAPTACIÓN DE LA PRÁCTICA MicroTech AL CONTEXTO VIRTUAL

La práctica podría realizarse también en un contexto virtual. Nos referimos al desarrollo de la práctica en un aula virtual, es decir, utilizando alguna aplicación institucional de videoconferencia (*Zoom, Microsoft Teams o Blackboard...*) y, por tanto, permitiendo realizar algunas actividades de forma síncrona<sup>1</sup>. Por ello, compartimos en este apartado algunas recomendaciones o posibles “trucos” para realizar este tipo de prácticas. La mayor parte de las cuestiones que se tratarán en este punto pueden ser aplicables, en general, al método del caso online.

La experiencia online puede ser decepcionante porque una gran parte del elemento relacional y de diálogo rápido característico de la fórmula tradicional de clase presencial se pierde al trasladarlo al aula virtual. Por ello, además de considerar cómo trasladar este juego de rol a un contexto no presencial, se han tenido también en cuenta los objetivos de:

- aumentar el grado de interacción en la sesión para mantener el interés y la motivación de los estudiantes por la clase. Se trata de intentar que no haya mucho tiempo en la sesión en donde lo único que tenga que hacer el estudiante es mirar a la pantalla.
- Simplificar y reducir el tiempo dedicado a la práctica (convirtiendo en asíncronas tareas o procesos que en la clase presencial se harían por todos a la vez en la sesión).
- Garantizar que al estudiante se le han ofrecido instrucciones completas, claras y precisas sobre la práctica

Algunos de los procesos y tareas de la práctica pueden realizarse tanto de forma asíncrona como síncrona dentro del aula virtual. Por ello, caben distintas combinaciones dependiendo del tiempo disponible y las funcionalidades disponibles en la aplicación de videoconferencias institucional (*Zoom, Microsoft Teams, Blackboard...*).

1. Tareas asíncronas a realizar antes de la sesión en el aula virtual:

- a. **Generación de parejas y asignación de roles.** A través del *moodle* institucional se pueden generar las parejas y hacer disponible a los estudiantes las instrucciones correspondientes a cada rol. Es importante restringir el acceso de forma que cada estudiante solo pueda acceder a las instrucciones del rol concreto que se le ha asignado.
- b. **Instrucciones previas.** El apoyo al estudiante en la comprensión de la práctica debe ser mayor en el contexto online. Es crítico transmitir

---

<sup>1</sup> Nos centramos en la modalidad docente más habitual en estos momentos en la Universidad española.

instrucciones claras y precisas. Por ello, herramientas que pueden ayudar son:

- i. Creación de dos foros de dudas sobre la práctica, uno para cada rol, donde los estudiantes puedan solicitar aclaraciones sobre las instrucciones de las que se puedan beneficiar el resto de estudiantes que comparten ese rol.
  - ii. Vídeo explicativo sobre la práctica disponible en el *moodle* institucional que presente la misma y subraye las cuestiones clave del caso
- c. **Negociación de los términos del acuerdo.** La negociación propiamente dicha entre los dos directivos puede hacerse de forma asíncrona (solicitando a los estudiantes que se reúnan virtualmente por su cuenta acordando el modo y momento más conveniente de negociar entre ellos) o de forma síncrona en la sesión online reservando tiempo para esa negociación al inicio de la sesión.
- d. **Recopilación de los términos acordado por cada pareja.** Al final de las instrucciones cada pareja tiene una plantilla del acuerdo editable que podría rellenar y remitir al docente hasta una fecha fijada previa a la sesión vía correo electrónico o como tarea en el *moodle* institucional. El docente puede introducir en la Excel los términos del acuerdo de cada pareja y comenzar la sesión online compartiendo en pantalla los resultados obtenidos. Este proceso también puede hacerse de forma síncrona en la sesión online (ver más adelante).
- e. **Test de repaso del caso.** Puede estar disponible en el *moodle* institucional entre la fecha de entrega de la ficha con los términos del acuerdo y la de la sesión online.

## 2. Tareas síncronas en la sesión en el aula virtual:

- a. **Test de repaso del caso:** Actividad síncrona al comienzo de la clase online. Se puede llevar a cabo mediante sondeos en *Blackboard*, o aplicaciones como *Kahoot* o *Quizziz* o *Canvas*<sup>2</sup>.
- b. **Presentación inicial de la práctica:** El docente puede compartir una presentación en la sesión que incluya unas diapositivas iniciales para recordar los objetivos de la práctica y las cuestiones principales. Debería ser mucho más corta que en la fórmula presencial, ya que se ha dejado un vídeo orientativo que sustituye en parte a esta tarea. Puede servir para aclarar los puntos que el test anterior ha revelado que siguen sin estar claros en la clase. Es recomendable también que el tamaño de letra sea mayor, ya que una gran parte de los estudiantes se conectan desde el móvil.

---

<sup>2</sup> Quizás estaría bien aquí comentar las diferencias entre estos programas.

- c. **Negociación entre parejas y debate por equipos sobre las palancas de cooperación:** Ambas tareas pueden realizarse dentro del aula virtual si la aplicación de videoconferencia institucional (*Microsoft Teams*, *Blackboard*, *Zoom*...) permite generar espacios de trabajo en equipo. En este caso es importante que el docente pueda supervisar este trabajo accediendo sucesivamente a esos espacios grupales. La utilización de un cronómetro para respetar los tiempos es tan importante aquí o más que en la sesión presencial. Otra opción más lenta es que la negociación por parejas se realice mediante el chat de la propia aula virtual (chat por parejas) o que durante el tiempo establecido por parejas o por equipos creen su propia sesión de videoconferencia con otra aplicación.
- d. **Recopilación de los términos del acuerdo.** En la sesión online esta fase se puede completar trabajando con una hoja de cálculo de *Google Suite* que compartimos con los estudiantes. El docente puede crear esa hoja de cálculo en *Google Suite* previamente y en el aula virtual puede ser visible abriéndola y compartiéndola en la aplicación de videoconferencia. Cada pareja debe también tener previamente asignado un número de orden. En la fila que corresponda a su número de orden uno de los miembros de la pareja puede rellenar los términos acordados en su negociación. *Google Suite* permite la opción de editar la hoja de cálculo con otros de forma que esta tarea pueda realizarse simultáneamente por todas las parejas. Debemos dejarles disponible el enlace en el chat de la aplicación de la videoconferencia<sup>3</sup>.
- e. **Debate en el aula virtual:** Algunas herramientas para aumentar la interacción:
  - i. Una presentación que se comparta y que sirva de guion para ordenar la discusión
  - ii. Es importante introducir de vez en cuando sondeos entre los estudiantes sobre cuestiones para involucrar a la audiencia en el caso y abrir el debate. En la guía de la discusión se incluyen algunas posibles preguntas en color azul que pueden desempeñar este papel.

En la discusión en grupo grande de las palancas de la cooperación, se puede pedir a un representante de cada equipo que escriba en la pizarra digital (disponible en *Microsoft Teams* y *Blackboard*) un resumen del resultado de su debate previo en equipos (al menos, por ejemplo, dos palancas de cooperación relacionadas con el aspecto organizativo que tenían asignado). Otra posibilidad es escribir directamente en la presentación del docente (el texto editado en este caso no se puede conservar; comprobar esto). Una tercera opción es hacerlo trabajando con un documento *Word* de *Google Suite* como en el caso de la recopilación de los términos del acuerdo.

---

<sup>3</sup> Esta opción puede depender de la disponibilidad a nivel institucional o no de Google Suite. Los estudiantes pueden acceder y editar la hoja de cálculo siempre que estén hayan accedido desde su cuenta institucional.

## 4. ANEXO: PREGUNTAS CUESTIONARIO PREVIO

1. ¿Qué estilo de dirección corporativo parece aplicar la empresa MicroTech?
  - a. Planificación estratégica
  - b. Control estratégico
  - c. Control financiero**
  - d. Ninguna de ellas
  
2. ¿El problema que ilustra el caso a qué fase del proceso de formación de la estrategia se refiere?
  - a. Análisis estratégico
  - b. Formulación estratégica
  - c. Implementación o puesta en práctica de la estrategia**
  - d. No hay datos suficientes en el caso para determinarlo
  
3. ¿Cuál o cuáles de los siguientes criterios deberían tenerse en cuenta en la negociación de los términos del acuerdo?
  - a. Valor creado para Microtech en su conjunto**
  - b. Valor creado para la división
  - c. A y B**
  - d. Ninguno de los anteriores
  
4. ¿Cuál es el grado de influencia de la sede central de Microtech en las decisiones divisionales?
  - a. Elevado
  - b. Medio
  - c. Reducido**
  - d. No hay datos suficientes en el caso para determinarlo
  
5. ¿A qué división les interesa más un precio de transferencia elevado?
  - a. Electrodomésticos**
  - b. Chips y Componentes
  - c. Ofimática
  - d. No hay datos suficientes en el caso para determinarlo
  
6. ¿A qué división le interesa más que se garantice que se evitarán las ventas a otras empresas del sector de Electrodomésticos durante un periodo de tiempo elevado?
  - a. Electrodomésticos**
  - b. Chips y Componentes
  - c. Ofimática
  - d. No hay datos suficientes en el caso para determinarlo
  
7. ¿A qué división le interesa más que se garantice que se evitarán las ventas a otras empresas del sector de Ofimática durante un periodo de tiempo elevado?
  - a. Electrodomésticos
  - b. Chips y Componentes**
  - c. Ofimática
  - d. No hay datos suficientes en el caso para determinarlo



8. ¿El nuevo Chip desarrollado proporciona a la división de Electrodomésticos una ventaja competitiva sostenible?
- No
  - Sí
  - Depende de los términos del acuerdo final**
  - No hay datos suficientes en el caso para determinarlo
9. ¿La división de Electrodomésticos que ha desarrollado el nuevo chip puede explotar todo su valor potencial de forma independiente?
- Sí
  - No, requiere de la colaboración de Chips & Componentes**
  - No, requiere de la colaboración de Ofimática
  - No, requiere la aceptación de la sede central
10. ¿Qué otras partes de la empresa Microtech tienen intereses en el acuerdo y no participan en él?
- La sede central de la empresa Microtech
  - La división de Ofimática
  - A y B**
  - Ninguna, Electrodomésticos y Chips & Componentes son los únicos con intereses en el acuerdo
11. ¿Qué valor mínimo debería garantizarle el acuerdo con Chips & Componentes? (Pregunta solo para Jesús Ortiz)
- 0 euros ya que así no sufriría pérdidas
  - Al menos 64 millones de euros
  - 60 millones de euros**
  - No hay datos en el caso suficientes para determinarlo
12. ¿Qué precio de transferencia máximo estaría dispuesto a acordar con Electrodomésticos en cualquier caso? (Pregunta solo para Lucía Vigil)
- 55 millones de euros
  - 110 millones de euros
  - 155 millones de euros**
  - No hay datos en el caso suficientes para determinarlo