

LIBRO DE FORMACIÓN · ESCUELA DE NEGOCIOS

El poder del caso
Metodología de estudios de caso para las Escuelas de Negocios

Una ruta para aprender, investigar y transformar el conocimiento

Diana Ximena Sánchez Tróchez · Jorge Eduardo Orozco Álvarez · Edward Aníbal Morante Ríos · Hernando Gonzáles Abrill
con la participación de estudiantes de la Escuela de Negocios

EDITORIAL
UNIAUTÓNOMA
Desplegamos Historias

Diana Ximena
Sánchez Tróchez

Jorge Eduardo
Orozco Álvarez

Edward Aníbal
Morante Ríos

Hernando
Gonzáles Abrill

EDITORIAL UNIAUTÓNOMA

El poder del caso: Metodología de estudios de caso para las Escuelas de Negocios

Una ruta para aprender, investigar y transformar el conocimiento

Diana Ximena Sánchez Tróchez · Jorge Eduardo Orozco Álvarez · Edward Aníbal Morante Ríos · Hernando Gonzáles Abrill
con la participación de estudiantes de la Escuela de Negocios

AUTORES

Diana Ximena Sánchez Tróchez, Mg.
Uniautónoma del Cauca
diana.sanchez.trochez@uniautonoma.edu.co
ORCID: 0000-0003-0309-0673

Jorge Eduardo Orozco Álvarez, Dr.
Uniautónoma del Cauca
jorge.orozco.a@uniautonoma.edu.co
ORCID: 0000-0002-7592-430X

Edward Aníbal Morante Ríos, Dr.
Universidad Andina del Cusco
emorante@uandina.edu.pe
ORCID: 0000-0002-3977-3372

Hernando Gonzáles Abrill, Dr.
Universidad Andina del Cusco
hgonzales@uandina.edu.pe
ORCID: 0000-0003-2575-5031

Daniela Serna Yasno
Egresada, Uniautónoma del Cauca
daniela.serna.y@uniautonoma.edu.co
CvLAC: 0002140944

Miguel Santiago Firstman Santacruz
Estudiante, Uniautónoma del Cauca
miguel.firstman.s@uniautonoma.edu.co
CvLAC: 0002537222

Ana Victoria Salcedo Pérez
Estudiante, Uniautónoma del Cauca
ana.salcedo.p@uniautonoma.edu.co
CvLAC: 0002545954

María Claudia Jaramillo Hoyos
Estudiante, Uniautónoma del Cauca
maria.jaramillo.h@uniautonoma.edu.co
CvLAC: 0002537181

Brigitte Carolina Paz Bolaños
Estudiante, Uniautónoma del Cauca
brigitte.paz.b@uniautonoma.edu.co
CvLAC: 0002546579

Marly Viviana Caicedo Rengifo
Estudiante, Uniautónoma del Cauca
marly.caicedo.r@uniautonoma.edu.co
CvLAC: 0002546833

DIRECTIVOS · CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA

Rubén Darío Mantilla Sandoval
Rector

Sebastián Toro Vélez
Vicerrector Académico

Manuel Andrés Belalcázar Sandoval
Director General Administrativo

Hoover Hugo Paredes Mosquera
Secretario General y Asesor Jurídico

Ingrid Selene Torres Rojas
Coordinadora de Investigaciones

Isabel Tobar Estrada
Directora de Posicionamiento
EmprendeLab – Laboratorio de Emprendimiento e Innovación

GRUPO DE INVESTIGACIÓN

Gestión, Desarrollo y Sociedad (GDS)
Escuela de Negocios

EQUIPO ACADÉMICO

Diana Ximena Sánchez Tróchez
Docente investigadora, Escuela de Negocios

Jorge Eduardo Orozco Álvarez
Docente investigador, Escuela de Negocios

COMPILACIÓN ACADÉMICA Y EDICIÓN

Ramsés López Santamaría
Editor general de publicaciones

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Construcción y valoración académica de casos empresariales como estrategia de formación en negocios: análisis de experiencias organizacionales, problemas de gestión y aprendizajes universitarios.

ISBN **978-628-7940-15-4**

Este libro es resultado de un proyecto de investigación.
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca · Universidad Andina del Cusco
Popayán, Colombia · 2026

EDITORIAL
UNIAUTÓNOMA
Desplegamos Historias

Contenido

- **Prólogo** 10
- **Resumen** 12
- **Abstract** 14
- **Introducción** 16
  - Origen y relación del libro con el proyecto de investigación 18
- **01 El poder del caso en la formación de profesionales de negocios** 20
  - 1.1. El caso como herramienta de aprendizaje 21
  - 1.2. Del conocimiento teórico a la realidad empresarial 22
  - 1.3. El estudio de situaciones empresariales como estrategia pedagógica 23
  - 1.4. Pensamiento crítico y toma de decisiones 24
  - 1.5. Aprendizaje basado en problemas y casos 26
  - 1.6. El estudiante como sujeto activo de aprendizaje 27
  - 1.7. El papel del docente como mediador e investigador 27
  - 1.8. Del caso empresarial a la investigación formativa 29
  - 1.9. El caso como puente entre universidad y empresa 30
  - 1.10. Una ruta para aprender, investigar y transformar 31
  - 1.11. Hacia una cultura de aprendizaje basada en casos 32
  - Consideraciones del capítulo 33
- **02 Del problema empresarial al problema de investigación** 34
  - 2.1. ¿Qué es una problemática empresarial? 35
  - 2.2. Diferencia entre problema empresarial y problema de investigación 36
  - 2.3. Identificación de situaciones susceptibles de ser estudiadas 37
  - 2.4. De la situación al fenómeno susceptible de investigación 38
  - 2.5. Preguntas orientadoras 39
  - 2.6. Objetivos del estudio de caso 40
  - 2.7. Contextualización de la organización 41
  - 2.8. Delimitación del caso 42
  - 2.9. La transformación de una situación en un caso 43
  - 2.10. Criterios para valorar un buen problema de caso 44
  - 2.11. El estudiante como investigador de la realidad empresarial 45
  - Consideraciones del capítulo 45
- **03 Fundamentos metodológicos del estudio de caso** 47
  - 3.1. Concepto y características del estudio de caso 49
  - 3.2. Características del estudio de caso en las Escuelas de Negocios 50
  - 3.3. Tipologías de estudios de caso 50
  - 3.4. Estudio de caso único 50
  - 3.5. Estudios de casos múltiples 51
  - 3.6. Casos exploratorios 52

- 3.7. Casos descriptivos ... 52
- 3.8. Casos explicativos ... 53
- 3.9. El caso empresarial como unidad de análisis ... 53
- 3.10. Fuentes de información ... 54
- 3.11. Evidencias cualitativas y cuantitativas ... 55
- 3.12. Triangulación de información ... 56
- 3.13. Validez y rigor metodológico ... 57
- 3.14. El rigor metodológico en los casos construidos por estudiantes ... 57
- 3.15. El vínculo entre investigación y producto de formación ... 58
- 3.16. Protocolo metodológico para la construcción de los casos ... 59
- 3.17. Consideraciones éticas ... 60
- Consideraciones del capítulo ... 61

04 Problematizar: identificar la situación empresarial ... 62

- 4.1. Selección de la empresa ... 63
- 4.2. Identificación de la problemática ... 65
- 4.3. ¿Cómo reconocer una problemática susceptible de convertirse en caso? ... 65
- 4.4. Antecedentes: comprender antes de investigar ... 66
- 4.5. Los antecedentes académicos ... 67
- 4.6. Identificación de los actores involucrados ... 68
- 4.7. Contexto interno y externo ... 69
- 4.8. La delimitación de la problemática ... 69
- 4.9. De la problemática a la pregunta central ... 70
- 4.10. Pregunta central y subpreguntas ... 70
- 4.11. Formulación de los objetivos ... 70
- 4.12. La coherencia entre los elementos del caso ... 71
- 4.13. Errores frecuentes al problematizar ... 72
- 4.14. Herramienta práctica: el lienzo de problematización ... 73
- 4.15. De la observación a la investigación ... 75
- 4.16. La problematización como aprendizaje ... 76
- 4.17. Una situación empresarial se convierte en un caso ... 76
- Consideraciones del capítulo ... 77

05 Observar y documentar: construcción de evidencias ... 78

- 5.1. Entrevistas ... 79
- 5.2. Observación ... 80
- 5.3. Revisión documental ... 80
- 5.4. Bases de datos ... 81
- 5.5. Información financiera y administrativa ... 81
- 5.6. Información de mercado ... 81
- 5.7. Fuentes secundarias ... 82
- 5.8. Evidencias audiovisuales ... 82
- 5.9. Protocolos de recolección ... 82
- 5.10. Construir evidencias, no acumular información ... 83
- 5.11. Organización de las evidencias ... 84
- 5.12. Consideraciones éticas ... 84
- Consideraciones del capítulo ... 84

- **06 Examinar: análisis e interpretación del caso** 86
  - 6.1. Construcción del marco conceptual 88
  - 6.2. Categorías de análisis 88
  - 6.3. Análisis estratégico 89
  - 6.4. Análisis de mercado 89
  - 6.5. Análisis financiero 89
  - 6.6. Análisis organizacional 90
  - 6.7. Análisis de procesos 90
  - 6.8. Análisis de internacionalización 90
  - 6.9. Análisis de innovación y transformación digital 91
  - 6.10. Integración de perspectivas 91
  - 6.11. Triangulación en el análisis 91
  - 6.12. Del dato al hallazgo 92
  - 6.13. Interpretar también significa encontrar contradicciones 93
  - 6.14. La interpretación como construcción argumentativa 93
  - 6.15. ¿Cuándo podemos decir que el caso está analizado? 94
  - Consideraciones del capítulo 94
- **07 Reflexionar: del análisis a la generación de conocimiento** 96
  - 7.1. Interpretación de resultados 97
  - 7.2. Identificación de hallazgos 98
  - 7.3. Alternativas de solución 98
  - 7.4. Toma de decisiones 99
  - 7.5. Aprendizajes derivados del caso 99
  - 7.6. Implicaciones para la empresa 99
  - 7.7. Implicaciones para la formación 99
  - 7.8. Nuevas preguntas de investigación 100
  - Consideraciones del capítulo 100
- **08 Cómo aprender con estudios de caso** 102
  - 8.1. Preparación del caso 103
  - 8.2. Lectura analítica 104
  - 8.3. Identificación del problema 104
  - 8.4. Discusión grupal 104
  - 8.5. Construcción de alternativas 105
  - 8.6. Toma de decisiones 105
  - 8.7. Argumentación 106
  - 8.8. Reflexión final 106
  - 8.9. La ruta del aprendizaje con casos 106
  - Consideraciones del capítulo 107
- **09 Cómo enseñar con estudios de caso** 108
  - 9.1. Planeación de una sesión basada en casos 109
  - 9.2. Preguntas orientadoras 110
  - 9.3. Rol del docente 110
  - 9.4. Rol del estudiante 110
  - 9.5. Trabajo individual y colaborativo 110

- 9.6. Debate y discusión ... 111
- 9.7. Evaluación del aprendizaje ... 111
- 9.8. Rúbricas para evaluar casos ... 111
- Consideraciones del capítulo ... 111

- **10 El caso como puente entre docencia, investigación y empresa** ... 113
  - 10.1. El modelo de articulación ... 114
  - 10.2. El caso como unidad de articulación ... 115
  - 10.3. Del aula a la empresa y de la empresa al aula ... 115
  - 10.4. El estudiante como articulador ... 116
  - 10.5. El docente como mediador entre tres mundos ... 116
  - 10.6. El caso como mecanismo de apropiación social del conocimiento ... 117
  - 10.7. Un modelo cíclico ... 117
  - 10.8. Contribución del modelo ... 118
  - 10.9. Una mirada integradora ... 118
  - Consideraciones del capítulo ... 119

- **Conclusiones** ... 121

- **Referencias** ... 123

PRELIMINARES

Prólogo

Enseñar en una Escuela de Negocios implica más que transmitir conceptos, modelos y herramientas. Significa formar profesionales capaces de comprender una realidad empresarial que cambia permanentemente, formular preguntas pertinentes, interpretar información, reconocer problemas y tomar decisiones en escenarios donde rara vez existen respuestas únicas. En este contexto, uno de los mayores desafíos de la educación superior consiste en lograr que el conocimiento adquirido en el aula encuentre sentido cuando el estudiante se enfrenta a situaciones concretas de las organizaciones.

Es precisamente en ese punto donde adquiere relevancia el estudio de caso. Sin embargo, esta obra propone comprenderlo más allá de su utilización tradicional como recurso didáctico. Un caso va más allá de una historia empresarial, una descripción de una organización o un conjunto de preguntas para responder. Un caso puede convertirse en un escenario de aprendizaje cuando permite observar una realidad, cuestionarla, documentarla, analizarla y construir interpretaciones sustentadas en evidencias. Esa perspectiva constituye uno de los principales aportes de este libro.

El poder del caso nace de las experiencias académicas e investigativas de profesores de la Escuela de Negocios de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, con el soporte técnico y metodológico de la Universidad Andina del Cusco. De esta manera, la investigación dejó de ser una actividad reservada para etapas avanzadas de la formación y se convirtió en una experiencia mediante la cual los estudiantes pueden aprender investigando.

La ruta propuesta en estas páginas invita a recorrer un camino que va del problema empresarial al problema de investigación, de la observación a la evidencia, del análisis a la reflexión y de la reflexión a la generación de conocimiento. Esta secuencia tiene una implicación pedagógica profunda: el estudiante deja de ser un receptor de información para asumir progresivamente el papel de investigador de la realidad empresarial.

Para los profesores, la obra ofrece una oportunidad para repensar sus estrategias de enseñanza y para integrar de manera más natural docencia, investigación y relación con el entorno. Para los estudiantes, representa una invitación a mirar las organizaciones con curiosidad intelectual, formular mejores preguntas y comprender que detrás de cada situación empresarial existe una realidad que merece ser investigada. Para las empresas y organizaciones, abre la posibilidad de convertirse en escenarios de aprendizaje y generación de conocimiento.

Los diez capítulos que conforman la obra desarrollan progresivamente esta propuesta, hasta llegar a la presentación de experiencias y casos construidos durante el proceso. El resultado demuestra que investigar, enseñar y aprender no tienen por qué constituir actividades separadas. Pueden formar parte de una misma experiencia académica cuando existe una metodología que las articula. En última instancia, el poder del caso no está solamente en el caso construido, sino en el proceso que permite construirlo. Está en aprender a mirar, preguntar, buscar, contrastar, interpretar y argumentar.

Este libro es una invitación a aprender desde la realidad, investigar sus problemas y transformar la experiencia en conocimiento. Y, sobre todo, una apuesta por una formación profesional en la que los estudiantes no tengan que esperar a graduarse para comenzar a investigar y comprender el mundo empresarial: pueden empezar a hacerlo desde el aula, cuando una buena pregunta los conduce hacia un caso y ese caso los conduce hacia el conocimiento.

Wilfred Fabián Rivera Martínez, Ph. D.
Investigador, Uniautónoma del Cauca

Resumen

El libro *El poder del caso: Metodología de estudios de caso para las Escuelas de Negocios. Una ruta para aprender, investigar y transformar el conocimiento* constituye un producto de formación derivado del proyecto de investigación denominado **«Construcción y valoración académica de casos empresariales como estrategia de formación en negocios: análisis de experiencias organizacionales, problemas de gestión y aprendizajes universitarios»**, desarrollado con estudiantes de la Escuela de Negocios de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. La obra propone una ruta pedagógica para comprender el estudio de caso como estrategia de aprendizaje, investigación formativa y generación de conocimiento aplicado, articulando la teoría con problemáticas del contexto empresarial.

Desde una perspectiva formativa, el libro orienta a docentes y estudiantes en la identificación, delimitación, documentación, análisis e interpretación de situaciones organizacionales, promoviendo el pensamiento crítico, la toma de decisiones y la formulación de alternativas sustentadas en evidencias. La propuesta integra fundamentos conceptuales y metodológicos con experiencias desarrolladas por estudiantes, quienes participan en la construcción de casos a partir de problemáticas identificadas en empresas y organizaciones.

La obra se concibe como un libro de formación orientado al fortalecimiento de conocimientos, habilidades y competencias investigativas profesionales. Su desarrollo evidencia la articulación entre investigación, docencia, formación de recurso humano y relación universidad–empresa. Los casos incluidos representan el resultado de un proceso de acompañamiento académico donde los estudiantes asumen un papel como investigadores en formación, transformando situaciones empresariales en experiencias de aprendizaje y conocimiento aplicado. De esta manera, el libro contribuye a una cultura académica basada en aprender desde la realidad, investigar sus problemáticas y generar aportes para su comprensión y transformación.

Palabras clave: estudio de caso; formación investigativa; aprendizaje basado en casos; problemáticas empresariales; apropiación del conocimiento.

SUMMARY

Abstract

The book *The Power of the Case: Case Study Methodology for Business Schools. A Path for Learning, Researching, and Transforming Knowledge* is an educational resource derived from a research project titled «Construction and Academic Assessment of Business Cases as a Strategy for Business Education: An Analysis of Organizational Experiences, Management Problems, and University-Level Learning,» conducted with students from the Business School at the Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. The work proposes a pedagogical framework for understanding the case study method as a strategy for learning, formative research, and the generation of applied knowledge, bridging theory with challenges found in the business environment.

From an educational perspective, the book guides instructors and students through the identification, definition, documentation, analysis, and interpretation of organizational situations, fostering critical thinking, decision-making, and the formulation of evidence-based alternatives. The approach integrates conceptual and methodological foundations with the practical experiences of students, who participate in developing cases based on real-world issues identified within companies and organizations.

The book is designed as an educational resource aimed at strengthening professional knowledge, skills, and research competencies. Its development demonstrates the synergy between research, teaching, human capital development, and university-industry collaboration. The cases presented are the result of an academic mentorship process in which students take on the role of budding researchers, transforming business situations into learning experiences and applied knowledge. In this way, the book contributes to an academic culture rooted in learning from reality, investigating its challenges, and generating insights that foster both the understanding and transformation of that reality.

Keywords: case study; research training; case-based learning; business challenges; knowledge appropriation.

PRELIMINARES

Introducción

La formación de profesionales en las Escuelas de Negocios enfrenta el desafío de preparar estudiantes capaces de comprender organizaciones, interpretar entornos complejos y tomar decisiones fundamentadas frente a problemáticas reales, en contextos altamente dinámicos y de incertidumbre permanente. En este contexto, la enseñanza de conceptos y modelos administrativos, financieros, contables y de negocios internacionales requiere complementarse con experiencias que permitan al estudiante trasladar el conocimiento teórico a situaciones concretas, desarrollar pensamiento crítico y adquirir competencias para investigar, analizar y proponer alternativas frente a los desafíos de las organizaciones durante su vida universitaria, sin esperar a egresar para conocerlos en la vida laboral. Desde esta perspectiva surge *El poder del caso: Metodología de estudios de caso para las Escuelas de Negocios. Una ruta para aprender, investigar y transformar el conocimiento*, concebido como un libro de formación derivado del proyecto de investigación **«Construcción y valoración académica de casos empresariales como estrategia de formación en negocios: análisis de experiencias organizacionales, problemas de gestión y aprendizajes universitarios»**, desarrollado con estudiantes de la Escuela de Negocios de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

El propósito fundamental de esta obra es presentar una ruta metodológica y pedagógica para la construcción y uso de estudios de caso como estrategia de aprendizaje, investigación formativa y apropiación del conocimiento. El libro busca superar la concepción del caso como una actividad exclusivamente didáctica y propone comprenderlo como un recurso que permite establecer relaciones entre universidad, estudiante y empresa, en diálogo con algunos autores que han profundizado en la temática. De esta manera, las problemáticas organizacionales se convierten en escenarios para formular preguntas, recopilar evidencias, analizar información, contrastar referentes conceptuales y construir alternativas de solución.

La obra se estructura en diez capítulos, organizados como una ruta progresiva que conduce desde la comprensión del valor pedagógico del caso hasta la reflexión sobre los aprendizajes derivados de la experiencia. Los primeros capítulos presentan los fundamentos conceptuales y metodológicos que sustentan la propuesta; posteriormente, se desarrolla la ruta para identificar, documentar, analizar e interpretar una problemática empresarial.

El recorrido inicia con el Capítulo 1. El poder del caso en la formación de profesionales de negocios, en el que se aborda la importancia del estudio de caso como estrategia para aproximar al estudiante a situaciones empresariales reales y fortalecer la relación entre teoría y práctica. El Capítulo 2. Del problema empresarial al problema de investigación presenta la transición entre una situación organizacional y la formulación de un problema susceptible de ser investigado. El Capítulo 3. Fundamentos metodológicos del estudio de caso desarrolla los principales elementos que orientan su construcción, desde la delimitación de la unidad de análisis hasta las fuentes, técnicas y criterios de rigor.

La ruta metodológica continúa con el Capítulo 4. Problematizar: identificar la situación empresarial, orientado al reconocimiento y delimitación de la problemática que dará origen al caso. El Capítulo 5. Observar y documentar: construcción de evidencias aborda la recopilación, organización y valoración de la información necesaria para comprender la situación estudiada. Posteriormente, el Capítulo 6. Examinar: análisis e interpretación del caso conduce al estudiante hacia la articulación entre evidencias y referentes conceptuales, mientras que el Capítulo 7. Reflexionar: del análisis a la generación de conocimiento plantea la importancia de interpretar los hallazgos, reconocer aprendizajes y formular nuevas preguntas a partir del proceso desarrollado.

Los capítulos siguientes trasladan la metodología del ámbito de la investigación al proceso formativo. El Capítulo 8. Cómo aprender con estudios de caso presenta el papel del estudiante frente al análisis de situaciones empresariales; el Capítulo 9. Cómo enseñar con estudios de caso aborda el papel del docente como mediador del aprendizaje y orientador del proceso de análisis; finalmente, el Capítulo 10. El caso como puente entre docencia, investigación y empresa presenta el caso como articulador de estas tres dimensiones.

Origen y relación del libro con el proyecto de investigación

El poder del caso: Metodología de estudios de caso para las Escuelas de Negocios. Una ruta para aprender, investigar y transformar el conocimiento surge como producto de formación derivado de un proyecto de investigación desarrollado con estudiantes de la Escuela de Negocios de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. La iniciativa parte de la necesidad de fortalecer la articulación entre la formación profesional, la investigación formativa y las realidades del entorno empresarial, superando la separación entre los contenidos abordados en el aula y las situaciones que enfrentan las organizaciones.

El libro recoge y sistematiza esta experiencia mediante una ruta que comprende la fundamentación, problematización, observación y documentación, examen, reflexión y construcción pedagógica del caso, convirtiendo las experiencias desarrolladas por los estudiantes en un recurso de formación transferible. En este sentido, el libro no constituye un producto independiente del proyecto, sino una expresión académica de su proceso y resultados, en coherencia con su concepción como producto de formación orientado al fortalecimiento de conocimientos, habilidades y competencias investigativas y profesionales.

Esta propuesta se articula con el Proyecto Educativo Universitario de la Uniautónoma del Cauca, particularmente con una concepción de formación integral en la que el estudiante participa activamente en su proceso académico y la institución promueve una educación vinculada con su función social. El trabajo con casos favorece precisamente esta perspectiva al situar al estudiante frente a problemas concretos, promover la participación, el análisis, la argumentación y la construcción de conocimiento, al tiempo que fortalece la relación de la universidad con su entorno. El reglamento institucional vigente señala, además, la necesidad de mantener coherencia entre los procesos académicos, los modelos pedagógicos, los principios de formación integral y la función social de la institución.

En particular, la propuesta se vincula con el proyecto educativo de la Escuela de Negocios, al integrar las disciplinas de administración, finanzas, negocios internacionales, mercadeo y contabilidad alrededor de situaciones organizacionales reales. La experiencia promueve una formación en la que aprender,

investigar y actuar sobre la realidad empresarial constituyen procesos complementarios. Así, el estudiante deja de ser únicamente receptor de contenidos y asume un papel activo como investigador en formación, mientras el docente actúa como orientador del proceso y las empresas se convierten en escenarios auténticos de aprendizaje y generación de conocimiento. Esta articulación se sintetiza en el modelo que sustenta la obra: Empresa → Problemática → Investigación → Caso → Aula → Estudiante → Conocimiento → Solución → Apropiación.

De esta manera, *El poder del caso* representa una iniciativa que integra las funciones sustantivas de docencia, investigación y relación con el entorno, aportando a la consolidación de una cultura de investigación formativa en la Escuela de Negocios y ofreciendo una metodología que puede ser replicada y enriquecida mediante nuevos casos, organizaciones y experiencias de aprendizaje.

01

CAPÍTULO 1

El poder del caso en la formación de profesionales de negocios

La formación de profesionales requiere estrategias pedagógicas que trasciendan la apropiación conceptual y favorezcan la utilización del conocimiento en situaciones organizacionales reales. En las distintas disciplinas del ámbito empresarial, como administración, marketing, finanzas, negocios internacionales, emprendimiento y estrategia, el dominio de teorías y modelos constituye una base necesaria; sin embargo, el ejercicio profesional demanda además capacidades para interpretar los datos y transformarlos en información, identificar problemas, contrastar alternativas y tomar decisiones en escenarios caracterizados por la incertidumbre y la interacción de múltiples variables.

En este contexto, el método del caso empresarial constituye una estrategia pedagógica pertinente porque propone que el estudiante se ponga en situaciones organizacionales contextualizadas y le exige asumir un papel activo en el proceso de aprendizaje. Su utilización en las ciencias empresariales favorece el análisis de problemas, la discusión de perspectivas y la aplicación de conocimientos a circunstancias semejantes a las que pueden presentarse en el ejercicio profesional; al respecto, Rosier (2022) encontró evidencia de que el método del caso puede favorecer una comprensión más profunda que modalidades centradas exclusivamente en la exposición docente.

El valor formativo del caso no reside únicamente en presentar la historia de una empresa, sino en convertir una situación organizacional en un problema de análisis, argumentación y toma de decisiones. Frente a este tipo de casos, el estudiante debe distinguir información relevante, formular preguntas, reconocer perspectivas, relacionar evidencias con argumentos teóricos y valorar las consecuencias de diferentes alternativas, aspectos importantes para

el desarrollo del pensamiento crítico. En este sentido, la evidencia acumulada sobre el aprendizaje basado en problemas muestra efectos favorables sobre las habilidades y destrezas de pensamiento crítico en educación superior, aunque estos resultados pueden variar según las características de los estudiantes, la modalidad de enseñanza, la duración de la intervención y otros factores contextuales (Liu y Pásztor, 2022).

Desde esta perspectiva, el caso modifica también los roles tradicionales del proceso educativo: el estudiante deja de ser únicamente receptor de contenidos y participa en la construcción de interpretaciones y soluciones argumentadas, mientras que el docente asume funciones de mediación, orientación, cuestionamiento y articulación entre teoría y realidad.

El presente capítulo desarrolla estos fundamentos a partir del estudio del caso como herramienta de aprendizaje y como puente entre conocimiento teórico y realidad empresarial; asimismo, examina su relación con el pensamiento crítico, la toma de decisiones y el aprendizaje basado en problemas; analiza el papel activo del estudiante y la función mediadora e investigativa del docente; y plantea sus posibilidades para fortalecer la articulación entre universidad, investigación y empresa.

De esta manera, se establecen las bases pedagógicas de la propuesta de *El poder del caso* y se prepara al lector para comprender la ruta metodológica desarrollada en los capítulos siguientes.

1.1 El caso como herramienta de aprendizaje

El aprendizaje significativo ocurre cuando el estudiante logra establecer relaciones entre los nuevos conocimientos y sus experiencias, saberes previos y contextos de aplicación. En las Escuelas de Negocios, esta relación adquiere particular importancia debido a la naturaleza aplicada de disciplinas como administración, mercadeo, finanzas, contabilidad y negocios internacionales.

El estudio de caso ofrece un escenario privilegiado para construir esta conexión. Un caso presenta una situación contextualizada que exige al estudiante comprender antes de actuar. No se trata únicamente de identificar una respuesta correcta, sino de reconocer cuál es el problema central, qué

información resulta relevante, cuáles son las diferentes perspectivas de los actores involucrados y qué consecuencias podrían derivarse de una determinada decisión.

En este sentido, el caso transforma la posición tradicional del estudiante frente al conocimiento. En lugar de recibir una solución elaborada, debe construirla. La información proporcionada en el caso constituye un punto de partida para formular hipótesis, establecer relaciones, identificar patrones y argumentar decisiones.

El aprendizaje basado en la experiencia, como lo exponen Matsuo y Nagata (2026), constituye uno de los fundamentos que permiten comprender esta dinámica. Puede entenderse como un proceso en el que la experiencia concreta se relaciona con la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa. El caso empresarial reproduce, en buena medida, este ciclo: el estudiante se enfrenta a una situación, la observa y analiza, la interpreta a partir de conceptos y finalmente experimenta intelectualmente mediante la formulación de alternativas. Por ello, un caso bien construido no debe limitarse a presentar información. Debe generar tensión cognitiva. Debe conducir al estudiante a preguntarse qué está ocurriendo, por qué ocurre, qué información falta, qué decisiones podrían tomarse y qué riesgos implica cada alternativa. El poder pedagógico del caso se encuentra, entonces, en la posibilidad de convertir la información en una experiencia de aprendizaje.

1.2 Del conocimiento teórico a la realidad empresarial

Uno de los desafíos más frecuentes en la educación superior consiste en lograr que los estudiantes comprendan que las teorías y modelos no constituyen respuestas automáticas a los problemas de las organizaciones. Son herramientas conceptuales que permiten observar, interpretar y explicar determinadas situaciones. El estudio de caso permite realizar ese tránsito entre teoría y realidad.

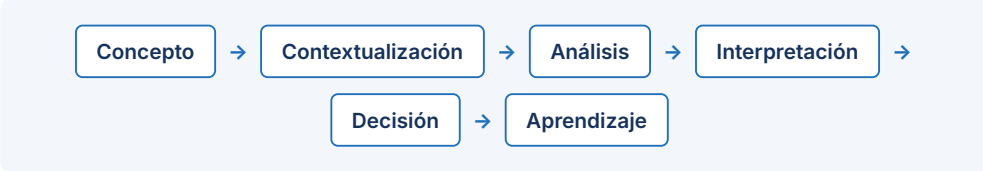
Un estudiante puede conocer los componentes del análisis PESTEL, las fuerzas competitivas de Porter, el concepto de ventaja competitiva, las variables del marketing mix o los fundamentos de la internacionalización empresarial. Sin embargo, conocer un modelo no significa necesariamente saber utilizarlo

frente a una situación empresarial concreta. El caso introduce una pregunta fundamental: ¿cómo se utiliza el conocimiento cuando la realidad no se presenta de manera ordenada?

En una organización real, los problemas no aparecen separados por asignaturas. Una empresa puede enfrentar simultáneamente dificultades financieras, cambios en el comportamiento del consumidor, transformaciones tecnológicas, problemas logísticos, restricciones legales y nuevos competidores. El profesional debe integrar diferentes conocimientos para comprender una realidad que es esencialmente interdisciplinaria, característica que se podría incluso acercar más a la investigación cualitativa, como lo expresa Viera (2023).

Por ello, el caso favorece una formación basada en la transferencia del conocimiento. El estudiante aprende que una teoría tiene sentido cuando puede utilizarla para formular mejores preguntas y comprender mejor una situación. La relación puede representarse de la siguiente manera.

Figura 1. Relación del conocimiento teórico a la realidad empresarial



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

El objetivo no es abandonar la teoría en favor de la práctica. Por el contrario, se busca que la práctica genere la necesidad de recurrir nuevamente a la teoría. La relación entre ambas es dinámica: la teoría orienta la lectura de la realidad y la realidad desafía, complementa o cuestiona la comprensión teórica. Desde esta perspectiva, el estudio de caso contribuye a superar una dicotomía tradicional entre teoría y práctica y propone una relación de complementariedad entre ambas.

1.3 El estudio de situaciones empresariales como estrategia pedagógica

El estudio de caso puede ser entendido simultáneamente como una estrategia pedagógica y como una forma de aproximación sistemática a fenómenos situados. En el ámbito educativo, permite presentar al estudiante situaciones

que requieren análisis, discusión y toma de decisiones; desde una perspectiva investigativa, posibilita estudiar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son completamente evidentes (Yin, 2018). Esta doble condición resulta especialmente pertinente para las Escuelas de Negocios.

Una situación empresarial posee características que la convierten en un escenario pedagógico de alto valor: tiene actores, antecedentes, decisiones, restricciones, recursos, información, resultados y consecuencias. Además, normalmente no existe una única perspectiva para interpretarla.

Un caso sobre una pequeña empresa que enfrenta dificultades para internacionalizarse, por ejemplo, puede ser analizado desde la estrategia, el marketing, las finanzas, la logística, la cultura organizacional o el entorno institucional. La riqueza pedagógica surge precisamente de esa posibilidad de observar el mismo fenómeno desde diferentes perspectivas. Por esta razón, el caso debe evitar convertirse en una simple narración descriptiva de la empresa. Su construcción requiere seleccionar y organizar información relevante, contextualizar una problemática, identificar los elementos que permiten comprenderla y formular preguntas que conduzcan al análisis. El caso pedagógico debe responder, por tanto, a una intención formativa: ¿qué queremos que el estudiante aprenda al enfrentarse a esta situación?

Esta pregunta debe orientar su diseño. Un caso puede estar diseñado para desarrollar pensamiento estratégico, análisis financiero, competencias de marketing, habilidades de negociación, comprensión de procesos de internacionalización o capacidad para formular alternativas de solución. Lo importante es que exista correspondencia entre la situación presentada, los objetivos de aprendizaje y las actividades propuestas.

1.4 Pensamiento crítico y toma de decisiones

Las organizaciones requieren profesionales capaces de tomar decisiones en escenarios donde la información es incompleta, cambiante o contradictoria. En consecuencia, una formación centrada exclusivamente en la adquisición de conocimientos resulta insuficiente. El pensamiento crítico adquiere aquí una importancia fundamental. Normile (2025) plantea una comprensión amplia del pensamiento crítico que integra diferentes dimensiones y reconoce la impor-

tancia del contexto, los marcos de análisis y la reflexión sobre los propios procesos de pensamiento. Estas capacidades encuentran en el estudio de caso un escenario propicio para que el estudiante examine situaciones complejas, contraste perspectivas, valore evidencias y construya interpretaciones fundamentadas.

Frente a un caso, el estudiante debe aprender a distinguir entre:

Figura 2. Pensamiento crítico y toma de decisiones

- Hechos y opiniones
- Información relevante e irrelevante
- Causas y consecuencias
- Síntomas y problemas
- Supuestos y evidencias
- Alternativas y decisiones
- Argumentos y conclusiones

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Esta diferenciación es esencial para el ejercicio profesional. Un caso bien diseñado no debería conducir inmediatamente a una solución. Debe permitir que el estudiante explore diferentes caminos y comprenda que una decisión empresarial implica consecuencias. Por ejemplo, ante una problemática de disminución de ventas, el estudiante podría proponer inicialmente una reducción de precios.

Sin embargo, al analizar el caso con mayor profundidad podría descubrir que el problema está relacionado con cambios en las preferencias del consumidor, una deficiente propuesta de valor, nuevos competidores o una estrategia de comunicación poco efectiva. La calidad de la decisión dependerá entonces de la calidad del diagnóstico. De esta manera, el estudio de caso enseña una competencia esencial para el profesional de negocios: no se trata de decidir rápidamente, sino de aprender a decidir mejor. La toma de decisiones se convierte así en un proceso argumentado que debe sustentarse en información, conceptos, análisis y valoración de consecuencias.

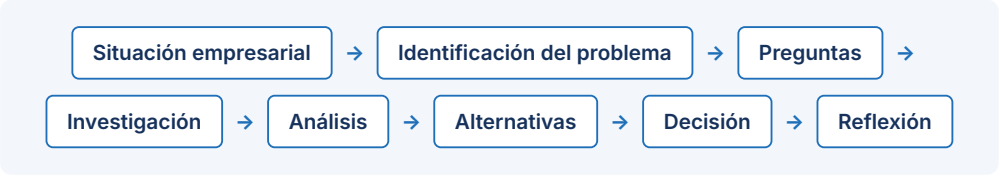
1.5 Aprendizaje basado en problemas y casos

El aprendizaje basado en problemas y el aprendizaje mediante casos comparten una concepción constructivista en la cual el estudiante participa activamente en la construcción del conocimiento. Zumbach y Prescher (2023) enfatizan que el aprendizaje centrado en el proceso del estudiante genera resultados y presenta diferencias que resulta pertinente reconocer.

En el aprendizaje basado en problemas, el problema suele constituir el punto de partida para que los estudiantes identifiquen qué necesitan aprender y posteriormente busquen los conocimientos necesarios para comprenderlo o resolverlo. En el estudio de caso, por su parte, se presenta una situación contextualizada y estructurada que permite analizar un fenómeno, tomar decisiones, discutir alternativas y construir aprendizajes a partir de la evidencia disponible. Ambas estrategias pueden complementarse.

En las Escuelas de Negocios, un caso puede convertirse en el punto de partida para una experiencia de aprendizaje basada en problemas. El estudiante recibe una situación empresarial, identifica la problemática, formula preguntas, busca información adicional, aplica conceptos y construye una propuesta. Esta dinámica puede organizarse mediante una secuencia como la siguiente:

Figura 3. Aprendizaje basado en problemas y casos



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Esta secuencia transforma el aula en un espacio de investigación y deliberación. El docente ya no necesita proporcionar todas las respuestas. Su función consiste en crear las condiciones para que los estudiantes formulen mejores preguntas y desarrollen argumentos más sólidos.

1.6 El estudiante como sujeto activo de aprendizaje

La utilización de casos supone un cambio en la concepción del estudiante. Este deja de ser un receptor pasivo de contenidos y se convierte en un sujeto activo de aprendizaje. Participar activamente significa leer, interpretar, preguntar, investigar, contrastar, argumentar, discutir, decidir y reflexionar. Esta perspectiva adquiere especial importancia en la formación de profesionales de negocios porque las competencias profesionales no pueden desarrollarse únicamente mediante la exposición magistral. Un futuro gerente, consultor, emprendedor, analista financiero o profesional de marketing necesita desarrollar capacidades para actuar frente a situaciones concretas.

El caso permite que el estudiante experimente intelectualmente el proceso de toma de decisiones sin las consecuencias reales que tendría una decisión empresarial equivocada. Puede formular una hipótesis, defenderla, recibir cuestionamientos, contrastarla con otras perspectivas y modificarla cuando la evidencia así lo requiera. El error adquiere entonces una nueva función pedagógica. No necesariamente representa fracaso; puede convertirse en una fuente de aprendizaje cuando permite identificar supuestos equivocados, reconocer información insuficiente o comprender las consecuencias de una decisión. El estudiante aprende, además, que no existe necesariamente una única respuesta válida. En muchos casos empresariales pueden coexistir diferentes alternativas razonables. Lo que diferencia una respuesta sólida de una respuesta débil es la capacidad de argumentarla y sustentarla en evidencias. Esta concepción convierte al estudiante en protagonista del proceso formativo y fortalece competencias relacionadas con la autonomía, la investigación, la comunicación, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones.

1.7 El papel del docente como mediador e investigador

El cambio en el papel del estudiante implica también una transformación en el papel del docente. En una metodología basada en casos, el docente no desaparece ni pierde relevancia. Por el contrario, adquiere una función de mayor complejidad: diseñar experiencias de aprendizaje, orientar la discusión, formular preguntas, desafiar supuestos, conectar conceptos y facilitar la reflexión.

El docente actúa como mediador entre el estudiante y el conocimiento. Durante el desarrollo de un caso, puede utilizar preguntas como: ¿cuál considera que es el problema central?, ¿qué evidencia sustenta esa afirmación?, ¿qué información adicional necesitaría?, ¿qué actores están involucrados?, ¿qué alternativas existen?, ¿qué consecuencias tendría cada alternativa?, ¿qué concepto permite comprender mejor esta situación?, ¿qué supuestos están presentes en su propuesta? y ¿qué ocurriría si cambia una de las condiciones del escenario? Las preguntas tienen aquí mayor importancia que las respuestas inmediatas. Además, el docente que trabaja con casos puede asumir una segunda condición: la de docente investigador.

Cuando un profesor identifica una problemática empresarial, acompaña a los estudiantes en la recopilación y análisis de información, sistematiza la experiencia y transforma los resultados en conocimiento susceptible de ser compartido, se produce una articulación entre docencia e investigación. Esta relación permite superar la separación tradicional entre enseñar e investigar. El docente investigador puede utilizar la realidad empresarial como fuente para construir experiencias pedagógicas; los estudiantes pueden participar en procesos de investigación formativa; y las empresas pueden convertirse en escenarios de aprendizaje y generación de conocimiento. Surge así una relación de tres actores:

Figura 4. Relación de actores en el proceso formativo



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

La universidad aporta conocimiento y metodología; el estudiante aporta preguntas, análisis y capacidad de aprendizaje; y la empresa aporta el contexto real en el cual se manifiestan los problemas y desafíos. El estudio de caso se convierte, de esta manera, en un espacio de encuentro entre estos tres actores.

1.8 Del caso empresarial a la investigación formativa

Una de las apuestas centrales de este libro consiste en comprender que un caso no tiene que terminar en el aula. Puede convertirse en el punto de partida de un proceso de investigación formativa. Cuando los estudiantes participan en la identificación de una problemática empresarial, realizan entrevistas, revisan documentos, analizan información, contrastan fuentes y construyen interpretaciones, están desarrollando competencias propias de la investigación. La transición puede representarse así:

Figura 5. Del caso empresarial a la investigación formativa



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Esta ruta resulta particularmente relevante para la formación universitaria porque permite que el estudiante comprenda que investigar no significa únicamente desarrollar grandes proyectos académicos. Investigar también significa aprender a formular preguntas relevantes, buscar evidencias, contrastar información y construir explicaciones fundamentadas. La investigación formativa encuentra así en el estudio de caso un escenario concreto para desarrollar competencias científicas y profesionales.

Figura 6. Registro fotográfico en la identificación de la problemática por estudiantes



Fuente: registro fotográfico de estudiantes de la Uniautónoma del Cauca.

1.9 El caso como puente entre universidad y empresa

Las Escuelas de Negocios tienen una responsabilidad particular frente a su entorno. Su formación debe responder a las necesidades de las organizaciones, pero también contribuir a comprender y transformar las realidades económicas y sociales en las cuales estas se desarrollan. El estudio de caso puede constituirse en un mecanismo de articulación universidad-empresa. Una problemática empresarial real puede convertirse en una experiencia de aprendizaje para los estudiantes; simultáneamente, el proceso puede generar información útil para la organización y conocimiento susceptible de ser incorporado a procesos académicos.

Esta relación debe desarrollarse bajo principios de respeto, confidencialidad, consentimiento y uso responsable de la información. No toda información empresarial puede ser publicada y no toda problemática puede convertirse automáticamente en un caso. La construcción de casos exige criterios éticos y metodológicos que protejan a las organizaciones y a las personas participantes. Cuando estas condiciones se cumplen, el caso puede convertirse en un mecanismo de transferencia y apropiación del conocimiento. La empresa deja de ser únicamente el «objeto» sobre el cual se aprende y puede convertirse en un actor participante del proceso de construcción de conocimiento.

1.10 Una ruta para aprender, investigar y transformar

Los planteamientos desarrollados en este capítulo permiten comprender el fundamento pedagógico de *El poder del caso*. El estudio de caso se concibe como una estrategia que articula tres dimensiones:

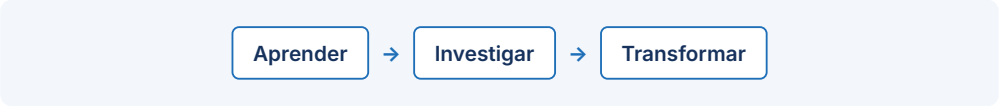
Figura 7. Ruta para aprender, investigar y transformar

Aprender	El estudiante utiliza situaciones reales o contextualizadas para comprender conceptos, desarrollar competencias y relacionar teoría y práctica.
Investigar	El estudiante aprende a formular preguntas, recopilar información, analizar evidencias, contrastar perspectivas y construir explicaciones sobre una problemática empresarial.
Transformar	El conocimiento construido se utiliza para generar alternativas, apoyar la toma de decisiones, enriquecer la formación profesional y aportar a la comprensión de las realidades organizacionales.

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Estas dimensiones pueden representarse mediante una ruta:

Figura 8. Ruta de aprendizaje



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Sin embargo, no se trata de un proceso lineal. En la práctica, las tres dimensiones se retroalimentan. Una experiencia empresarial puede generar una pregunta de investigación; la investigación puede modificar la comprensión inicial del problema; y esa nueva comprensión puede generar aprendizajes y alternativas de transformación. Por ello, el caso debe entenderse como un laboratorio de aprendizaje profesional.

1.11 Hacia una cultura de aprendizaje basada en casos

La incorporación de casos en las Escuelas de Negocios no debería limitarse a una actividad ocasional dentro de una asignatura. Su verdadero potencial emerge cuando se convierte en parte de una cultura pedagógica que reconoce la realidad como fuente de aprendizaje y la investigación como mecanismo para comprenderla.

Una cultura de aprendizaje basada en casos implica que los estudiantes aprendan a observar su entorno, identificar problemas, formular preguntas y buscar evidencias. Implica también que los docentes diseñen experiencias que conecten los contenidos curriculares con situaciones organizacionales concretas. En este sentido, el caso puede cumplir diferentes funciones a lo largo de la formación profesional:

Figura 9. Funciones que ejerce el caso en la formación profesional

- Introducir un nuevo concepto
- Contextualizar una teoría
- Desarrollar una competencia
- Analizar una decisión
- Integrar conocimientos de diferentes disciplinas
- Desarrollar investigación formativa
- Evaluar aprendizajes
- Generar discusión
- Estimular el pensamiento crítico
- Acercar al estudiante al mundo empresarial

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

La riqueza de esta metodología reside precisamente en su flexibilidad. Un mismo caso puede ser abordado desde diferentes disciplinas y niveles de profundidad. Una problemática de internacionalización, por ejemplo, puede ser analizada desde el marketing, las finanzas, la estrategia, la logística, la negociación intercultural y el entorno económico y político. La complejidad del fenómeno empresarial se convierte entonces en una oportunidad para promover aprendizaje interdisciplinario.

Consideraciones del capítulo

El estudio de caso representa mucho más que una técnica didáctica. Constituye una forma de aproximar al estudiante a la complejidad de las organizaciones y de desarrollar competencias que difícilmente pueden alcanzarse mediante la transmisión pasiva de contenidos. Su poder reside en la posibilidad de situar al estudiante frente a preguntas que no tienen respuestas inmediatas, pero que pueden ser abordadas mediante conocimiento, evidencia, análisis y reflexión. En las Escuelas de Negocios, esta metodología permite construir un puente entre el aula y la empresa, entre la teoría y la práctica, entre la docencia y la investigación. El estudiante aprende a mirar la organización no como un conjunto de conceptos aislados, sino como un sistema dinámico en el que las decisiones tienen causas, consecuencias y múltiples interpretaciones.

El docente, por su parte, se convierte en diseñador de experiencias, mediador del aprendizaje e investigador de las realidades que lleva al aula. La empresa deja de ser solamente un contexto de aplicación y puede convertirse en un espacio de generación y apropiación del conocimiento. Desde esta perspectiva, el poder del caso no está únicamente en la historia que se cuenta, sino en las preguntas que esa historia es capaz de generar. Un caso puede comenzar con una problemática empresarial aparentemente particular, pero cuando es investigado, analizado y llevado al aula, puede convertirse en una experiencia capaz de formar profesionales más críticos, autónomos y preparados para tomar decisiones.

Por ello, la propuesta de este libro parte de una premisa fundamental: aprender con casos significa aprender a mirar la realidad; investigar con casos significa aprender a formular preguntas sobre ella; y transformar con casos significa convertir el conocimiento construido en una posibilidad de acción. Esta perspectiva fundamenta los capítulos siguientes, en los cuales se desarrolla una ruta metodológica para pasar de la identificación de una problemática empresarial a la construcción de un caso con rigor académico y propósito formativo.

La ruta culminará con experiencias de casos construidos por estudiantes a partir de situaciones reales de organizaciones, convirtiendo el proceso de formación en una experiencia concreta de aprendizaje, investigación y generación de conocimiento aplicado.

02

CAPÍTULO 2

Del problema empresarial al problema de investigación

Las organizaciones enfrentan permanentemente diversas situaciones que afectan su funcionamiento, competitividad y capacidad de adaptación. La disminución de las ventas, la pérdida de clientes, las dificultades financieras, los problemas en los procesos internos o las barreras para acceder a nuevos mercados son algunas de las problemáticas empresariales que requieren análisis y una adecuada toma de decisiones. Sin embargo, una situación organizacional no se convierte automáticamente en un problema de investigación: para ello es necesario observarla sistemáticamente, formular preguntas, delimitar su alcance y determinar qué información se requiere para comprenderla.

Esta diferenciación es fundamental. El problema empresarial se relaciona con una situación que demanda atención o intervención por parte de la organización, mientras que el problema de investigación constituye una construcción académica orientada a comprender, describir, interpretar o explicar dicha situación mediante procedimientos sistemáticos. Creswell y Creswell (2018) señalan que el problema, el propósito y las preguntas de investigación deben mantener coherencia entre sí, pues orientan las decisiones metodológicas posteriores. En este sentido, problematizar implica superar la descripción inicial de una dificultad y transformarla en un conjunto de interrogantes susceptibles de ser abordados mediante evidencia.

En el estudio de caso, esta tarea requiere especial precisión. Yin (2018) plantea que este tipo de investigación permite examinar fenómenos contemporáneos dentro de sus contextos reales, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no resultan claramente evidentes. Por ello, la delimita-

ción del caso, la definición de la unidad de análisis y la contextualización de la organización constituyen decisiones esenciales para evitar investigaciones excesivamente amplias o descriptivas.

La formulación de preguntas y objetivos permite orientar al estudiante en la búsqueda de información y organizar el análisis. Una pregunta bien construida ayuda a identificar qué se necesita conocer, mientras que los objetivos expresan las acciones investigativas necesarias para responderla. De este modo, problema, preguntas, objetivos, contexto y delimitación deben conformar una estructura coherente que permita transformar una situación empresarial en un caso susceptible de investigación y que, a su vez, fortalezca la capacidad del estudiante para observar la realidad organizacional, cuestionar explicaciones iniciales, diferenciar síntomas de posibles factores asociados y sustentar sus interpretaciones en evidencias.

El capítulo desarrolla precisamente esta ruta: parte de la identificación de la problemática empresarial, establece su diferencia con el problema de investigación, orienta la formulación de preguntas y objetivos, y culmina con la contextualización y delimitación del caso. Así, se sostiene una premisa central de la obra: una situación empresarial adquiere condición de caso cuando es problematizada, delimitada, contextualizada y analizada mediante un proceso sistemático de investigación.

2.1 ¿Qué es una problemática empresarial?

Una problemática empresarial puede entenderse como una situación, conjunto de situaciones o condición que afecta o puede afectar el funcionamiento, desempeño, sostenibilidad, competitividad o desarrollo de una organización y que requiere ser comprendida o atendida por sus responsables.

Las problemáticas empresariales hacen parte de la realidad cotidiana de las organizaciones. Algunas son evidentes, como una reducción significativa de las ventas; otras pueden permanecer ocultas hasta que sus efectos se hacen visibles, como deficiencias en los procesos internos, problemas de coordinación o pérdida progresiva de competitividad. Una característica importante de las problemáticas empresariales es que generalmente tienen múltiples dimensiones. Una disminución en las ventas, por ejemplo, puede estar relacionada con cambios en el mercado, comportamiento del consumidor, estrategias de

precios, acciones de los competidores, calidad del servicio, canales de distribución o transformaciones tecnológicas. Por esta razón, observar únicamente el resultado visible puede conducir a interpretaciones incompletas.

Desde una perspectiva formativa, la identificación de una problemática constituye el primer acercamiento del estudiante a la realidad empresarial. No obstante, este acercamiento debe superar la percepción inicial y avanzar hacia preguntas que permitan comprender la situación. Puede establecerse una secuencia básica:

Figura 10. Secuencia básica desde la problemática empresarial hacia el proceso de investigación



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

La situación representa aquello que ocurre; la observación permite reconocer sus características; el cuestionamiento busca comprender sus causas y consecuencias; la problematización organiza estas inquietudes en un problema susceptible de investigación; y la investigación permite generar evidencias para analizarlo.

2.2 Diferencia entre problema empresarial y problema de investigación

Uno de los primeros aprendizajes que debe desarrollar un estudiante que construye un caso consiste en diferenciar entre resolver un problema empresarial e investigar un problema empresarial. El problema empresarial está relacionado principalmente con una situación que demanda una decisión o intervención por parte de la organización. El problema de investigación, en cambio, busca generar conocimiento que permita comprender, explicar o interpretar esa situación mediante un proceso sistemático. Por ejemplo, como problema empresarial se podría considerar que una empresa presenta una disminución del 20 % en sus ventas durante el último año. Esta afirmación identifica una situación que requiere atención, pero todavía no constituye un problema de investigación suficientemente desarrollado. El proceso de

problematización podría conducir a preguntas como: **¿Qué factores internos y externos están asociados con la disminución de las ventas de la empresa durante el último año?**

A partir de allí, pueden identificarse diferentes dimensiones para analizar: comportamiento del consumidor, competencia, estrategia comercial, canales de distribución, precios, comunicación o cambios en el entorno. La diferencia puede sintetizarse así:

Tabla 1. Diferencias entre problema empresarial y problema de investigación

Problema empresarial	Problema de investigación
Se centra en una situación que afecta a la organización.	Busca comprender o explicar una situación.
Orienta hacia la acción o solución.	Orienta hacia la generación de conocimiento.
Puede partir de una percepción organizacional.	Requiere fundamentación y delimitación.
Pregunta principalmente: ¿qué debemos hacer?	Pregunta: ¿qué ocurre, por qué ocurre y cómo podemos comprenderlo?
Se orienta a la decisión.	Se orienta al análisis sistemático.

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Ambos problemas están relacionados, pero no son equivalentes. Un buen estudio de caso puede contribuir posteriormente a la toma de decisiones empresariales, pero su construcción requiere primero desarrollar una comprensión rigurosa de la situación.

2.3 Identificación de situaciones susceptibles de ser estudiadas

No todas las situaciones empresariales poseen las condiciones necesarias para convertirse en un caso de estudio. La selección requiere valorar su pertinencia, disponibilidad de información, relevancia académica y potencial formativo.

Una situación puede ser susceptible de estudio cuando presenta una problemática claramente identificable, tiene relevancia para la organización o el sector, permite formular preguntas de análisis, ofrece la posibilidad de acceder a información suficiente, involucra variables o dimensiones que pueden ser

estudiadas, presenta posibilidades de relacionarse con conceptos o teorías, puede contribuir al desarrollo de competencias profesionales, cuenta con autorización para el uso académico de la información y permite generar aprendizajes transferibles a otros contextos.

Para facilitar este proceso, el estudiante puede realizar una exploración inicial mediante preguntas como: ¿qué está ocurriendo?, ¿a quién afecta?, ¿desde cuándo ocurre?, ¿qué evidencias permiten reconocer la situación?, ¿qué consecuencias genera?, ¿qué factores podrían estar relacionados?, ¿qué información se necesita para comprenderla?, ¿puede ser estudiada dentro del tiempo y los recursos disponibles? Estas preguntas permiten pasar de una percepción general a una primera caracterización de la problemática.

Figura 11. Identificación de situaciones empresariales por estudiantes



Fuente: registro fotográfico de estudiantes de la Uniautónoma del Cauca.

2.4 De la situación al fenómeno susceptible de investigación

Una de las dificultades más frecuentes en la construcción de casos consiste en abordar problemas demasiado amplios. Expresiones como «La empresa tiene problemas de marketing», «La organización necesita mejorar», «La empresa no tiene presencia digital» o «La compañía tiene dificultades financieras» constituyen puntos de partida, pero no problemas suficientemente delimitados. El proceso de investigación requiere identificar qué aspecto específico de esa realidad será estudiado. Por ejemplo:

Figura 12. De la situación al fenómeno susceptible de investigación

SITUACIÓN GENERAL
La empresa presenta dificultades para crecer en el mercado.

↓

PROBLEMATIZACIÓN
La empresa ha mantenido un crecimiento limitado durante los últimos tres años, a pesar del aumento de la demanda en su sector.

↓

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN
¿Qué factores internos y externos han limitado el crecimiento de la empresa durante los últimos tres años?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

2.5 Preguntas orientadoras

Las preguntas constituyen uno de los elementos centrales del estudio de caso. Una buena pregunta orienta la búsqueda de información, ayuda a delimitar el análisis y evita que el caso se convierta en una simple descripción de la empresa. La pregunta central debe estar relacionada directamente con la problemática identificada y permitir un análisis que conduzca a aprendizajes. Algunas estructuras pueden ser:

Figura 13. Preguntas orientadoras

DESCRIPTIVAS
¿Cómo se desarrolla actualmente el proceso de internacionalización de la empresa?
¿Cuáles son las características del mercado objetivo?

EXPLORATORIAS
¿Qué factores están relacionados con la pérdida de clientes?
¿Cómo perciben los trabajadores los cambios implementados en la organización?

EXPLICATIVAS
¿Qué factores explican las dificultades de la empresa para ingresar a nuevos mercados?
¿Cómo inciden determinadas capacidades organizacionales en el desempeño empresarial?

COMPARATIVAS
¿Qué diferencias existen entre las estrategias comerciales implementadas en dos mercados?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Las preguntas secundarias permiten descomponer el problema principal y orientar la búsqueda de información. Una estructura útil puede ser:

Figura 14. Estructura en el diseño de las preguntas



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Por esta razón, formular preguntas de calidad es una competencia investigativa esencial.

2.6 Objetivos del estudio de caso

Una vez definida la problemática y formuladas las preguntas, es necesario establecer qué se pretende alcanzar mediante el estudio. El objetivo general debe expresar de manera clara la finalidad del caso. Los objetivos específicos deben representar acciones concretas que permitan alcanzar dicho propósito. Algunos verbos apropiados para los objetivos son: **identificar, analizar, caracterizar, describir, comprender, interpretar, comparar, determinar, explorar y evaluar**. Por ejemplo:

Figura 15. Estructura en el diseño de los objetivos

OBJETIVO GENERAL

- Analizar los factores que han limitado el crecimiento comercial de una empresa del sector manufacturero durante los últimos tres años.

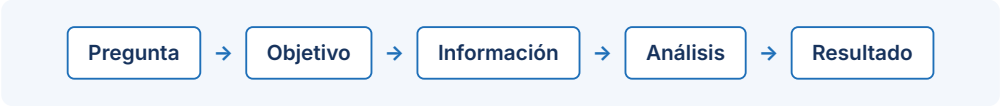
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el comportamiento comercial de la empresa durante el periodo analizado.
- Identificar los principales factores internos y externos asociados con su desempeño.
- Analizar la percepción de los actores involucrados frente a la situación.
- Formular alternativas de actuación a partir de los hallazgos obtenidos.

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Los objetivos deben mantener coherencia con la pregunta de investigación. Una regla sencilla consiste en verificar la correspondencia:

Figura 16. Relación de los objetivos y la pregunta de investigación



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Si la pregunta busca identificar factores, el objetivo debe contemplar su identificación; si busca analizar relaciones, el objetivo debe orientarse al análisis.

2.7 Contextualización de la organización

Un caso empresarial no puede comprenderse adecuadamente sin conocer el contexto en el cual se desarrolla la problemática. La contextualización permite que el lector comprenda las características de la organización, su entorno y las condiciones que influyen en la situación estudiada. La caracterización puede incluir: nombre de la organización (cuando exista autorización para divulgarlo), sector económico, ubicación, tamaño, actividad principal, productos o servicios, mercado atendido, trayectoria, estructura organizacional, principales grupos de interés, características del entorno y situación actual.

La contextualización no debe convertirse en una descripción extensa de la empresa. Su función es proporcionar la información necesaria para comprender el problema. Por ello, cada elemento incluido debe responder a una pregunta: ¿esta información ayuda a comprender la problemática del caso? Si la respuesta es negativa, probablemente deba ser excluida o trasladada a una sección complementaria. La contextualización debe permitir que el lector pase de una visión general de la organización a la comprensión progresiva de la situación problemática.

Figura 17. Registro fotográfico en la contextualización de la organización por los estudiantes



Fuente: registro fotográfico de estudiantes de la Uniautónoma del Cauca.

2.8 Delimitación del caso

Delimitar significa establecer con claridad qué se estudiará y qué quedará fuera del estudio. Una problemática empresarial puede involucrar numerosas variables. Pretender analizarlas todas puede conducir a un caso superficial y difícil de desarrollar. La delimitación permite concentrar los esfuerzos en aquellos elementos que realmente contribuyen a responder la pregunta planteada. La delimitación puede considerar diferentes dimensiones:

Figura 18. Dimensiones en la delimitación del caso

Temporal	¿Qué periodo será analizado?
Espacial	¿En qué sede, ciudad, región o mercado se concentra el estudio?
Organizacional	¿Se estudiará toda la empresa o un área específica?
Temática	¿Qué dimensión de la problemática será abordada?
Poblacional	¿Quiénes serán los actores o participantes?
Conceptual	¿Qué categorías o conceptos orientarán el análisis?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Por ejemplo, una investigación sobre internacionalización empresarial podría delimitarse al proceso de ingreso de una empresa manufacturera del departamento del Cauca al mercado peruano durante el periodo 2024-2026, con

énfasis en las capacidades comerciales y logísticas requeridas para su expansión. Esta delimitación permite establecer con precisión la unidad de análisis y evita que el caso se disperse hacia aspectos que no corresponden a su propósito.

2.9 La transformación de una situación en un caso

El tránsito desde una situación empresarial hasta un caso de estudio puede comprenderse como un proceso progresivo:

Figura 19. Proceso progresivo de la situación empresarial al caso de estudio



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Esta secuencia evidencia que el caso no surge simplemente de escribir una historia sobre una empresa. Es el resultado de un proceso de construcción en el que la realidad es observada, cuestionada, documentada y analizada. De allí se deriva uno de los principios fundamentales de esta propuesta: una situación

empresarial se convierte en un caso de estudio cuando es contextualizada, problematizada, documentada y analizada mediante un proceso sistemático de investigación.

Esta afirmación constituye un elemento diferenciador de la metodología propuesta en este libro. El caso no se reduce a la descripción de acontecimientos empresariales; implica una transformación metodológica de la realidad en una experiencia de aprendizaje sustentada en evidencias.

2.10 Criterios para valorar un buen problema de caso

Antes de avanzar hacia la siguiente fase, resulta conveniente que el estudiante valore si la problemática seleccionada cumple condiciones suficientes para convertirse en un caso.

Puede utilizarse una lista de comprobación:

Tabla 2. Lista de comprobación del problema al caso

Criterio	Pregunta orientadora
Pertinencia	¿La situación es relevante para la organización o el sector?
Claridad	¿El problema puede explicarse de manera concreta?
Delimitación	¿Está definido el periodo, contexto y unidad de análisis?
Información	¿Existe acceso a evidencias suficientes?
Investigación	¿Puede ser analizado mediante un proceso sistemático?
Fundamentación	¿Puede relacionarse con conceptos y teorías?
Potencial pedagógico	¿Permite generar aprendizajes?
Decisión	¿Presenta alternativas o decisiones relevantes?
Ética	¿Existe autorización para utilizar la información?
Viabilidad	¿Puede desarrollarse con los recursos disponibles?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Un caso no necesita cumplir una condición de «problema perfecto». Lo importante es que exista una situación relevante, investigable y susceptible de generar aprendizaje.

2.11 El estudiante como investigador de la realidad empresarial

La identificación del problema constituye también un ejercicio de formación investigativa. El estudiante aprende que investigar comienza mucho antes de aplicar una técnica de recolección de información. Comienza con la capacidad de observar la realidad y formular preguntas relevantes sobre ella. Cuando un estudiante visita una empresa y pregunta por qué un proceso presenta dificultades, qué factores explican una disminución de clientes o cuáles son las barreras para ingresar a un mercado internacional, está dando los primeros pasos de un proceso investigativo. La formación consiste precisamente en transformar esa curiosidad inicial en una pregunta metodológicamente abordable.

Por ello, el docente debe evitar entregar inmediatamente la problemática al estudiante. Es preferible orientar un proceso de descubrimiento mediante preguntas y herramientas de análisis que permitan que sea el propio estudiante quien identifique, delimite y justifique la situación. El aprendizaje comienza cuando el estudiante comprende que detrás de una situación visible existe un problema que necesita ser comprendido.

Consideraciones del capítulo

El paso del problema empresarial al problema de investigación constituye uno de los momentos más importantes en la construcción de un estudio de caso. Una adecuada delimitación permite orientar la búsqueda de información, definir los objetivos, seleccionar las fuentes, organizar el análisis y establecer los aprendizajes que se espera generar.

En el contexto de las Escuelas de Negocios, este proceso adquiere una importancia adicional porque permite que los estudiantes desarrollen una mirada investigativa sobre las organizaciones. Aprenden a observar más allá de los síntomas, a formular preguntas, a reconocer diferentes perspectivas y a comprender que las decisiones empresariales deben sustentarse en información y análisis. El verdadero poder del caso comienza, entonces, con una pregunta bien formulada.

Una problemática empresarial puede llamar la atención; un problema de investigación orienta la búsqueda; y un caso de estudio transforma esa búsqueda en conocimiento susceptible de ser aprendido, discutido y aplicado.

03

CAPÍTULO 3

Fundamentos metodológicos del estudio de caso

El estudio de caso en el contexto universitario constituye una estrategia metodológica pertinente para analizar fenómenos organizacionales complejos basados en hechos reales, especialmente cuando la comprensión del fenómeno exige considerar simultáneamente actores, procesos, decisiones, condiciones del entorno y múltiples fuentes de evidencia. Esta aproximación resulta particularmente valiosa porque permite estudiar situaciones empresariales desde perspectivas administrativas, financieras, comerciales, estratégicas e internacionales, preservando la complejidad propia de las organizaciones y evitando reducir los problemas a explicaciones aisladas.

El rigor del estudio de caso depende, sin embargo, de que su construcción trascienda la narración de una experiencia empresarial. Un caso académico requiere delimitar con precisión qué se estudiará, formular preguntas coherentes con el fenómeno, establecer una unidad de análisis, seleccionar fuentes pertinentes y desarrollar procedimientos sistemáticos para recopilar, contrastar e interpretar evidencias. Al respecto, Mtisi (2022) destaca que elementos como las preguntas de investigación, la unidad de análisis, la selección del caso, las fuentes de información, la triangulación y los criterios de calidad constituyen decisiones fundamentales en el diseño de este tipo de investigaciones.

Una característica relevante de esta estrategia es la posibilidad de recurrir a diferentes fuentes y técnicas de recolección de información: entrevistas, observaciones, documentos institucionales, registros organizacionales e indicadores cuantitativos pueden aportar perspectivas complementarias sobre

un mismo fenómeno. Este proceso permite construir conocimiento con una comprensión más amplia del caso, siempre que las evidencias se seleccionen en función de las preguntas y los objetivos de investigación.

La triangulación representa un procedimiento relevante para fortalecer la credibilidad y la consistencia del análisis; puede involucrar diferentes fuentes, métodos, investigadores o perspectivas teóricas, y permite examinar un fenómeno desde distintos ángulos. El rigor metodológico implica, además, mantener coherencia entre problema, pregunta, objetivos, unidad de análisis, fuentes, evidencias, procedimientos analíticos y conclusiones. Jamie y Rathbone (2022) sostienen que la reflexividad y el uso consciente de referentes teóricos durante la investigación contribuyen a preservar la rigurosidad y confiabilidad del proceso cualitativo.

A partir de estos fundamentos, el presente capítulo desarrolla las características y tipologías del estudio de caso, diferencia entre casos únicos y múltiples y examina sus propósitos exploratorios, descriptivos y explicativos. Asimismo, aborda la definición del caso empresarial como unidad de análisis, la utilización de fuentes primarias y secundarias, la integración de evidencias cualitativas y cuantitativas, la triangulación, los criterios de rigor metodológico y las consideraciones éticas asociadas con la investigación en organizaciones.

Figura 20. Estudiantes implementando metodología en el estudio de caso



Fuente: registro fotográfico de estudiantes de la Uniautónoma del Cauca.

3.1 Concepto y características del estudio de caso

El estudio de caso es una estrategia metodológica que permite investigar en profundidad un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no se encuentran claramente diferenciados. El estudio de caso resulta particularmente apropiado cuando la investigación busca comprender fenómenos complejos mediante preguntas relacionadas con el cómo y el porqué, y cuando el investigador tiene un control limitado sobre los acontecimientos estudiados. Desde esta perspectiva, el caso representa una unidad delimitada de análisis que puede corresponder a una organización, un área funcional, un proceso, un proyecto, una decisión, una estrategia o una situación empresarial específica. Entre sus principales características se encuentran:

Figura 21. Concepto y características del estudio de caso

- Estudia fenómenos dentro de su contexto
- Requiere una delimitación clara de la unidad de análisis
- Permite utilizar diferentes fuentes de información
- Puede integrar información cualitativa y cuantitativa
- Favorece el análisis profundo de situaciones complejas
- Permite establecer relaciones entre contexto y fenómeno
- Requiere procedimientos sistemáticos de recopilación y análisis
- Posibilita la triangulación de evidencias
- Puede generar conocimiento aplicable a situaciones similares

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

El estudio de caso no debe confundirse con la simple narración de una experiencia. Una historia empresarial puede ser interesante, pero el caso académico requiere preguntas, objetivos, evidencias, análisis y fundamentación. Por ello, en esta propuesta se asume que un caso de estudio es una construcción académica y metodológica que permite comprender una situación delimitada de la realidad mediante la recopilación, organización, contraste e interpretación sistemática de evidencias. Esta definición resulta especialmente importante para la formación de estudiantes, porque establece una diferencia entre contar lo que ocurrió e investigar por qué ocurrió y cómo puede comprenderse.

3.2 Características del estudio de caso en las Escuelas de Negocios

La realidad empresarial posee características que hacen particularmente pertinente el estudio de caso. Las organizaciones se encuentran inmersas en entornos cambiantes y sus decisiones suelen estar condicionadas por múltiples variables. Una decisión relacionada con la internacionalización, por ejemplo, puede estar influenciada simultáneamente por factores financieros, logísticos, comerciales, culturales, políticos y legales. Pretender estudiar cada dimensión de manera completamente aislada puede conducir a una comprensión fragmentada del fenómeno. El estudio de caso permite conservar esta complejidad y analizarla de manera contextualizada.

Además, presenta una ventaja formativa: permite que el estudiante trabaje con situaciones similares a aquellas que encontrará en su ejercicio profesional. La metodología favorece la integración de conocimientos y evita que los problemas empresariales sean abordados exclusivamente desde una asignatura. Así, una problemática de una empresa puede ser analizada desde diferentes perspectivas, por ejemplo, Administración, Finanzas, Contabilidad, Marketing, Negocios Internacionales y Estrategia. Esta característica convierte al caso en una herramienta especialmente adecuada para la formación interdisciplinaria.

3.3 Tipologías de estudios de caso

No todos los estudios de caso tienen el mismo propósito. Su clasificación depende de la pregunta de investigación, el objetivo del estudio, el número de unidades analizadas y el nivel de profundidad requerido. Se pueden considerar dos criterios principales: el número de casos (caso único o casos múltiples) y el propósito analítico (exploratorio, descriptivo o explicativo). Estos criterios no son necesariamente excluyentes. Un estudio puede ser, por ejemplo, un caso único de carácter exploratorio o un estudio de casos múltiples con propósito explicativo.

3.4 Estudio de caso único

El estudio de caso único concentra el análisis en una organización, situación, proceso o fenómeno específico. Puede ser pertinente cuando:

Figura 22. Pertinencia en el estudio de caso único

- El caso presenta características particulares
- Se trata de una situación relevante o excepcional
- Existe acceso privilegiado a información
- Se desea comprender profundamente un fenómeno
- El caso representa una situación significativa para un sector
- Se busca desarrollar una experiencia intensiva de investigación

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Por ejemplo, un estudiante podría desarrollar un caso sobre el proceso de internacionalización de una empresa caucana que ha logrado ingresar exitosamente a mercados latinoamericanos. El propósito no sería demostrar que todas las empresas tienen el mismo comportamiento, sino comprender cómo se desarrolló ese proceso particular, qué decisiones fueron tomadas, qué capacidades fueron necesarias y qué aprendizajes pueden derivarse de la experiencia. El caso único permite una exploración profunda y detallada, pero exige una delimitación rigurosa.

3.5 Estudios de casos múltiples

Los casos múltiples implican el análisis de dos o más unidades de estudio. Esta modalidad permite identificar similitudes, diferencias, patrones y contrastes entre organizaciones o situaciones. Por ejemplo, podría estudiarse la transformación digital de tres pequeñas empresas, las estrategias de internacionalización de varias organizaciones, las prácticas de sostenibilidad de empresas pertenecientes al mismo sector y las capacidades logísticas de empresas ubicadas en diferentes regiones.

El análisis de casos múltiples permite construir una perspectiva comparativa. Una estructura básica puede ser:

Figura 23. Pertinencia en el estudio de casos múltiples



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

En este tipo de investigación es importante mantener criterios comunes para la recopilación y análisis de información. Cada caso debe conservar su identidad, pero debe existir una estructura que permita posteriormente realizar la comparación.

3.6 Casos exploratorios

Los casos exploratorios se utilizan cuando existe un conocimiento limitado sobre el fenómeno o cuando se busca identificar dimensiones, variables, categorías o preguntas que posteriormente puedan ser investigadas con mayor profundidad. En el ámbito empresarial son especialmente útiles cuando los estudiantes se aproximan por primera vez a una problemática poco documentada. Por ejemplo: ¿cómo están incorporando las pequeñas empresas del Cauca herramientas de inteligencia artificial en sus procesos comerciales?

Si existe poca información sobre esta situación en el contexto seleccionado, un estudio exploratorio puede permitir identificar prácticas, percepciones, barreras y oportunidades. El propósito principal no es establecer conclusiones definitivas, sino explorar y comprender el fenómeno para generar conocimiento inicial y nuevas preguntas.

3.7 Casos descriptivos

Los casos descriptivos buscan caracterizar de manera detallada un fenómeno, proceso, organización o situación. Un caso descriptivo puede responder preguntas como: ¿cómo funciona determinado proceso?, ¿cuáles son las

características de una organización?, ¿cómo se desarrolla una estrategia?, ¿qué etapas comprende un proceso de internacionalización? y ¿cómo se estructura una determinada práctica empresarial?

La descripción rigurosa constituye una etapa importante del estudio, pero no debe confundirse con la simple recopilación de información. Describir metodológicamente implica seleccionar, organizar y presentar información relevante para comprender el fenómeno. Por ejemplo, describir el proceso de exportación de una empresa implica identificar sus etapas, actores, recursos, documentos, mercados y procedimientos, pero también organizar esta información de manera que permita comprender cómo se desarrolla el proceso dentro del contexto particular de la organización.

3.8 Casos explicativos

Los casos explicativos buscan avanzar hacia la comprensión de las relaciones existentes entre diferentes factores y del modo en que estos contribuyen a explicar un fenómeno. Las preguntas pueden orientarse hacia ¿por qué ocurre?, ¿cómo ocurre?, ¿qué factores están relacionados?, ¿qué condiciones contribuyeron al resultado observado? Por ejemplo: ¿qué factores explican el éxito de la estrategia de internacionalización implementada por una empresa del sector agroindustrial?

Para responder esta pregunta no basta con describir la estrategia. Es necesario analizar las decisiones, capacidades, recursos, condiciones del entorno y factores que pudieron contribuir al resultado. Los casos explicativos requieren, por tanto, mayor profundidad analítica y una relación clara entre evidencias y argumentos.

3.9 El caso empresarial como unidad de análisis

Uno de los aspectos metodológicos más importantes consiste en definir qué constituye exactamente el caso. Una empresa completa puede ser la unidad de análisis, pero también puede serlo una parte específica de ella. El caso puede corresponder a:

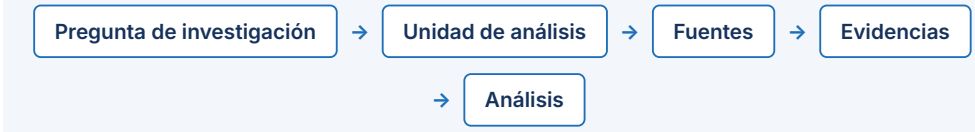
Figura 24. Caso empresarial como unidad de análisis

- Una organización
- Una unidad estratégica de negocio
- Un área funcional
- Un proceso
- Un proyecto
- Una decisión gerencial
- Una estrategia
- Una experiencia de internacionalización
- Una innovación
- Una situación de crisis
- Una relación universidad-empresa
- Una experiencia de transformación digital

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Por ejemplo, si el interés está en comprender la estrategia de marketing digital de una empresa, no necesariamente debe estudiarse toda la organización. La unidad de análisis puede ser específicamente el proceso de transformación digital del marketing de la empresa durante un periodo determinado. Esta precisión es fundamental porque evita que el caso se vuelva excesivamente amplio. La pregunta central debe guardar correspondencia con la unidad de análisis:

Figura 25. Correspondencia de la pregunta central con la unidad de análisis



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

3.10 Fuentes de información

La calidad del estudio de caso depende en buena medida de la calidad y diversidad de las fuentes utilizadas. Las fuentes pueden clasificarse en primarias y secundarias. Las fuentes primarias son aquellas obtenidas directamente de los actores o del contexto estudiado, y permiten acceder a las experiencias y evidencias relacionadas con el fenómeno. Entre ellas se encuentran:

Figura 26. Tipos de fuentes primarias

- Entrevistas
- Observación
- Grupos focales
- Cuestionarios
- Registros internos
- Documentos empresariales
- Bases de datos organizacionales
- Fotografías
- Registros audiovisuales
- Testimonios

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Las fuentes secundarias corresponden a información previamente producida por otras personas u organizaciones:

Figura 27. Tipos de fuentes secundarias

- Artículos científicos
- Libros
- Informes sectoriales
- Estadísticas oficiales
- Informes empresariales
- Documentos institucionales
- Bases de datos
- Informes de organismos nacionales e internacionales
- Publicaciones especializadas

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

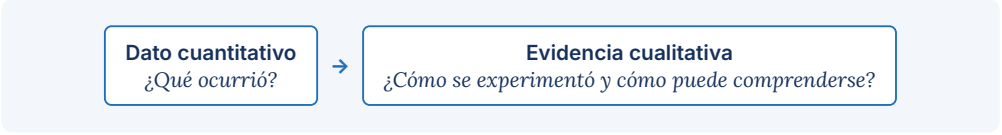
Las fuentes secundarias permiten contextualizar el caso y relacionarlo con conocimientos existentes. Una investigación sólida no depende necesariamente de la mayor cantidad de fuentes, sino de su pertinencia, confiabilidad y capacidad para responder a la pregunta de investigación.

3.11 Evidencias cualitativas y cuantitativas

Los casos empresariales pueden incorporar diferentes tipos de evidencia. Las evidencias cualitativas permiten comprender percepciones, experiencias, comportamientos, decisiones y significados. Pueden incluir entrevistas, observaciones, documentos, testimonios y narrativas. Las evidencias cuantitativas permiten analizar magnitudes, tendencias, comportamientos y relaciones expresadas mediante datos numéricos. Pueden incluir ventas, indicadores financieros, participación de mercado, productividad, crecimiento, costos,

indicadores logísticos o métricas digitales. Ambos tipos de evidencia pueden complementarse. Por ejemplo, una empresa puede presentar una disminución del 15 % en sus ventas. Este dato constituye una evidencia cuantitativa. Sin embargo, comprender las razones de esa disminución puede requerir entrevistas con directivos y clientes, revisión de estrategias comerciales y análisis del comportamiento del mercado. Así:

Figura 28. Evidencias cualitativas y cuantitativas



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

La combinación de ambas perspectivas puede proporcionar una comprensión más completa del fenómeno.

3.12 Triangulación de información

La triangulación constituye uno de los mecanismos más importantes para fortalecer el rigor del estudio de caso. Consiste, en términos generales, en contrastar información proveniente de diferentes fuentes, métodos, perspectivas o momentos con el propósito de identificar coincidencias, diferencias y posibles inconsistencias. Puede realizarse mediante:

Figura 29. Triangulación de fuentes

Triangulación de fuentes	Comparar información proporcionada por diferentes actores. Ejemplo: Gerente + empleado + cliente
Triangulación de técnicas	Contrastar resultados obtenidos mediante diferentes procedimientos. Ejemplo: Entrevista + observación + documento
Triangulación de datos	Comparar información obtenida en diferentes momentos o periodos. Ejemplo: 2024 + 2025 + 2026
Triangulación teórica	Analizar una situación desde diferentes perspectivas conceptuales.

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

La triangulación no significa buscar que todas las fuentes digan exactamente lo mismo. Las diferencias también constituyen información relevante. Si un gerente considera que la empresa tiene una excelente estrategia digital, mientras los clientes perciben dificultades importantes en los canales digitales, la contradicción constituye un hallazgo que merece ser analizado. Por ello, la triangulación no elimina las diferencias: permite comprenderlas.

3.13 Validez y rigor metodológico

Uno de los riesgos de los estudios de caso desarrollados con estudiantes consiste en confundir una experiencia interesante con una investigación rigurosa. El carácter formativo del proceso no significa que pueda prescindirse de criterios metodológicos. La calidad del caso depende de que exista coherencia entre problema, pregunta, objetivos, fuentes, evidencias, análisis y conclusiones. Si alguno de estos elementos se encuentra desconectado, la calidad del estudio puede verse afectada. El rigor puede fortalecerse mediante:

Figura 30. Formas de incrementar el rigor metodológico en el caso

- Definición clara de la unidad de análisis
- Delimitación temporal y contextual
- Selección pertinente de fuentes
- Utilización de protocolos de recopilación
- Registro organizado de evidencias
- Triangulación
- Fundamentación conceptual
- Revisión de la información
- Transparencia en los procedimientos
- Diferenciación entre hechos e interpretaciones
- Reconocimiento de limitaciones

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

En el proceso formativo, estos criterios deben ser enseñados progresivamente. El estudiante no necesita convertirse en investigador experto para construir un buen caso, pero sí debe comprender que cada afirmación relevante requiere respaldo y que cada conclusión debe guardar relación con las evidencias disponibles.

3.14 El rigor metodológico en los casos construidos por estudiantes

La participación estudiantil introduce una dimensión particular. Los casos desarrollados en el marco de este proyecto tienen simultáneamente una función formativa y académica. Esto significa que el proceso debe valorar tanto

el aprendizaje del estudiante como la calidad del producto construido. El acompañamiento docente adquiere aquí especial importancia. El profesor orienta la delimitación del problema, revisa las preguntas, ayuda a seleccionar fuentes, cuestiona interpretaciones y acompaña la construcción de conclusiones. El estudiante, por su parte, participa activamente en la producción de información y conocimiento. Esta relación puede representarse así:

Figura 31. Rol de cada actor en el proceso formativo

Docente investigador	Orientación y acompañamiento
Estudiante investigador en formación	Aplicación metodológica
Empresa / realidad empresarial	Evidencias
Caso de estudio	Producto de formación

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

3.15 El vínculo entre investigación y producto de formación

El estudio de caso constituye en esta obra el punto de encuentro entre investigación y formación. El proyecto de investigación proporciona el contexto, las preguntas, los procedimientos metodológicos y el acompañamiento académico. Los estudiantes participan en la aplicación de estos fundamentos a situaciones empresariales concretas. Los resultados de este proceso se sistematizan y transforman en casos con finalidad pedagógica. La ruta puede sintetizarse de la siguiente manera:

Figura 32. Ruta entre la investigación hacia la apropiación y transferencia de conocimiento



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Esta articulación es fundamental para comprender la naturaleza de la obra. El libro no constituye una colección independiente de historias empresariales. Es el resultado de un proceso en el cual la investigación se convierte en una experiencia de formación y, posteriormente, en un recurso pedagógico. En este sentido, el producto adquiere valor en dos dimensiones complementarias: forma a quienes participan en su construcción y forma a quienes posteriormente utilizan los casos.

3.16 Protocolo metodológico para la construcción de los casos

A partir de los fundamentos desarrollados en este capítulo, los estudiantes pueden tener en cuenta, para cada caso, un protocolo mínimo como el siguiente:

Figura 33. Protocolo mínimo en el caso

1. Identificación	Definir la organización y la situación de interés.
2. Delimitación	Establecer la unidad de análisis, el periodo y el contexto.
3. Problematización	Construir el problema y las preguntas orientadoras.
4. Fundamentación	Identificar conceptos y referentes académicos pertinentes.
5. Recolección	Seleccionar y aplicar técnicas de recopilación de información.
6. Organización	Clasificar y sistematizar las evidencias.
7. Triangulación	Contrastar fuentes y perspectivas.
8. Análisis	Interpretar las evidencias a la luz de los referentes conceptuales.
9. Construcción	Elaborar la narrativa académica y pedagógica del caso.
10. Validación	Revisar coherencia, rigor, pertinencia y potencial formativo.
11. Reflexión	Identificar aprendizajes, hallazgos, limitaciones y nuevas preguntas.

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Este protocolo constituye una guía flexible. No pretende convertir todos los casos en productos idénticos, sino establecer condiciones mínimas que permitan preservar su rigor y utilidad pedagógica.

3.17 Consideraciones éticas

La investigación con organizaciones requiere especial atención a los aspectos éticos relacionados con la información. Antes de documentar y publicar un caso deben considerarse, entre otros aspectos:

Figura 34. Consideraciones éticas

- Autorización de la organización
- Consentimiento de los participantes
- Protección de datos personales
- Confidencialidad de la información sensible
- Uso académico de los documentos
- Anonimización cuando sea necesaria
- Reconocimiento de las fuentes
- Integridad en la presentación de resultados

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Cuando una organización no autoriza la utilización de su nombre o de información sensible, el caso puede construirse mediante mecanismos de anonimización, siempre que ello no comprometa su rigor analítico. El respeto por estos principios constituye también una experiencia formativa. Los estudiantes aprenden que investigar implica responsabilidades frente a las personas, organizaciones y comunidades que participan en el proceso.

Consideraciones del capítulo

El estudio de caso constituye una estrategia metodológica especialmente pertinente para la investigación y formación en las Escuelas de Negocios porque permite estudiar fenómenos complejos dentro de sus contextos y, simultáneamente, convertir esos fenómenos en experiencias de aprendizaje. Su rigor depende de que el caso sea construido mediante un proceso sistemático que articule problema, preguntas, objetivos, unidad de análisis, fuentes, evidencias, análisis y conclusiones. La utilización de diferentes fuentes y la triangulación permiten fortalecer la interpretación, mientras que la delimitación adecuada evita que el estudio pierda profundidad.

En el contexto de este libro, estos fundamentos adquieren una importancia adicional. Los casos desarrollados por los estudiantes no se presentan únicamente como ejercicios académicos, sino como resultados de un proceso de investigación formativa acompañado por docentes investigadores. La metodología permite, así, establecer un puente entre el proyecto de investigación y el producto de formación: la investigación proporciona el método; la formación proporciona el espacio de aprendizaje; la empresa proporciona la realidad; el estudiante construye el caso; y el libro transforma esa experiencia en conocimiento compartido. De esta manera, el estudio de caso se convierte en mucho más que una metodología. Se constituye en una ruta de formación investigativa, mediante la cual los estudiantes aprenden a aproximarse rigurosamente a las organizaciones, comprender sus problemáticas y transformar las evidencias obtenidas en conocimiento útil para la academia y el entorno empresarial.

04

CAPÍTULO 4

Problematizar: identificar la situación empresarial

Un estudio de caso se inicia con la capacidad de observar críticamente una realidad empresarial e identificar en ella una situación susceptible de investigación. Problematizar no significa únicamente reconocer que existe alguna dificultad dentro de una organización, sino transformar la percepción inicial de un fenómeno, situado en un contexto determinado, en un objeto analíticamente abordable. Este proceso exige avanzar desde la descripción de «lo que sucede» hacia la comprensión de «lo que necesita ser explicado o comprendido», a partir de preguntas sustentadas en evidencias y de un conocimiento suficiente de la organización.

En la investigación mediante estudios de caso, la selección de la unidad de análisis constituye una decisión metodológica relevante. Mtisi (2022) señala que la definición del caso, la delimitación de la unidad de análisis, la formulación de preguntas y el acceso a fuentes pertinentes son componentes esenciales para mantener la coherencia del diseño de investigación. En consecuencia, una empresa no debe seleccionarse solo por la facilidad de acceso o la cercanía con los investigadores, sino porque presenta una situación relevante, investigable y viable, con potencial para generar aprendizaje y conocimiento sobre una problemática concreta.

La problematización requiere comprender los antecedentes y el ámbito en el que ocurre la situación empresarial. Las organizaciones se encuentran vinculadas con su entorno —mercados, competidores, clientes, proveedores, instituciones y tecnologías—, así como con condiciones económicas, sociales y regulatorias que pueden incidir en sus decisiones y resultados. En este sentido, Nguyen y Tull (2022) destacan que la contextualización permite interpretar los fenómenos empresariales atendiendo a las relaciones entre los aconteci-

mientos organizacionales y las condiciones en las que estos adquieren significado. Por ello, el análisis del contexto interno y externo no debe reducirse a una descripción general de la empresa, sino orientarse a identificar los elementos y datos relevantes que contribuyen a comprender la problemática estudiada.

De otra parte, la identificación de los actores involucrados constituye una fase importante. Directivos, trabajadores, clientes, proveedores, aliados, organismos institucionales y otros grupos de interés pueden ofrecer distintas perspectivas sobre una misma situación. Reconocer esas perspectivas permite ampliar la comprensión del fenómeno y evitar interpretaciones unilaterales y poco válidas. La problemática se fortalece cuando las percepciones de los actores se contrastan con los antecedentes organizacionales, la información documental y la evidencia del entorno.

El presente capítulo desarrolla esta primera fase de la ruta metodológica de la obra mediante la selección de la empresa, la identificación y caracterización de la problemática, la revisión de antecedentes, el reconocimiento de actores, el análisis del contexto interno y externo, la delimitación del fenómeno y la formulación de preguntas y objetivos. Desde esta perspectiva, problematizar significa transformar una situación empresarial inicialmente observable en un problema investigable, coherentemente delimitado y sustentado en evidencias, estableciendo la base para las etapas posteriores de construcción del estudio de caso.

4.1 Selección de la empresa

La selección de la empresa constituye el primer acercamiento formal al caso. No significa escoger simplemente una organización disponible o conocida por los estudiantes, sino identificar una unidad que presente condiciones suficientes para desarrollar un proceso de análisis. Una empresa puede resultar pertinente cuando presenta una situación que:

Figura 35. Características para la selección de una empresa

- Posee relevancia para su funcionamiento
- Genera preguntas que requieren ser comprendidas
- Permite acceder a información suficiente
- Se encuentra relacionada con el campo disciplinar
- Presenta características particulares que pueden generar aprendizaje
- Permite establecer una unidad de análisis delimitada
- Cuenta con condiciones éticas y prácticas para su estudio

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

En un proceso de formación investigativa, el acceso a la organización constituye un elemento especialmente importante. Una problemática puede ser académicamente interesante, pero si no existe posibilidad de obtener información confiable, el desarrollo del caso puede verse limitado. Por ello, antes de seleccionar definitivamente una empresa conviene responder: ¿por qué esta empresa merece ser estudiada y qué podemos aprender de su situación? La respuesta debe ir más allá de afirmaciones como «es una empresa importante» o «tenemos contacto con el gerente». Lo relevante es establecer qué fenómeno empresarial puede ser comprendido mediante su estudio. La selección, por tanto, debe responder a una combinación entre interés, relevancia y viabilidad.

Tabla 3. Criterios básicos para seleccionar una empresa

Criterio	Pregunta orientadora
Pertinencia	¿La empresa presenta una situación relevante?
Accesibilidad	¿Podemos acceder a información?
Delimitación	¿Podemos definir claramente qué estudiaremos?
Relevancia académica	¿La situación se relaciona con nuestro campo de formación?
Relevancia empresarial	¿Comprenderla puede aportar a la organización?
Viabilidad	¿Podemos desarrollar el estudio con los recursos y tiempo disponibles?
Ética	¿Contamos con autorización para utilizar la información necesaria?

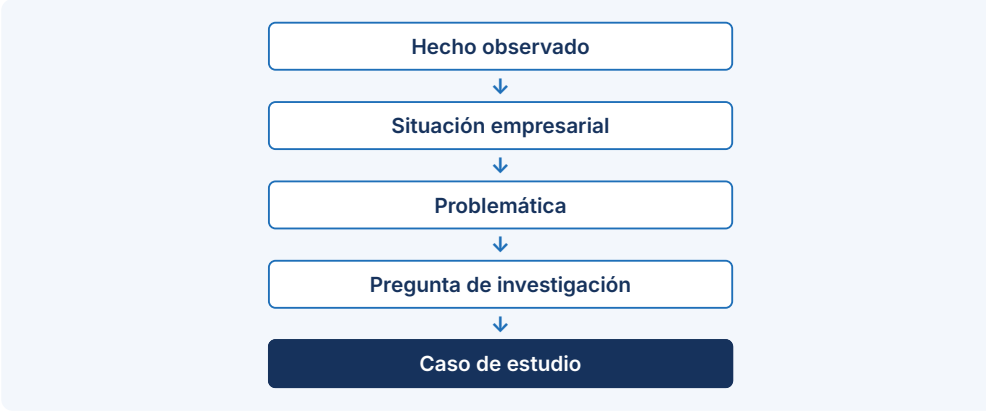
Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

4.2 Identificación de la problemática

Una vez seleccionada la empresa, comienza el proceso de problematización propiamente dicho. Una problemática empresarial puede entenderse como una situación, conjunto de situaciones o fenómeno organizacional que presenta una condición que requiere ser comprendida, analizada o explicada. Es importante distinguir entre situación empresarial y problemática. **Situación empresarial:** la empresa ha experimentado una disminución de sus ventas internacionales. **Problemática:** la empresa presenta dificultades para sostener su participación en mercados internacionales, en un contexto caracterizado por cambios en las condiciones competitivas y en las preferencias de los consumidores. La segunda formulación comienza a incorporar contexto y relaciones. Sin embargo, todavía es necesario avanzar hacia una pregunta investigable: **¿Qué factores están relacionados con la disminución de la participación internacional de la empresa y cómo han influido en su estrategia de mercadeo?**

Este tránsito puede representarse así:

Figura 36. De la selección de la empresa a la problemática empresarial



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

4.3 ¿Cómo reconocer una problemática susceptible de convertirse en caso?

No toda situación empresarial debe convertirse automáticamente en un estudio de caso. Para determinar su pertinencia pueden formularse algunas preguntas:

Figura 37. Preguntas para determinar qué situación empresarial puede convertirse en un estudio de caso

- ¿La situación es relevante para la organización?
- ¿Existe algo que necesitamos comprender?
- ¿La situación puede delimitarse?
- ¿Existen actores involucrados?
- ¿Podemos obtener evidencias?
- ¿Podemos formular preguntas de investigación?
- ¿La situación presenta elementos que permitan generar aprendizaje?
- ¿Puede relacionarse con conceptos o teorías?
- ¿Existe un contexto que ayude a comprenderla?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Si la respuesta es afirmativa en buena parte de estas preguntas, existe una base razonable para avanzar hacia la construcción del caso.

4.4 Antecedentes: comprender antes de investigar

Ninguna problemática empresarial surge completamente aislada. Las situaciones actuales tienen antecedentes que permiten comprender cómo se llegó al escenario observado. Los antecedentes pueden incluir:

Figura 38. Antecedentes de la problemática empresarial

- Historia de la organización
- Decisiones anteriores
- Cambios en la estrategia
- Comportamiento de indicadores
- Transformaciones del mercado
- Acontecimientos relevantes
- Investigaciones previas
- Experiencias similares en otras organizaciones
- Cambios regulatorios
- Transformaciones tecnológicas
- Modificaciones en las preferencias del consumidor

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

La revisión de antecedentes permite evitar una mirada limitada al presente. Por ejemplo, afirmar: «Las ventas internacionales disminuyeron durante el último año» proporciona un dato, pero no explica el proceso. Será más útil conocer:

Figura 39. Preguntas alternas para profundizar en la revisión de los antecedentes de la problemática empresarial

- ¿Cuándo comenzó la disminución?
- ¿Había ocurrido anteriormente?
- ¿Qué decisiones tomó la empresa?
- ¿Qué cambios experimentó el mercado?
- ¿Qué ocurrió con los competidores?
- ¿Se modificaron los canales de distribución?
- ¿Cambió el comportamiento de los consumidores?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Los antecedentes permiten construir una línea de tiempo del problema y reconocer posibles relaciones entre acontecimientos.

4.5 Los antecedentes académicos

Además de conocer la historia empresarial, es necesario identificar qué se ha investigado previamente sobre el fenómeno. Esta revisión permite responder: ¿qué sabemos sobre este problema antes de estudiar nuestra empresa? Para ello pueden consultarse artículos científicos, libros, tesis, informes sectoriales, documentos institucionales, estadísticas, estudios de mercado e investigaciones empresariales. La revisión académica tiene dos funciones: la primera es contextualizar, pues permite comprender los conceptos relacionados con la problemática; la segunda, identificar vacíos, pues permite reconocer qué aspectos todavía no han sido suficientemente estudiados.

De esta manera, el caso empresarial no se desarrolla únicamente a partir de la información proporcionada por la empresa, sino que se construye mediante el diálogo entre:

Figura 40. Elementos que participan en la construcción del caso



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

4.6 Identificación de los actores involucrados

Las organizaciones están conformadas por personas y grupos con diferentes intereses, responsabilidades y perspectivas. Por ello, identificar a los actores involucrados permite ampliar la comprensión de la problemática. Dependiendo del caso, pueden participar propietarios, directivos, trabajadores, clientes, proveedores, distribuidores, aliados estratégicos, entidades gubernamentales, competidores, comunidades, instituciones financieras, asociaciones empresariales y otros grupos de interés. No todos los actores tienen el mismo nivel de participación. Una herramienta sencilla consiste en construir un mapa de actores. Este ejercicio ayuda a evitar que el caso sea construido desde una sola perspectiva.

Tabla 4. Mapa de actores

Actor	Interés	Relación	Evidencia
¿Quién es?	¿Qué le interesa?	¿Cómo se relaciona con la problemática?	¿Qué información puede aportar?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Por ejemplo:

Tabla 5. Ejemplo de mapa de actores

Actor	Interés	Relación con el caso	Información que puede aportar
Gerente	Crecimiento	Toma decisiones	Estrategia
Trabajadores	Estabilidad	Ejecutan procesos	Experiencia
Clientes	Satisfacción	Reciben la propuesta de valor	Percepciones
Proveedores	Relación comercial	Participan en la cadena	Condiciones
Entidades externas	Regulación	Condicionan la actividad	Normativa

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

4.7 Contexto interno y externo

Una empresa no puede comprenderse completamente sin considerar el entorno en el que desarrolla sus actividades. El análisis contextual debe considerar dos grandes dimensiones. **Contexto interno:** comprende los elementos propios de la organización que pueden relacionarse con la problemática: recursos, capacidades, estructura, procesos, cultura, talento humano, tecnología, finanzas, marketing, estrategia y sistemas de información. La pregunta orientadora es: **¿Qué características internas de la organización pueden ayudar a explicar la situación?**

Contexto externo: comprende las condiciones del entorno que pueden afectar la situación empresarial: comportamiento del mercado, consumidores, competidores, condiciones económicas, factores políticos, legislación, tecnología, tendencias sociales, factores ambientales y dinámica internacional. Dependiendo del caso pueden utilizarse herramientas como PESTEL, análisis competitivo, análisis de mercados, cinco fuerzas o matrices estratégicas. Sin embargo, estas herramientas deben utilizarse como medios para comprender la problemática y no como un fin en sí mismas. Un error frecuente consiste en convertir el caso en una acumulación de matrices. El objetivo no es demostrar que se conocen muchas herramientas, sino utilizar las pertinentes para explicar mejor la situación empresarial.

4.8 La delimitación de la problemática

Una problemática demasiado amplia dificulta la investigación. Por ejemplo, «problemas de internacionalización de la empresa» es una formulación excesivamente general. Podría delimitarse considerando: empresa + proceso + mercado + periodo + fenómeno; por ejemplo, «dificultades de la empresa X para posicionar su producto en el mercado mexicano durante el periodo 2025-2026». La delimitación permite establecer qué se estudiará, dónde, cuándo, con quién y desde qué perspectiva. Una buena pregunta para los estudiantes es: si tuvieran solamente unas semanas para investigar el caso, ¿qué parte de la problemática sería realmente posible comprender? Esta pregunta ayuda a convertir problemas amplios en casos viables.

4.9 De la problemática a la pregunta central

La pregunta central constituye el eje articulador del caso. Debe surgir de la problemática y orientar la búsqueda de evidencias. Una buena pregunta debe ser clara, concreta, investigable, pertinente, delimitada y coherente con la unidad de análisis. Puede comenzar con **¿cómo...?**, **¿por qué...?**, **¿qué factores...?**, **¿de qué manera...?** o **¿cuáles son...?**. Por ejemplo: **Situación:** la empresa presenta dificultades para ingresar al mercado internacional. **Problemática:** la organización no ha logrado consolidar una estrategia de entrada sostenible en nuevos mercados. **Pregunta central: ¿qué factores han limitado la estrategia de entrada de la empresa X al mercado internacional y cómo podrían comprenderse desde la perspectiva del mercadeo internacional?** La pregunta no debe anticipar la respuesta. Su función es abrir un proceso de investigación.

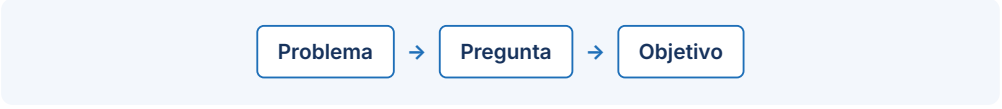
4.10 Pregunta central y subpreguntas

La pregunta central puede descomponerse en preguntas específicas que permitan organizar la investigación. **Pregunta central:** ¿Qué factores están relacionados con las dificultades de internacionalización de la empresa? **Preguntas secundarias:** ¿cómo ha desarrollado la empresa su proceso de internacionalización?, ¿qué características presentan los mercados objetivo?, ¿qué estrategias de mercadeo internacional utiliza?, ¿qué barreras ha identificado? y ¿qué capacidades organizacionales intervienen en el proceso? Las preguntas secundarias deben contribuir a responder la pregunta central y evitar convertirse en preguntas independientes sin conexión.

4.11 Formulación de los objetivos

Los objetivos expresan lo que se pretende lograr mediante el estudio. Existe una relación directa:

Figura 41. Articulación de los objetivos desde el problema y la pregunta



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Si la pregunta inicia «¿Qué factores...?», el objetivo puede orientarse a «Identificar los factores...». Si la pregunta busca comprender «¿Cómo...?», el objetivo puede plantearse como «Analizar cómo...». **Objetivo general:** debe expresar el propósito central del estudio; por ejemplo: analizar los factores relacionados con las dificultades de internacionalización de la empresa X, considerando sus capacidades internas y las condiciones del mercado objetivo. **Objetivos específicos:** pueden orientarse a:

1. **Caracterizar** el proceso de internacionalización desarrollado por la empresa.
2. **Identificar** las principales condiciones del mercado objetivo.
3. **Analizar** las estrategias de mercadeo internacional utilizadas.
4. **Reconocer** las principales barreras y capacidades relacionadas con el proceso.
5. **Proponer** alternativas de fortalecimiento a partir de los hallazgos del caso.

No todos los casos requieren necesariamente cinco objetivos. Lo importante es que exista coherencia entre ellos y la pregunta central; su número dependerá también del horizonte de tiempo previsto para el desarrollo del caso.

4.12 La coherencia entre los elementos del caso

Una herramienta fundamental para los estudiantes consiste en verificar la coherencia interna del planteamiento. Para ello, es conveniente hacerse las siguientes preguntas:

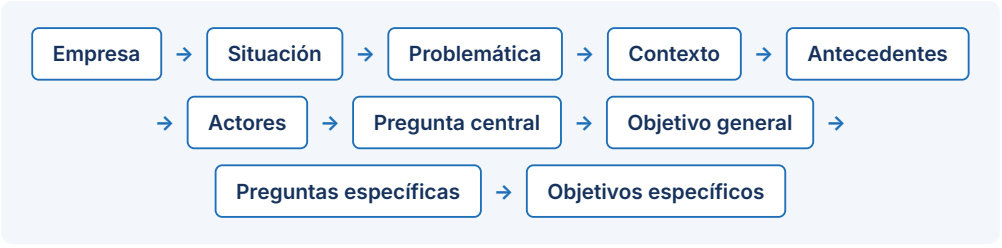
Tabla 6. Inquietudes respecto a la coherencia entre los elementos del caso

Elemento	Pregunta
Empresa	¿A quién estudiamos?
Situación	¿Qué está ocurriendo?
Problemática	¿Qué necesitamos comprender?
Antecedentes	¿Cómo llegamos hasta aquí?
Actores	¿Quiénes participan o se ven afectados?
Contexto	¿Qué condiciones internas y externas influyen?
Pregunta	¿Qué queremos investigar?
Objetivo	¿Qué pretendemos lograr?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Puede representarse como una cadena:

Figura 42. Cadena de coherencia en la estructura del caso



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Cuando esta cadena presenta coherencia, el caso cuenta con una base sólida para avanzar hacia la fase metodológica.

4.13 Errores frecuentes al problematizar

Durante la construcción de casos es posible encontrar algunos errores recurrentes.

Figura 43. Errores comunes en el proceso de la construcción de la problemática

1. Confundir síntoma con problema	*«Las ventas están disminuyendo».* Esto describe un resultado, pero no necesariamente explica la problemática.
2. Formular problemas demasiado amplios	*«La empresa tiene problemas de marketing».* Es necesario determinar qué problema, en qué proceso y en qué contexto.
3. Formular la solución antes de investigar	*«La empresa necesita implementar redes sociales».* La investigación debe permitir determinar si esa es realmente una alternativa pertinente.
4. Utilizar conceptos sin relación con el caso	No se trata de incorporar todos los conceptos aprendidos, sino aquellos que ayuden a comprender la problemática.
5. Ignorar perspectivas diferentes	La percepción del gerente no necesariamente coincide con la de los trabajadores o clientes.
6. Formular una pregunta que no puede investigarse	Si no existen fuentes o posibilidades de acceso a información, la pregunta debe revisarse.

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

4.14 Herramienta práctica: el lienzo de problematización

Para facilitar el trabajo de los estudiantes puede utilizarse un formato sencillo:

Tabla 7. Herramienta práctica: el lienzo de problematización

Elemento	Construcción del grupo
Empresa	¿Quién es?
Situación	¿Qué está ocurriendo?
Antecedentes	¿Qué ha sucedido antes?
Actores	¿Quiénes participan?
Contexto interno	¿Qué ocurre dentro de la organización?
Contexto externo	¿Qué ocurre en el entorno?
Problemática	¿Qué necesitamos comprender?
Pregunta central	¿Qué queremos investigar?
Objetivo general	¿Qué queremos lograr?
Evidencias iniciales	¿Con qué información contamos?
Vacíos	¿Qué necesitamos conocer?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Este instrumento puede utilizarse antes de comenzar la investigación de campo y posteriormente revisarse. La problematización no es un producto completamente cerrado desde el primer momento; puede refinarse a medida que aparecen nuevas evidencias.

Figura 44. Estudiantes aplicando el lienzo de problematización



Fuente: registro fotográfico de estudiantes de la Uniautónoma del Cauca.

4.15 De la observación a la investigación

El proceso de problematización representa uno de los momentos más importantes de la formación investigativa porque enseña al estudiante a mirar la realidad empresarial con una actitud diferente. Este tránsito representa el paso de una mirada descriptiva hacia una mirada investigativa. El estudiante deja de preguntarse únicamente:

Figura 45. De la observación a la investigación

PRIMERO
¿Qué hace esta empresa?

↓

LUEGO
¿Qué está ocurriendo?

↓

DESPUÉS
¿Por qué podría estar ocurriendo?

↓

FINALMENTE
¿Qué necesitamos investigar para comprenderlo?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

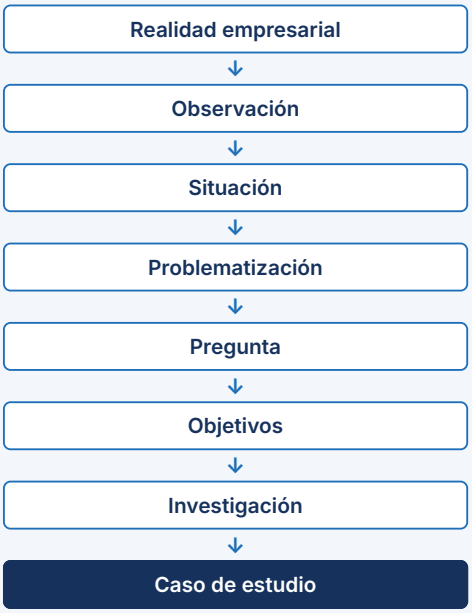
4.16 La problematización como aprendizaje

En el contexto de este libro, problematizar tiene también una función pedagógica. El estudiante aprende que investigar no consiste en encontrar rápidamente una respuesta, sino en formular preguntas cada vez más pertinentes. La construcción del caso permite desarrollar habilidades relacionadas con observación, análisis, formulación de preguntas, búsqueda de información, pensamiento crítico, argumentación, contextualización y toma de decisiones. Por esta razón, el docente no debe proporcionar inmediatamente el problema al estudiante. Su función consiste en acompañarlo para que pueda descubrir, delimitar y formular la problemática.

4.17 Una situación empresarial se convierte en un caso

Una situación empresarial no constituye por sí misma un caso de estudio. Se convierte en caso cuando puede ser delimitada, contextualizada, problematizada y documentada mediante un proceso sistemático de investigación. Esta ruta constituye uno de los pilares metodológicos de la propuesta. Esta transformación puede representarse así:

Figura 46. Momento en el que una problemática empresarial se convierte en caso de estudio



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Consideraciones del capítulo

Problematizar es aprender a mirar la empresa más allá de lo evidente. Significa reconocer una situación, comprender sus antecedentes, identificar los actores que intervienen, analizar las condiciones internas y externas y convertir esa realidad en una pregunta que pueda ser investigada. Para los estudiantes de las Escuelas de Negocios, este proceso representa una oportunidad para aproximarse a las organizaciones desde una perspectiva crítica y reflexiva. La empresa deja de ser únicamente el lugar donde se aplican conceptos y se convierte en una fuente de preguntas, evidencias y conocimiento. La calidad del caso comienza, por tanto, mucho antes de su redacción. Comienza en el momento en que el estudiante aprende a formular una pregunta pertinente sobre una realidad que inicialmente parecía conocida.

Investigar un caso no comienza cuando buscamos respuestas; comienza cuando aprendemos a formular mejores preguntas.

05

CAPÍTULO 5

Observar y documentar: construcción de evidencias

Una vez planteada correctamente la problemática de la organización y formulada la pregunta central, el estudio de caso pasa por una fase decisiva: la construcción de las evidencias. Observar y documentar implica transformar las preguntas iniciales en una búsqueda sistemática de información coherente, pertinente y confiable, vinculada con los objetivos de la investigación. En esta etapa no se trata solo de acumular datos de distintas fuentes, sino de convertirlos en información valiosa que contribuya efectivamente a la comprensión del fenómeno estudiado; para ello es necesario registrar su procedencia y organizarla de manera que posteriormente pueda ser contrastada, analizada e interpretada.

Schlunegger et al. (2024) identifican precisamente el empleo combinado de entrevistas, observaciones, documentos, registros y cuestionarios como procedimientos utilizados para construir una comprensión más amplia de los fenómenos estudiados. La diversidad de fuentes permite representar la complejidad del caso, pero requiere procedimientos explícitos para establecer cómo se obtuvieron, registraron y contrastaron las evidencias.

Cada una de estas herramientas tiene una aplicación específica. Las entrevistas permiten acercarse a las experiencias, decisiones y percepciones de los actores; la observación permite registrar directamente los procesos y comprender el papel del contexto en sus condiciones y comportamientos; y la revisión documental se vincula estrechamente con los registros y evidencias producidos por la organización y por otras instituciones, por lo que debe ser ordenada y sistemática.

Morgan (2022) sostiene que el análisis documental cualitativo requiere procedimientos organizados para localizar, seleccionar, valorar e interpretar documentos, evitando tratarlos como simples fuentes accesorias de información.

Toda fuente de información debe estar acompañada de evidencias que permitan responder a las preguntas de investigación. Un indicador financiero, una entrevista, una fotografía o un dato estadístico son relevantes en una investigación porque constituyen su sustento; en otras condiciones, pueden ser cuestionables o servir de base para ampliar una interpretación sobre el caso. En ese sentido, las evidencias deben estar metodológicamente ordenadas y tener una relación explícita con los objetivos, la problemática y la unidad de análisis. Por ello resulta fundamental el uso de protocolos y matrices de recolección de datos que permitan registrar la fuente, la técnica, la fecha, el contenido obtenido y su posible contribución al análisis del caso.

Schlunegger et al. (2024) advierten que la triangulación fortalece la investigación cuando sus procedimientos se describen de manera transparente y recomiendan utilizar protocolos o matrices que permitan documentar cómo se comparan las distintas evidencias.

En este proceso existe un aspecto relevante que debe considerarse: la dimensión ética. La recopilación de información puede involucrar datos personales, información confidencial, registros financieros o fotografías, entre otros, que requieren autorización y un tratamiento responsable.

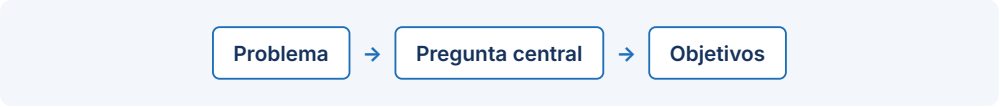
El presente capítulo desarrolla la ruta metodológica mediante el uso de entrevistas, observación, revisión documental, bases de datos, información financiera, administrativa y de mercado, fuentes secundarias y evidencias audiovisuales. Asimismo, propone protocolos y matrices para organizar la información e introduce criterios éticos para su tratamiento.

5.1 Entrevistas

Las entrevistas permiten conocer directamente las experiencias, percepciones, decisiones y explicaciones de los actores relacionados con el caso. Pueden realizarse a propietarios y directivos, colaboradores, clientes, proveedores, aliados estratégicos y otros actores relevantes. Para los estudiantes se

recomienda utilizar una entrevista semiestructurada, que combine preguntas previamente definidas con la posibilidad de profundizar en aspectos relevantes que surjan durante la conversación. Las preguntas deben guardar relación con:

Figura 47. Relación de las preguntas de las entrevistas con los demás elementos del caso



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Una entrevista no consiste en preguntar todo lo que se desea conocer, sino en formular preguntas que permitan obtener evidencias útiles para comprender la problemática.

5.2 Observación

Observar implica acercarse directamente a la realidad donde ocurre el fenómeno estudiado. Puede permitir identificar comportamientos, procesos, formas de trabajo, interacción con clientes, uso de tecnologías, dinámicas organizacionales, condiciones físicas y situaciones que no siempre aparecen en los documentos o entrevistas. La observación debe realizarse con un propósito definido. Para ello, los estudiantes pueden utilizar una ficha de observación donde registren fecha, lugar, situación observada, descripción e interpretación inicial. Es importante diferenciar entre lo observado y la interpretación del investigador. Primero se registra qué ocurrió y posteriormente se analiza qué podría significar.

5.3 Revisión documental

Los documentos constituyen una fuente importante para comprender los antecedentes y funcionamiento de una organización. Pueden revisarse informes, planes estratégicos, registros administrativos, catálogos, publicaciones, procedimientos, comunicaciones, informes de gestión, páginas web y documentos institucionales. La revisión documental permite contrastar lo expresado por los actores con información registrada previamente. Los estudiantes deben registrar la procedencia de cada documento y seleccionar únicamente aquellos que tengan relación con el caso.

5.4 Bases de datos

Las bases de datos permiten complementar la información empresarial con datos provenientes de fuentes especializadas. Pueden utilizarse para obtener estadísticas económicas, indicadores sectoriales, información comercial, datos de comercio internacional, tendencias de consumo, información demográfica, indicadores empresariales y datos de producción y ventas. En los casos relacionados con mercados internacionales, estas fuentes permiten contextualizar la empresa dentro de una realidad económica o comercial más amplia. El dato adquiere valor cuando responde a una pregunta: **¿qué nos permite comprender este dato sobre nuestro caso?**

5.5 Información financiera y administrativa

Cuando exista autorización para acceder a ella, la información financiera y administrativa puede constituir una evidencia fundamental. Puede incluir estados financieros, ventas, costos, presupuestos, indicadores, niveles de producción, información de inventarios, registros administrativos y indicadores de gestión. Esta información permite identificar tendencias y contrastar percepciones con resultados objetivos. Por ejemplo, la afirmación de que «las ventas han disminuido» puede contrastarse con los registros históricos para establecer cuándo comenzó la disminución, cuál ha sido su magnitud y qué comportamiento presenta. Cuando la información sea confidencial, deberá garantizarse su adecuado tratamiento y, cuando sea necesario, anonimizar los datos.

5.6 Información de mercado

Los casos empresariales requieren comprender el mercado en el que opera la organización. La información puede incluir características de los consumidores, tamaño y evolución del mercado, competidores, precios, tendencias, canales de distribución, comportamiento de la demanda, oportunidades, amenazas y condiciones de los mercados internacionales. Esta información permite comprender que una problemática empresarial no necesariamente tiene su origen dentro de la organización. Puede estar relacionada con transformaciones del entorno.

5.7 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias permiten relacionar el caso con conocimientos previamente construidos. Entre ellas se encuentran artículos científicos, libros, tesis, informes institucionales, estudios sectoriales, estadísticas oficiales, documentos de organismos nacionales e internacionales y publicaciones especializadas. Estas fuentes cumplen dos funciones fundamentales: contextualizar el caso y fundamentar su análisis. El estudiante debe evitar utilizar fuentes únicamente para llenar la bibliografía. Cada fuente debe contribuir a comprender algún aspecto de la problemática.

5.8 Evidencias audiovisuales

Las fotografías, videos, grabaciones, capturas de plataformas digitales, piezas publicitarias y otros recursos audiovisuales pueden complementar la documentación del caso. Estas evidencias pueden ayudar a mostrar procesos, instalaciones, productos, estrategias de comunicación, experiencias de clientes, presencia digital y actividades empresariales. Sin embargo, su utilización debe respetar las condiciones de autorización, privacidad y confidencialidad establecidas por la organización y los participantes.

5.9 Protocolos de recolección

Para garantizar orden y rigor, la información debe recopilarse mediante un **protocolo de recolección**. Este protocolo permite definir previamente qué información se necesita, dónde obtenerla y cómo registrarla. Un protocolo básico puede incluir:

Tabla 8. Protocolos de recolección de información

Elemento	Pregunta orientadora
Qué	¿Qué información necesitamos?
Quién / dónde	¿De quién o de dónde la obtendremos?
Cómo	¿Qué técnica utilizaremos?
Cuándo	¿En qué momento la recopilaremos?
Registro	¿Cómo documentaremos la información?
Ética	¿Contamos con autorización para utilizarla?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Tabla 9. Matriz básica de recolección

Fuente	Técnica	Información requerida	Registro
Directivos	Entrevista	Decisiones y estrategias	Guía de entrevista
Empresa	Revisión documental	Antecedentes y procesos	Matriz documental
Mercado	Bases de datos	Indicadores y tendencias	Ficha de datos
Clientes	Entrevista/encuesta	Percepciones	Instrumento
Entorno	Fuentes secundarias	Contexto	Ficha bibliográfica
Organización	Observación	Procesos y dinámicas	Ficha de observación

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

5.10 Construir evidencias, no acumular información

Uno de los aprendizajes metodológicos más importantes para los estudiantes consiste en comprender que información y evidencia no son exactamente lo mismo. Una noticia, una entrevista o un dato estadístico se convierte en evidencia cuando puede relacionarse con la pregunta de investigación y contribuir a sustentar una interpretación. Por ello, cada grupo debería preguntarse: **¿qué demuestra esta información?, ¿cómo se relaciona con nuestro problema? y ¿podemos contrastarla con otra fuente?** Estas preguntas ayudan a desarrollar una actitud investigativa y evitan que el caso se convierta en una simple recopilación de información empresarial.

5.11 Organización de las evidencias

A medida que se recopila información, es recomendable construir una **matriz de evidencias**. Esta organización facilitará posteriormente la triangulación y el análisis.

Tabla 10. Matriz de evidencias

Evidencia	Fuente	Fecha	Relación con el problema	Posible uso
Entrevista gerente	Fuente primaria	Fecha	Estrategia	Análisis
Informe de ventas	Empresa	Fecha	Comportamiento comercial	Contexto
Estadística sectorial	Fuente secundaria	Fecha	Mercado	Contextualización
Fotografía/ proceso	Observación	Fecha	Operación	Descripción

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

5.12 Consideraciones éticas

La construcción de evidencias debe desarrollarse bajo principios de responsabilidad académica. Los estudiantes deben solicitar autorización cuando corresponda, informar el propósito académico de la investigación, proteger información confidencial, respetar datos personales, citar adecuadamente las fuentes, evitar alterar o manipular información, diferenciar hechos de opiniones y utilizar fotografías, audios y videos con autorización. La confianza de las empresas y participantes es un elemento fundamental para desarrollar procesos de investigación formativa.

Consideraciones del capítulo

Observar y documentar constituye el momento en que el caso comienza a adquirir una base empírica. La entrevista aporta voces, la observación permite aproximarse a la realidad, los documentos proporcionan antecedentes, las bases de datos aportan información contextual, los registros empresariales permiten identificar comportamientos y las fuentes secundarias conectan el

caso con el conocimiento existente. La fortaleza metodológica surge de articular estas evidencias y no de utilizar una fuente de manera aislada. Investigar un caso no significa recopilar todo lo que podamos encontrar; significa construir evidencias pertinentes que nos permitan comprender y explicar aquello que nos hemos propuesto investigar.

Figura 48. Estudiantes articulando ideas en la construcción del caso



Fuente: registro fotográfico de estudiantes de la Uniautónoma del Cauca.

06

CAPÍTULO 6

Examinar: análisis e interpretación del caso

Después de recopilar y organizar las evidencias, el estudio de caso llega a una etapa especialmente importante: el análisis y la interpretación. En esta fase se examinan los testimonios y los indicadores para identificar relaciones, patrones, convergencias, divergencias, contradicciones y significados; se trata de una fase decisiva, porque permite comprender en su real magnitud la problemática empresarial expuesta.

En tal sentido, el investigador avanza un eslabón más en la cadena metodológica y comienza a cuestionarse sobre el significado de los hallazgos y la manera en que estos se relacionan con otras evidencias, lo que permite explicar de forma detallada el fenómeno estudiado. El análisis requiere una estructura conceptual; por ello, el marco conceptual es un requisito indispensable, puesto que proporciona las categorías, conceptos, teorías y modelos desde los cuales se examinan las evidencias.

Mishra y Dey (2022) destacan que la identificación de temas en la investigación cualitativa exige un proceso analítico mediante el cual se reconocen significados subyacentes en las experiencias y percepciones recogidas durante la investigación.

En los casos de las ciencias empresariales, el análisis puede abordarse desde distintas dimensiones organizacionales, según la problemática encontrada: factores estratégicos, financieros, comerciales, operativos, tecnológicos o relacionados con la internacionalización. Sin embargo, el análisis siempre deberá responder a la pregunta central del caso. Las herramientas de la secuencia metodológica no adquieren valor por sí mismas: lo adquieren cuando contribuyen a comprender la situación investigada, como medios metodoló-

gicos y no como resultados finales. En esta etapa, la triangulación de las evidencias resulta de vital importancia, porque permite comparar los resultados obtenidos desde distintas perspectivas.

Schlunegger et al. (2024) muestran que la triangulación metodológica y del análisis de datos en estudios de caso puede contribuir a fortalecer la comprensión del fenómeno, aunque señalan la necesidad de documentar con claridad cómo se realizan las comparaciones y contrastes entre evidencias.

Morgan (2024) subraya que la triangulación puede contribuir a la confiabilidad y rigurosidad de la investigación cualitativa cuando permite examinar un fenómeno desde perspectivas complementarias y hacer explícito el proceso de interpretación. En consecuencia, el tránsito desde el dato hasta el hallazgo requiere justificar cómo se llegó a una determinada comprensión y evitar conclusiones que excedan las evidencias disponibles.

El presente capítulo propone desarrollar esta fase mediante la construcción del marco conceptual, la definición de categorías de análisis y la aplicación de análisis estratégicos, de mercado, financieros, organizacionales, de procesos, de internacionalización, de innovación y de transformación digital, según la pertinencia del caso. Asimismo, aborda la integración de perspectivas, la triangulación, la identificación de contradicciones y la construcción argumentativa de hallazgos. Desde esta lógica, examinar significa transformar evidencias organizadas en interpretaciones fundamentadas, estableciendo relaciones entre datos, conceptos y contexto para construir una comprensión rigurosa de la realidad empresarial estudiada.

Figura 49. Análisis de las evidencias y su pertinencia

- ¿Qué significa lo que encontramos?
- ¿Cómo se relacionan los diferentes elementos?
- ¿Qué patrones aparecen?
- ¿Qué factores ayudan a explicar la situación?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Examinar un caso no significa aplicar todas las herramientas disponibles. El análisis debe responder a la pregunta de investigación y utilizar únicamente las perspectivas conceptuales y técnicas que permitan comprender mejor el fenómeno estudiado.

6.1 Construcción del marco conceptual

El marco conceptual proporciona los referentes necesarios para interpretar el caso. No debe convertirse en una recopilación extensa de definiciones, sino en una estructura de conceptos que permita mirar la problemática desde una perspectiva académica. Para construirlo, el estudiante debe identificar conceptos centrales del problema, teorías relacionadas, modelos pertinentes, investigaciones anteriores y relaciones conceptuales útiles para interpretar las evidencias. Por ejemplo, un caso sobre internacionalización podría requerir conceptos relacionados con **internacionalización → selección de mercados → estrategia de entrada → adaptación → competitividad.** El marco conceptual debe responder: **¿Desde qué conocimientos vamos a interpretar lo que ocurre en la empresa?**

6.2 Categorías de análisis

Las categorías permiten organizar la información alrededor de los aspectos más relevantes del fenómeno. Una categoría representa una dimensión que será examinada sistemáticamente. Las categorías pueden surgir de los objetivos de investigación, el marco conceptual, las evidencias encontradas o los aspectos emergentes durante el estudio. La categorización permite pasar de una gran cantidad de información a una estructura que facilite su interpretación. Por ejemplo, para un caso de internacionalización podrían establecerse:

Tabla 11. Categorías de análisis

Categoría	Aspectos que pueden analizarse
Estrategia	Objetivos, decisiones, posicionamiento
Mercado	Clientes, competencia, tendencias
Capacidades	Recursos, conocimientos, experiencia
Internacionalización	Mercados, barreras, entrada
Innovación	Tecnología, productos, procesos

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

6.3 Análisis estratégico

El análisis estratégico busca comprender la posición de la organización y los factores que influyen en sus decisiones. Puede considerar recursos y capacidades, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, ventajas competitivas, posicionamiento, decisiones estratégicas y respuesta frente al entorno. Herramientas como FODA, PESTEL o análisis competitivo pueden utilizarse cuando sean pertinentes. Sin embargo, el objetivo no es presentar una matriz, sino responder: ¿qué nos permite comprender este análisis sobre la problemática investigada? La herramienta es un medio; la interpretación constituye el verdadero resultado.

6.4 Análisis de mercado

Permite comprender la relación entre la empresa y el mercado en el que desarrolla su actividad. Puede analizar características y necesidades de los consumidores, segmentos, comportamiento de la demanda, competencia, tendencias, propuesta de valor, canales, precios, posicionamiento y oportunidades de mercado. En casos relacionados con mercados internacionales, este análisis puede incorporar diferencias entre países, características culturales, condiciones de acceso y comportamiento de los consumidores internacionales. El propósito es determinar cómo las condiciones del mercado se relacionan con la situación estudiada.

6.5 Análisis financiero

Cuando la problemática tiene una dimensión económica o financiera, los datos financieros pueden convertirse en elementos centrales de interpretación. El análisis puede considerar ingresos, costos, rentabilidad, liquidez, endeudamiento, crecimiento, márgenes, comportamiento histórico e indicadores financieros relevantes. No se trata de presentar estados financieros sin interpretación. Lo importante es identificar tendencias y relaciones. Por ejemplo: ¿qué cambios financieros coinciden con la problemática estudiada? o ¿qué comportamiento muestran los indicadores antes y después de una determinada decisión? El análisis financiero debe estar directamente relacionado con la pregunta del caso.

6.6 Análisis organizacional

Permite comprender cómo las características internas de la organización pueden relacionarse con la problemática. Puede abordar estructura organizacional, liderazgo, cultura, talento humano, comunicación, capacidades, toma de decisiones, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Este análisis resulta especialmente útil cuando el problema no depende exclusivamente del mercado o de factores externos, sino también de la capacidad de la organización para responder a ellos. La pregunta orientadora puede ser: ¿qué características de la organización favorecen o limitan su capacidad para enfrentar la situación estudiada?

6.7 Análisis de procesos

Algunos casos requieren examinar cómo se desarrolla un proceso específico. Puede tratarse de producción, comercialización, servicio al cliente, distribución, compras, logística, exportación, innovación, gestión de pedidos y procesos administrativos. El análisis puede representarse mediante la secuencia entrada → actividades → decisiones → resultados.

Esto permite identificar puntos críticos, retrasos, duplicidades, recursos utilizados, responsables y oportunidades de mejora. El interés no está únicamente en describir el proceso, sino en determinar qué elementos del proceso tienen relación con la problemática investigada.

6.8 Análisis de internacionalización

Cuando el caso involucra mercados internacionales, es necesario examinar la relación entre la organización y los mercados externos. Puede considerarse experiencia internacional, selección de mercados, modos de entrada, adaptación del producto, estrategia de precios, canales internacionales, promoción, capacidades de exportación, barreras de entrada, riesgos y aprendizaje internacional. Este análisis debe permitir comprender no solamente **si** la empresa está internacionalizada, sino cómo ha desarrollado ese proceso y qué factores condicionan sus resultados. Por ejemplo, una empresa puede tener un producto competitivo, pero presentar dificultades para internacionalizarse debido a capacidades insuficientes de comercialización, conocimiento limitado del mercado objetivo o dificultades logísticas.

6.9 Análisis de innovación y transformación digital

La innovación y la transformación digital pueden constituir tanto el objeto central de un caso como una dimensión transversal del análisis. Dependiendo de la problemática, pueden examinarse innovación de productos, innovación de procesos, modelos de negocio, digitalización, comercio electrónico, marketing digital, uso de datos, automatización, inteligencia artificial, capacidades tecnológicas y experiencia digital del cliente. El análisis debe evitar asumir que incorporar tecnología equivale automáticamente a innovar. La pregunta relevante es: ¿qué cambios genera la innovación o la transformación digital en la capacidad de la organización para responder a la problemática estudiada?

6.10 Integración de perspectivas

Una misma problemática puede requerir más de una perspectiva. Por ejemplo, una disminución de las ventas internacionales podría analizarse desde:

Figura 50. Integración de perspectivas

Mercado	Cambios en consumidores y competencia
Estrategia	Decisiones de posicionamiento
Organización	Capacidades internas
Finanzas	Resultados económicos
Internacionalización	Condiciones de los mercados externos

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

El reto consiste en integrar estas dimensiones sin perder el foco de la pregunta central. Un buen análisis no es el que utiliza más herramientas, sino el que consigue construir una explicación coherente del fenómeno.

6.11 Triangulación en el análisis

En esta etapa, la triangulación adquiere una función interpretativa. Las evidencias obtenidas previamente se contrastan para identificar coincidencias y diferencias. Por ejemplo:

Figura 51. Triangulación en el análisis

Gerente	«La principal dificultad es el precio».
Clientes	«Tenemos problemas con los tiempos de entrega».
Datos financieros	Los costos logísticos representan una proporción creciente del precio final.

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

La triangulación permite identificar que la problemática puede ser más compleja de lo inicialmente planteado. Por tanto, la triangulación no busca confirmar automáticamente una versión; busca construir una interpretación más sólida a partir del contraste de evidencias. También es posible triangular diferentes actores, diferentes documentos, diferentes periodos, diferentes técnicas y diferentes perspectivas conceptuales.

6.12 Del dato al hallazgo

Uno de los aprendizajes fundamentales de esta etapa consiste en diferenciar dato, resultado y hallazgo.

Figura 52. Del dato al hallazgo

DATO
Las ventas internacionales disminuyeron 18 %.

↓

RESULTADO
La disminución se concentró principalmente en el mercado X durante el segundo semestre.

↓

HALLAZGO
La pérdida de participación en el mercado X parece estar relacionada con una combinación de presión competitiva y dificultades de adaptación de la propuesta comercial. El hallazgo representa un nivel mayor de interpretación porque conecta diferentes evidencias y permite comprender la problemática.

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

6.13 Interpretar también significa encontrar contradicciones

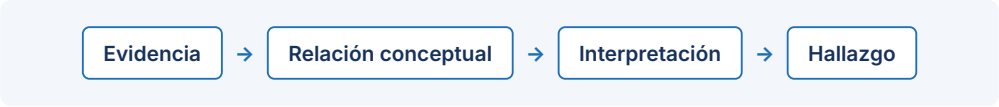
No todas las evidencias deben coincidir. Las contradicciones pueden ser especialmente relevantes para el caso. Por ejemplo: La empresa considera que posee una estrategia digital consolidada, mientras que los clientes manifiestan dificultades para encontrar información y realizar compras mediante sus canales digitales.

Esta diferencia no debe eliminarse para «hacer coincidir» los resultados. Por el contrario, puede convertirse en una pregunta analítica: ¿por qué existe una diferencia entre la percepción interna y la experiencia del cliente? Las contradicciones pueden conducir a hallazgos importantes.

6.14 La interpretación como construcción argumentativa

Un análisis sólido debe construir argumentos. Una forma sencilla para los estudiantes es utilizar la secuencia:

Figura 53. La interpretación como construcción argumentativa



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Por ejemplo:

Figura 54. Ejemplo en la interpretación como construcción argumentativa

EVIDENCIA
La empresa utiliza principalmente distribuidores externos.

↓

INTERPRETACIÓN
Existe una alta dependencia de intermediarios.

↓

CONCEPTO
Estrategias de entrada y control del canal.

↓

HALLAZGO
La estructura de distribución puede estar limitando el control de la empresa sobre su posicionamiento en el mercado objetivo.

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

6.15 ¿Cuándo podemos decir que el caso está analizado?

El análisis alcanza un nivel adecuado cuando el estudiante puede responder con evidencias preguntas como: ¿qué está ocurriendo?, ¿qué factores intervienen?, ¿cómo se relacionan?, ¿qué elementos explican la situación?, ¿qué contradicciones existen?, ¿qué patrones encontramos?, ¿qué hallazgos emergen? y ¿cómo se relacionan los hallazgos con el conocimiento existente? En ese momento, el caso deja de ser una descripción empresarial y comienza a constituirse en una interpretación fundamentada de una realidad organizacional.

Consideraciones del capítulo

Examinar significa transformar información en conocimiento. Para ello, el estudiante utiliza conceptos, categorías y herramientas analíticas que le permiten identificar relaciones y construir interpretaciones sobre la problemática empresarial. El marco conceptual proporciona los lentes para observar; las categorías organizan la información; el análisis estratégico, de mercado, financiero, organizacional, de procesos, internacionalización e innovación permiten profundizar según las características del caso; y la triangulación fortalece la interpretación mediante el contraste de perspectivas y evidencias. El resultado esperado no es una colección de matrices o indicadores, sino una

explicación argumentada de la situación estudiada. El análisis comienza cuando dejamos de preguntar qué datos tenemos y empezamos a preguntarnos qué significan, cómo se relacionan y qué nos permiten comprender.

Así, el estudiante avanza de recopilar información a construir hallazgos, dando un paso fundamental en su formación como investigador y en la transformación de una experiencia empresarial en conocimiento académico.

07

CAPÍTULO 7

Reflexionar: del análisis a la generación de conocimiento

Una vez consolidado el análisis del caso, el estudiante estará en capacidad de comprender en toda su magnitud la situación empresarial. Ello da lugar a una reflexión basada en los resultados, de modo que la comprensión se convierta en conocimiento adquirido. Dentro del proceso del estudio de caso, los estudiantes deberán superar la descripción de los hallazgos: tendrán que interpretar sus implicaciones, justificar decisiones y, sobre todo, reconocer los aprendizajes que se desprenden del proceso.

Esta fase constituye una parte importante de la formación profesional en las ciencias empresariales, puesto que pone de relieve que las situaciones organizacionales rara vez admiten una sola respuesta. En esa misma perspectiva, los estudiantes deben aprender a valorar los riesgos, conocer los costos y beneficios y ser capaces de tomar decisiones argumentadas a partir de las evidencias halladas. Mu y Hatch (2024), en una revisión sobre el método del caso en la educación empresarial, destacan su orientación hacia habilidades de pensamiento de orden superior, la participación activa, la toma de decisiones y la reflexión sobre los aprendizajes alcanzados; cabe puntualizar que los efectos de la reflexión dependerán de su integración y orientación en el contexto formativo.

Los resultados, una vez obtenidos e interpretados correctamente, constituyen el punto de partida de esta fase. Una opinión basada solamente en datos no es comparable con una comprensión sustentada, que nace de contrastar el contexto con los referentes conceptuales. A partir de estos hallazgos se podrán identificar las relaciones estudiadas y los supuestos iniciales que, en algunos casos, se confirman y, en otros, se cuestionan; además, se reconocerán los elementos que ayudan a comprender mejor la situación estudiada.

Con toda la información ordenada será posible construir diversas alternativas de solución que impulsen una mejor toma de decisiones, siempre en coherencia con las capacidades, restricciones y condiciones de la organización. Bayona y Durán (2024), mediante un metaanálisis, encontraron efectos favorables del método del caso sobre los resultados cognitivos frente a modalidades centradas en la exposición magistral, particularmente en el desarrollo de conocimientos y habilidades. Estos resultados respaldan el valor formativo del caso, siempre que exista participación del estudiante y una adecuada mediación docente. En este contexto, la reflexión adquiere además una dimensión formativa: el estudiante puede reconocer qué aprendió, qué conceptos logró aplicar, qué dificultades enfrentó y cómo cambió su comprensión inicial del problema, aplicando así la teoría a la práctica. En esta misma línea, McDonald et al. (2022) muestran que las estrategias de aprendizaje activo basadas en casos pueden favorecer capacidades vinculadas con análisis crítico, resolución de problemas, colaboración y toma de decisiones.

El presente capítulo desarrolla esta fase mediante la interpretación de resultados, la identificación de hallazgos, la formulación de alternativas, la toma de decisiones y el reconocimiento de sus implicaciones para la empresa y para la formación profesional. Asimismo, incorpora la generación de nuevas preguntas de investigación desde el ámbito empresarial. En consecuencia, reflexionar significa convertir los hallazgos del caso en conocimiento argumentado, aprendizaje y posibilidades de actuación, entendiendo que una investigación rigurosa no solo responde preguntas, sino que también puede abrir nuevas rutas para comprender la realidad empresarial.

7.1 Interpretación de resultados

Los resultados deben interpretarse en relación con la pregunta y los objetivos del caso. La pregunta central es: ¿qué significan los resultados encontrados para comprender la problemática empresarial? La interpretación debe relacionar las evidencias con los conceptos estudiados y con el contexto particular de la organización. Esta lógica se relaciona con el método de casos integrado que exponen Büchler et al. (2021): una experiencia de aprendizaje innovadora para el aula invertida en la formación en gestión, que transforma el rol del profesor y del estudiante, de modo que los profesores dejan de limitarse

a examinar el conocimiento impartido para convertirse en agentes que promueven el cambio de perspectivas. Por ello, la capacidad de interpretar datos se vuelve determinante.

7.2 Identificación de hallazgos

Los hallazgos representan los principales aprendizajes derivados del análisis. Un hallazgo no es simplemente un dato. Es una conclusión sustentada en diferentes evidencias que permite comprender mejor la situación. Una forma sencilla de identificarlos es preguntar: ¿qué descubrimos?, ¿qué relación encontramos?, ¿qué resultado fue inesperado? y ¿qué confirma o contradice lo que inicialmente pensábamos? Este elemento se relaciona con la metodología de Campos y Rodríguez (2022) sobre los hallazgos, según la cual, primero, deben seleccionarse los casos apropiados para establecer analogías según el tipo de problemas empresariales y, segundo, la narrativa del caso debe presentarse de manera que ilustre adecuadamente esas analogías.

7.3 Alternativas de solución

A partir de los hallazgos pueden plantearse alternativas de actuación para la empresa. Estas deben ser coherentes con la problemática, sustentadas en evidencias, viables, contextualizadas y alineadas con los recursos de la organización. No se trata de presentar una lista de recomendaciones generales, sino de proponer alternativas derivadas de lo que el caso permitió comprender de manera grupal y colaborativa. En este aspecto resultan relevantes aportes como el de Wright et al. (2024) con el método de casos TaBLE, basado en principios del aprendizaje en equipo, que comprende fases que integran la preparación individual y la participación grupal antes, durante y después de la clase. Este método mejora el aprendizaje grupal al aumentar la motivación de los estudiantes para prepararse, asistir y participar; crear responsabilidad individual frente a los objetivos grupales; fomentar el pensamiento crítico y el debate creativo, y hacer más visibles los vínculos entre teoría y práctica, de manera que los estudiantes sean más críticos al proponer alternativas de solución acordes con la discusión que se presenta en los espacios de aprendizaje.

7.4 Toma de decisiones

El caso permite aproximar al estudiante a situaciones similares a las que enfrentará en su ejercicio profesional. Frente a las alternativas, debe valorar: ¿qué decisión sería más pertinente? Para ello puede considerar beneficios, costos, riesgos, recursos, tiempo, impacto y posibles consecuencias. La decisión debe estar acompañada de una justificación argumentada.

7.5 Aprendizajes derivados del caso

Todo caso debe generar aprendizajes tanto sobre la empresa como sobre el propio proceso de investigación. El estudiante puede reflexionar sobre qué aprendió del fenómeno estudiado, qué conceptos logró aplicar, qué habilidades desarrolló, qué dificultades enfrentó y qué cambió en su comprensión inicial del problema. De esta manera, el caso se convierte también en una experiencia de aprendizaje reflexivo.

7.6 Implicaciones para la empresa

Los resultados pueden aportar elementos útiles para la organización, tales como identificación de oportunidades, reconocimiento de riesgos, mejora de procesos, nuevas perspectivas sobre el problema, alternativas estratégicas y necesidades de información. El propósito no es garantizar que la empresa implemente las recomendaciones, sino generar conocimiento que pueda apoyar su análisis y toma de decisiones.

7.7 Implicaciones para la formación

La experiencia permite identificar qué aporta la metodología de casos a la formación profesional. Puede favorecer el desarrollo de pensamiento crítico, capacidad analítica, resolución de problemas, toma de decisiones, argumentación, investigación, trabajo colaborativo y relación entre teoría y práctica. Así, el caso deja de ser únicamente un producto académico y se convierte en una experiencia de formación investigativa.

7.8 Nuevas preguntas de investigación

Un buen caso no necesariamente termina con una respuesta. En muchas ocasiones, sus hallazgos generan nuevas preguntas. Por ejemplo: ¿cómo podría cambiar la situación si la empresa modifica su estrategia de internacionalización?, ¿qué impacto tendría la digitalización del proceso comercial? y ¿cómo perciben los clientes los cambios implementados? Estas nuevas preguntas permiten comprender que **la investigación es un proceso continuo de construcción de conocimiento**.

Figura 55. Generación de preguntas en grupo por parte de los estudiantes



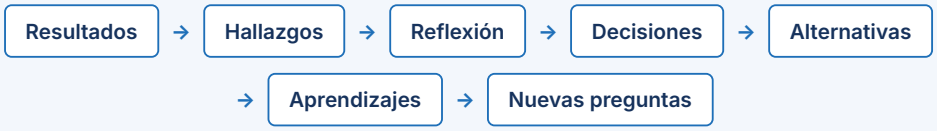
Fuente: registro fotográfico de estudiantes de la Uniautónoma del Cauca.

Consideraciones del capítulo

La construcción de un caso no concluye con el análisis de la información, sino con la **reflexión sobre lo encontrado y sus implicaciones**. En esta etapa, el estudiante interpreta los resultados, reconoce los principales aprendizajes, valora las alternativas identificadas y relaciona sus hallazgos con la realidad de la organización.

La ruta puede sintetizarse así:

Figura 56. Síntesis en la ruta para la construcción de casos



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Un caso de estudio no termina cuando encontramos una respuesta; termina cuando esa respuesta nos permite comprender mejor la realidad y formular nuevas preguntas para seguir aprendiendo.

08

CAPÍTULO 8

Cómo aprender con estudios de caso

El aprendizaje mediante la estrategia metodológica del estudio de caso implica que los estudiantes contextualicen situaciones empresariales en las que se promueven la comprensión, el análisis, la argumentación y la toma de decisiones. A diferencia de la enseñanza tradicional basada en la transmisión de contenidos, el estudio de caso requiere una participación activa: cuando se propone un caso, el estudiante interpreta la información, identifica los problemas existentes, contrasta perspectivas, propone alternativas y justifica decisiones a partir de las evidencias generadas. De esta manera, el aprendizaje se construye durante el propio proceso de razonamiento, que permite comprender una situación para luego actuar con mayor pertinencia frente a ella. Así, el estudio de caso demuestra su valor para el desarrollo cognitivo en el ámbito empresarial, aunque sus resultados dependen de la manera en que se implemente.

Mu y Hatch (2024) identificaron una amplia diversidad de modalidades de aplicación y de resultados de aprendizaje asociados con esta metodología, lo que muestra cómo el método aporta al desarrollo del conocimiento y de las habilidades cognitivas; sin embargo, advierten que la eficacia de su implementación no es uniforme, pues depende de las decisiones pedagógicas del docente. Bajo este criterio, trabajar con casos requiere construir una secuencia estructurada que guíe al estudiante desde la etapa inicial hasta la reflexión final. En los primeros momentos del proceso es importante considerar la preparación y la lectura analítica: el estudiante debe reconocer el contexto, los actores, los hechos relevantes, la información disponible y las decisiones adoptadas, y diferenciar entre datos, opiniones, evidencias y aspectos que requieren un análisis mayor. En esta etapa inicial se construye una primera interpretación de la problemática, sin anticipar conclusiones.

Becheikh et al. (2022) destacan que la aplicación efectiva del aprendizaje basado en casos requiere capacidades específicas tanto en estudiantes como en docentes, así como condiciones institucionales que favorezcan una cultura de preparación, discusión y resolución de casos. A continuación, se propone avanzar hacia la identificación del problema y la discusión en grupo, que permite confrontar las diversas interpretaciones y ampliar la comprensión de la situación. La idea no es que todos los participantes adopten una única posición, sino que aprendan a escuchar, cuestionar y sustentar argumentos sólidos. Las estrategias basadas en casos impulsan el pensamiento crítico, aportan a la resolución de problemas y generan colaboración recíproca entre los participantes, lo que contribuye a tomar mejores decisiones.

Por otra parte, Bayona y Durán (2024), mediante un metaanálisis de 22 investigaciones, encontraron que el método del caso presenta resultados favorables frente a las clases magistrales en aprendizajes cognitivos relacionados con adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades.

Este capítulo concibe el proceso a partir de la preparación, la lectura analítica, la identificación de problemas, la discusión grupal, la construcción de alternativas, la toma de decisiones, la argumentación y la reflexión final. Todo ello persigue un objetivo: que los estudiantes no se conviertan únicamente en receptores de información, sino en participantes activos en la construcción del conocimiento. En conclusión, usar la metodología del estudio de caso en las ciencias empresariales significa aprender a comprender situaciones complejas y atípicas, y a tomar decisiones fundamentadas, reconociendo que el principal resultado pedagógico no reside solamente en la respuesta alcanzada, sino en la calidad del razonamiento utilizado para construirla.

8.1 Preparación del caso

Antes de iniciar la discusión, es necesario conocer el contexto general del caso. El estudiante debe identificar: ¿quién es la organización?, ¿qué situación se presenta?, ¿cuál es el contexto?, ¿qué información proporciona el caso? y ¿qué información parece faltar? La preparación no busca encontrar inmediatamente una solución, sino llegar a la discusión con una primera comprensión del caso. Como exponen Becheikh et al. (2022), la preparación permite fundamentar la implementación del aprendizaje basado en casos y reconocer los desafíos que

enfrentan estudiantes e instituciones; ello evidencia la necesidad de fomentar el sentido de comunidad como catalizador para apoyar la redacción, la enseñanza, la resolución y la publicación de casos, así como el desarrollo de una cultura propicia para una aplicación eficaz del método en cada contexto específico.

8.2 Lectura analítica

La lectura de un caso requiere ir más allá de comprender literalmente el texto. Durante la lectura se recomienda identificar: Hechos → datos → actores → decisiones → problemas → evidencias. También es útil diferenciar entre información relevante, información secundaria, opiniones, hechos verificables e información que requiere mayor análisis. Una pregunta clave es: ¿qué elementos del caso son realmente importantes para comprender la situación? You (2022) analiza cómo el estudiante construye significado durante la lectura y el análisis del caso, incorporando su experiencia, agencia y perspectiva, lo que aporta información sobre los problemas y desafíos que surgen al atender escenarios multiculturales y, en algunos casos, étnicamente diversos.

8.3 Identificación del problema

Después de leer, el estudiante debe establecer cuál considera que es el problema central. Es importante diferenciar entre **síntoma** (lo que se observa), **problema** (la situación que requiere ser comprendida o solucionada), **causas posibles** (factores que pueden explicar el problema) y **consecuencias** (efectos que puede generar). La identificación del problema debe sustentarse en información del caso y no únicamente en opiniones personales.

8.4 Discusión grupal

La discusión permite confrontar diferentes interpretaciones. Cada integrante puede presentar su comprensión del problema, evidencias que considera relevantes, posibles causas, perspectivas diferentes y preguntas que considera importantes. El objetivo no es que todos piensen igual, sino construir una comprensión más amplia mediante el diálogo. El respeto por las diferentes perspectivas es fundamental para desarrollar pensamiento crítico. En el entorno empresarial global actual, los estudiantes y empleados deben

adaptarse a desafíos en constante cambio. Al respecto, McDonald et al. (2022) señalan que las estrategias de aprendizaje activo, como el aprendizaje basado en casos y la metodología «pensar-compartir-discutir», pueden utilizarse en cualquier curso de negocios, ya que involucran a los estudiantes, cumplen con los estándares internacionales y satisfacen las necesidades de los empleadores mediante el desarrollo de conocimientos y habilidades en pensamiento crítico, toma de decisiones, resolución de problemas y colaboración.

8.5 Construcción de alternativas

Una vez comprendido el problema, el grupo construye diferentes posibilidades de actuación. Las alternativas deben responder: **¿Qué podría hacer la organización frente a esta situación?** Se recomienda generar varias opciones antes de seleccionar una. Posteriormente pueden compararse considerando:

Tabla 12. Construcción de alternativas

Criterio	Pregunta
Viabilidad	¿Puede implementarse?
Impacto	¿Qué podría generar?
Recursos	¿Qué necesita?
Riesgo	¿Qué podría salir mal?
Tiempo	¿Cuánto requiere?
Coherencia	¿Responde al problema?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

8.6 Toma de decisiones

El grupo debe seleccionar la alternativa que considere más pertinente y justificar su elección. La decisión debe responder: ¿qué haríamos y por qué? Una buena decisión no necesariamente es la alternativa perfecta. Es aquella que puede defenderse mediante argumentos y evidencias.

Por ello, el grupo debe explicar qué decisión propone, qué evidencias la sustentan, qué beneficios espera obtener, qué riesgos reconoce y qué condiciones serían necesarias para implementarla.

8.7 Argumentación

La argumentación constituye uno de los principales aprendizajes del método de caso. No es suficiente afirmar: «Consideramos que esta es la mejor opción.» Es necesario explicar: «Consideramos que esta alternativa es la más pertinente porque..., como lo demuestra..., y podría generar...» Una estructura sencilla puede ser: afirmación → evidencia → explicación → conclusión. Esto permite que las decisiones sean sustentadas y no dependan exclusivamente de intuiciones.

8.8 Reflexión final

El proceso termina con una reflexión sobre lo aprendido. El estudiante puede preguntarse: ¿qué aprendí?, ¿qué concepto pude aplicar?, ¿qué cambió en mi comprensión del problema?, ¿qué decisión tomaría ahora?, ¿qué información adicional necesitaría? y ¿qué otra pregunta podría investigarse? La reflexión permite conectar la experiencia del caso con situaciones futuras de la vida profesional.

8.9 La ruta del aprendizaje con casos

El proceso puede sintetizarse en una secuencia. Cada etapa aporta una habilidad diferente, pero todas están relacionadas.

Figura 57. Ruta del aprendizaje con casos



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Figura 58. Estudiantes aplicando el modelo



Fuente: registro fotográfico de estudiantes de la Uniautónoma del Cauca.

Consideraciones del capítulo

Aprender con estudios de caso significa aprender haciendo preguntas, analizando situaciones, contrastando perspectivas y tomando decisiones fundamentadas. El valor del método no se encuentra únicamente en llegar a una respuesta correcta, sino en desarrollar la capacidad de construir y defender una posición frente a situaciones complejas. Para las Escuelas de Negocios, esta metodología permite acercar al estudiante a la realidad empresarial y fortalecer competencias fundamentales para su ejercicio profesional: análisis, pensamiento crítico, argumentación, toma de decisiones y capacidad investigativa. El verdadero aprendizaje de un caso no está solamente en la decisión que tomamos, sino en el razonamiento que construimos para llegar a ella.

09

CAPÍTULO 9

Cómo enseñar con estudios de caso

Enseñar mediante estudios de caso constituye una esfera distinta: implica diseñar experiencias de aprendizaje en las que el estudiante desarrolla el proceso del estudio de caso en diferentes situaciones empresariales, contrasta diversas perspectivas, propone argumentos sólidos sobre distintas alternativas y toma decisiones con fundamento. Esta estrategia metodológica no funciona únicamente como un ejemplo para ilustrar un concepto; va más allá y se convierte en un recurso pedagógico que reta al estudiante a enfrentarse a problemas contextualizados y le exige movilizar sus conocimientos, habilidades analíticas y criterios de decisión. Lograr este objetivo depende de una planificación intencionada que sistematice los objetivos de aprendizaje, la selección del caso, las preguntas orientadoras, la discusión, la evaluación y la reflexión final.

Las evidencias recientes sobre el método del caso muestran que puede favorecer resultados cognitivos relevantes en la educación en ciencias empresariales. En este contexto, la planeación de una sesión de clase con estudio de caso debería iniciar con una definición clara de lo que el estudiante tiene que aprender. Seguidamente, el docente selecciona una situación adecuada, identifica los conceptos que deben movilizarse y organiza momentos de preparación individual, para luego generar la discusión, construir alternativas de solución y tomar decisiones adecuadas.

Becheikh et al. (2022) señalan que la implementación efectiva del aprendizaje basado en casos requiere capacidades específicas para enseñar, resolver y discutir casos, además de condiciones institucionales que favorezcan una cultura académica propicia para su utilización. En tal sentido, el docente cumple una función principalmente mediadora: en lugar de dar respuestas inmediatas, formula preguntas que marcan la hoja de ruta desde la compren-

sión de la situación hasta el análisis de evidencias y la valoración de alternativas. Preguntas como ¿qué está ocurriendo?, ¿qué evidencia respalda su interpretación?, ¿qué factores intervienen? o ¿qué decisión podría adoptarse? permiten profundizar la discusión y evitan respuestas intuitivas sin fundamento.

Por su parte, en el desarrollo del estudio de caso el estudiante deberá asumir la responsabilidad de construir una posición inicial, escuchar las diferentes perspectivas sobre el tema y, cuando sea necesario, revisar su postura; para ello, es indispensable que llegue preparado. En este contexto, la discusión ocupa un lugar preponderante: es el espacio central de esta metodología y tiene como fin confrontar razonamientos y desarrollar la capacidad argumentativa, así como aprender a escuchar y a reconsiderar posiciones.

El presente capítulo desarrolla estos componentes mediante la planeación de sesiones, el diseño de preguntas orientadoras, la definición de los roles del docente y del estudiante, la articulación entre trabajo individual y colaborativo, la conducción del debate y la evaluación mediante criterios y rúbricas. Desde esta perspectiva, enseñar con estudios de caso significa crear condiciones pedagógicas para que el estudiante aprenda a analizar, argumentar y decidir frente a situaciones empresariales complejas, mientras el docente orienta el proceso sin sustituir el razonamiento de quienes aprenden.

9.1 Planeación de una sesión basada en casos

La planeación debe partir de la definición clara del propósito de aprendizaje. El docente debe establecer qué competencias o conocimientos espera desarrollar mediante el caso, seleccionar una situación pertinente, determinar los conceptos que serán movilizados y organizar las actividades individuales y colaborativas. Una sesión puede estructurarse en momentos de preparación, análisis, discusión, construcción de alternativas, toma de decisiones y reflexión final. Esta organización permite que el caso tenga una intención pedagógica definida y no se convierta únicamente en una actividad complementaria.

9.2 Preguntas orientadoras

Las preguntas constituyen uno de los principales recursos del docente para conducir el análisis. Deben estimular la reflexión y llevar progresivamente al estudiante desde la comprensión de la situación hasta la toma de decisiones. Preguntas como **¿cuál es el problema central?, ¿qué factores influyen?, ¿qué evidencias lo sustentan?, ¿qué alternativas existen? y ¿qué decisión tomaría y por qué?** permiten profundizar en el caso y promover una participación argumentada.

9.3 Rol del docente

En esta metodología, el docente asume principalmente un papel de **mediador y facilitador del aprendizaje**. Su función consiste en orientar la discusión, formular preguntas, relacionar los aportes de los estudiantes con los conceptos académicos, promover diferentes perspectivas y evitar proporcionar respuestas inmediatas. El docente debe crear las condiciones para que los estudiantes construyan sus propias interpretaciones y comprendan que una situación empresarial puede tener diferentes alternativas de solución.

9.4 Rol del estudiante

El estudiante asume un papel activo y responsable. Debe prepararse previamente, analizar la información disponible, identificar el problema, formular preguntas, participar en la discusión, sustentar sus posiciones y construir alternativas. El aprendizaje se produce mediante la interacción entre los conocimientos previos, la información del caso y las perspectivas de los demás participantes.

9.5 Trabajo individual y colaborativo

El trabajo individual permite que cada estudiante realice una primera aproximación al caso, identifique los elementos que considera relevantes y construya una posición propia. Posteriormente, el trabajo colaborativo permite confrontar esas interpretaciones, reconocer diferentes perspectivas y construir respuestas colectivas. Esta combinación favorece tanto la autonomía como la capacidad de trabajar con otros.

9.6 Debate y discusión

El debate constituye un momento fundamental porque permite confrontar argumentos y reconocer que los problemas empresariales generalmente no tienen una única respuesta. El docente debe propiciar un ambiente de respeto en el que las posiciones sean sustentadas mediante evidencias y conceptos. El propósito no es determinar quién tiene la razón, sino fortalecer la capacidad de **argumentar, escuchar, cuestionar y reconsiderar las propias ideas**.

9.7 Evaluación del aprendizaje

La evaluación debe considerar tanto el resultado como el proceso desarrollado por el estudiante. Es pertinente valorar la comprensión del caso, la identificación del problema, la capacidad de análisis, la aplicación de conceptos, el uso de evidencias, la construcción de alternativas, la argumentación y la participación individual y grupal. De esta manera, la evaluación se convierte también en una oportunidad para reconocer los aprendizajes alcanzados y aquellos aspectos que requieren fortalecimiento.

9.8 Rúbricas para evaluar casos

Las rúbricas permiten establecer criterios claros y transparentes para valorar el desempeño. Pueden incluir dimensiones como **comprensión del caso, análisis e interpretación, aplicación conceptual, argumentación, calidad de las alternativas, toma de decisiones, trabajo colaborativo y comunicación de resultados**. Además de facilitar la evaluación docente, la rúbrica permite que el estudiante conozca previamente qué se espera de su desempeño y pueda realizar una valoración de su propio aprendizaje.

Consideraciones del capítulo

Enseñar con estudios de caso implica transformar el aula en un espacio de análisis, diálogo y toma de decisiones. El docente orienta y pregunta; el estudiante interpreta, argumenta y propone; y el grupo construye conocimiento a partir de diferentes perspectivas. En este sentido, el valor pedagógico del método no está únicamente en encontrar una solución al caso, sino en desarrollar la capacidad de comprender situaciones complejas, sustentar decisiones y aprender de la experiencia empresarial.

Enseñar con casos es crear escenarios para que el estudiante aprenda a pensar, decidir y argumentar como profesional.

10

CAPÍTULO 10

El caso como puente entre docencia, investigación y empresa

La metodología del estudio de caso puede trascender su consideración como estrategia didáctica y convertirse en una forma de articulación entre docencia, investigación y empresa. Cuando una problemática organizacional real es observada, investigada, documentada y posteriormente transformada en un recurso de aprendizaje, se genera una dinámica en la que la realidad empresarial aporta preguntas y evidencias, la universidad proporciona referentes teóricos y metodológicos, y el estudiante participa activamente en la construcción e interpretación del conocimiento. En tal sentido, el caso actúa como punto de encuentro entre actores que tradicionalmente han desarrollado funciones diferenciadas, pero que pueden coincidir alrededor de problemáticas concretas; de ahí que la interacción entre universidad y empresa se convierta en un escenario importante para este propósito.

O'Dwyer et al. (2022) señalan que estas relaciones pueden generar beneficios asociados con intercambio de conocimientos, acceso a capacidades complementarias e innovación, aunque su efectividad depende de factores como confianza, comunicación, objetivos compartidos y estructuras de colaboración adecuadas. De manera similar, investigaciones recientes muestran que estas alianzas pueden incorporar actividades de investigación, proyectos con estudiantes y experiencias de enseñanza y aprendizaje, ampliando la relación más allá de la transferencia tecnológica tradicional (Evans et al., 2023).

Es importante notar que, en este punto, el estudiante puede desempeñar una función articuladora dentro de todo el proceso del caso, en tanto vincula la formación académica con situaciones empresariales concretas. Además, el caso promueve experiencias reales, contextualizadas y basadas en problemáticas, que exigen relacionar conceptos con decisiones y con escenarios atípicos en el

ámbito académico. Hakami et al. (2022) destacan que la transferencia de conocimiento constituye un componente central de estas relaciones y que su efectividad está mediada por las interacciones y vínculos establecidos entre los actores.

Esto permite entender que el conocimiento no circula de manera exclusivamente unidireccional desde la universidad hacia la empresa: las organizaciones también aportan experiencias, problemas, datos y conocimiento contextual que pueden enriquecer tanto la investigación como la enseñanza. El presente capítulo propone una perspectiva integradora en la que empresa, universidad y estudiante interactúan alrededor del caso como unidad de articulación. Se examinan la participación activa del estudiante y del docente, los flujos de conocimiento entre el aula y la organización, la apropiación social del conocimiento y el carácter cíclico de la relación entre investigación y formación. Así, el caso se concibe como una herramienta que transforma una problemática empresarial en objeto de investigación, experiencia de aprendizaje y conocimiento susceptible de ser compartido y utilizado, fortaleciendo los vínculos entre universidad, investigación y entorno empresarial.

10.1 El modelo de articulación

Figura 59. Sistema de articulación



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Cada elemento representa un momento dentro de un proceso que puede ser cíclico y no exclusivamente lineal.

Figura 60. Estudiantes aplicando el modelo de articulación



Fuente: registro fotográfico de estudiantes de la Uniautónoma del Cauca.

10.2 El caso como unidad de articulación

El valor del modelo está en que el caso cumple simultáneamente diferentes funciones. Para la empresa, representa una oportunidad para observar su realidad desde una perspectiva externa y sistemática. Para la investigación, constituye una unidad de análisis en la que pueden generarse evidencias y hallazgos. Para la docencia, se convierte en un recurso que permite contextualizar conceptos y desarrollar competencias. Para el estudiante, representa una experiencia de aprendizaje en la que puede investigar, analizar y decidir.

Por ello, un mismo caso puede producir resultados diferentes para cada uno de los actores involucrados.

10.3 Del aula a la empresa y de la empresa al aula

La relación entre universidad y empresa no constituye un proceso unidireccional. La **empresa aporta el contexto real** en el que surgen problemas, experiencias, datos y conocimientos que pueden convertirse en objeto de análisis e investigación. A su vez, la **universidad aporta conceptos, metodologías y herramientas** que permiten comprender estas situaciones, generar alternativas y promover procesos de reflexión.

En este intercambio, el estudiante cumple un papel articulador: **observa la realidad empresarial, investiga, analiza, propone y aprende**, llevando los conocimientos del aula a la empresa y trasladando las experiencias empresariales nuevamente al aula.

Así se configura una relación dinámica:



Este intercambio contribuye a **integrar teoría y práctica**, fortalecer el aprendizaje y generar conocimiento contextualizado que puede aportar tanto a la formación académica como a la comprensión y transformación de las realidades empresariales.

10.4 El estudiante como articulador

Uno de los elementos diferenciadores del modelo es el papel del estudiante. No se limita a recibir un caso elaborado por otros, sino que puede participar en su identificación, construcción, investigación y análisis. Este proceso permite que el estudiante experimente diferentes momentos de la actividad investigativa:

Observar una realidad → identificar una problemática → formular preguntas → buscar evidencias → analizar información → construir hallazgos → proponer alternativas → reflexionar sobre lo aprendido.

De esta manera, la formación investigativa deja de ser exclusivamente teórica y se desarrolla mediante una experiencia concreta.

10.5 El docente como mediador entre tres mundos

El docente ocupa una posición estratégica dentro del modelo porque articula los propósitos formativos, investigativos y empresariales. Su función consiste en orientar al estudiante para que pueda: reconocer problemas relevantes, aplicar conceptos y metodologías, analizar evidencias, mantener rigor académico, respetar las condiciones de la organización, transformar informa-

ción empresarial en conocimiento y comunicar los resultados de manera pertinente. El docente actúa, así, como mediador entre la realidad empresarial, la investigación y el aprendizaje.

10.6 El caso como mecanismo de apropiación social del conocimiento

La apropiación del conocimiento ocurre cuando los resultados de un proceso investigativo pueden ser comprendidos, discutidos, utilizados y resignificados por diferentes actores. En este modelo, el caso puede facilitar esa apropiación porque traduce resultados de investigación a un formato accesible para estudiantes y otros actores académicos. El conocimiento sigue una ruta de transformación:

Figura 61. Caso como mecanismo de apropiación social del conocimiento



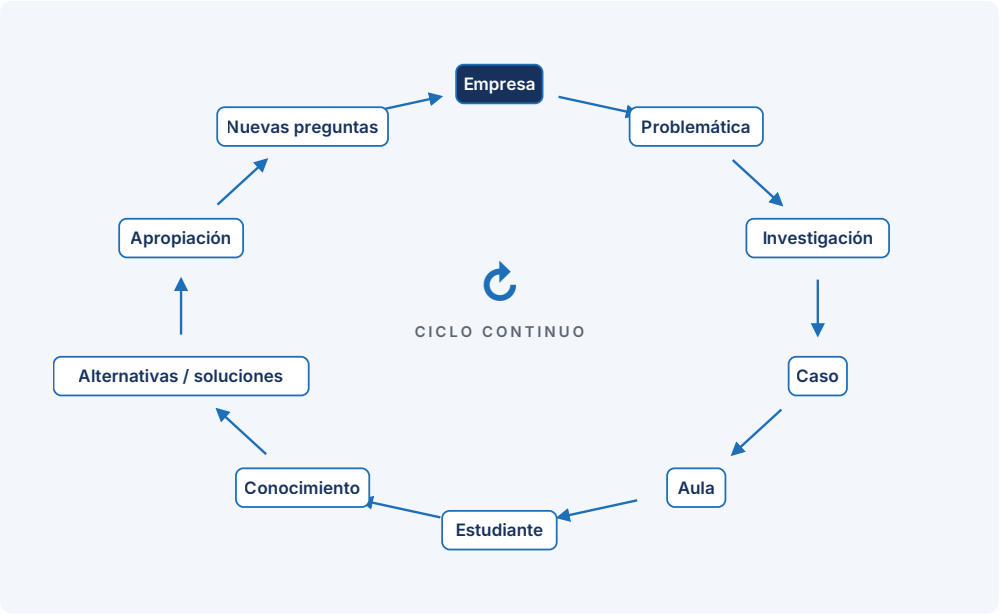
Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

Así, el conocimiento no permanece exclusivamente en un informe de investigación, sino que puede circular entre universidad, estudiantes y organizaciones.

10.7 Un modelo cíclico

El proceso puede representarse como un ciclo:

Figura 62. Modelo cíclico



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

El último elemento es fundamental. La investigación no necesariamente termina con una solución. Los resultados pueden generar nuevas preguntas, nuevos problemas de investigación y nuevas oportunidades de colaboración con las organizaciones.

10.8 Contribución del modelo

La propuesta permite comprender el estudio de caso como algo más que una técnica de enseñanza. Es un dispositivo de articulación que puede integrar: formación profesional, investigación formativa, investigación aplicada, relación universidad-empresa, generación de conocimiento y apropiación social del conocimiento. En consecuencia, el caso puede convertirse en un producto que conecta diferentes propósitos institucionales sin perder su identidad académica.

10.9 Una mirada integradora

El modelo puede sintetizarse en cuatro dimensiones:

Tabla 13. Síntesis del modelo bajo una mirada integradora

Dimensión	Pregunta central
Empresa	¿Qué realidad o problemática queremos comprender?
Investigación	¿Qué necesitamos investigar y cómo?
Docencia	¿Qué podemos aprender a partir del caso?
Apropiación	¿Cómo puede utilizarse y compartirse el conocimiento generado?

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

La integración de estas dimensiones permite que una problemática empresarial se transforme progresivamente en objeto de investigación, experiencia de aprendizaje y fuente de conocimiento.

Consideraciones del capítulo

El verdadero potencial del estudio de caso aparece cuando deja de ser entendido únicamente como una metodología para enseñar y se convierte en un puente entre la realidad empresarial, la investigación y la formación profesional.

Figura 63. Modelo integrador



Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

El modelo propuesto representa una ruta mediante la cual la universidad puede acercarse a las organizaciones, los estudiantes pueden aprender investigando y los resultados de la investigación pueden regresar a la sociedad en formas comprensibles y útiles.

El caso nace de la realidad empresarial, se fortalece mediante la investigación, cobra sentido en el aula y adquiere valor cuando el conocimiento generado puede ser apropiado y utilizado para comprender y transformar esa realidad.

Este modelo constituye, por tanto, uno de los fundamentos conceptuales de *El poder del caso*: aprender investigando, investigar comprendiendo la realidad y transformar el conocimiento en una experiencia que conecte universidad, estudiante y empresa.

CIERRE

Conclusiones

El poder del caso: Metodología de estudios de caso para las Escuelas de Negocios constituye un aporte pedagógico a la formación de profesionales capaces de comprender, investigar e intervenir en las realidades empresariales. Su principal contribución consiste en proponer una ruta metodológica que transforma las situaciones organizacionales en oportunidades de aprendizaje, mediante la identificación de problemas, la recopilación de evidencias, el análisis crítico, la interpretación y la formulación de alternativas fundamentadas. La obra fortalece así la articulación entre teoría y práctica, docencia e investigación, y universidad y empresa.

Asimismo, la propuesta reconoce al estudiante como protagonista de su aprendizaje y al docente como mediador e investigador, promoviendo el desarrollo de competencias para formular preguntas, argumentar, trabajar colaborativamente y tomar decisiones. La sistematización de experiencias con estudiantes de la Escuela de Negocios de la Uniautónoma del Cauca, con apoyo académico de la Universidad Andina del Cusco a partir del proyecto de investigación denominado **«Construcción y valoración académica de casos empresariales como estrategia de formación en negocios: análisis de experiencias organizacionales, problemas de gestión y aprendizajes universitarios»**, ofrece una base para enriquecer la investigación formativa y construir recursos pedagógicos contextualizados y transferibles a distintas disciplinas empresariales.

El alcance de la obra se encuentra vinculado al contexto institucional y a las experiencias académicas que sustentan su desarrollo, por lo que sus resultados no deben generalizarse automáticamente a otras instituciones, poblaciones o sectores empresariales. Además, la profundidad de los casos depende de la disponibilidad, calidad y diversidad de las fuentes de información, del acceso a las organizaciones y del acompañamiento metodológico brindado a los estudiantes. Aunque el libro fundamenta el potencial pedagógico de esta estrategia, no presenta una evaluación longitudinal o comparativa que permita

medir de manera concluyente su impacto en las competencias estudiantiles. Por tanto, se recomienda desarrollar nuevas aplicaciones, incorporar mecanismos sistemáticos de evaluación de aprendizajes y ampliar la diversidad de organizaciones y contextos estudiados, con el fin de validar, fortalecer y actualizar la metodología propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias

Bayona, J. A., y Durán, W. F. (2024). A meta-analysis of the influence of case method and lecture teaching on cognitive and affective learning outcomes. *The International Journal of Management Education*, *22*(1), 100935. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100935

Becheikh, N., Mourad, M., y Tolba, A. (2022). Promoting case-based learning in business higher education in the Middle East and North Africa region. *Journal of Management Education*, *46*(4), 778–808. https://doi.org/10.1177/10525629211062108

Büchler, J. P., Brüggelambert, G., de Haan-Cao, H. H., Sherlock, R., y Savanevičienė, A. (2021). Towards an integrated case method in management education: Developing an ecosystem-based research and learning journey for flipped classrooms. *Administrative Sciences*, *11*(4), 113. https://doi.org/10.3390/admsci11040113

Campos, R., y Rodríguez, C. (2022). Authentic learning through the case method in customized executive programs in Latin America. *The International Journal of Management Education*, *20*(1), 100599. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100599

Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Evans, N., Miklosik, A., y Du, J. T. (2023). University-industry collaboration as a driver of digital transformation: Types, benefits and enablers. *Heliyon*, *9*(10), e21017. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21017

Hakami, M., Pradhan, S., y Mastio, E. (2022). "Who you know affects what you know": Knowledge transfer in the university–private partnership – a social capital perspective. *Industry and Higher Education*, *36*(4), 415–428. https://doi.org/10.1177/09504222221102267

Jamie, K., y Rathbone, A. P. (2022). Using theory and reflexivity to preserve methodological rigour of data collection in qualitative research. *Research Methods in Medicine & Health Sciences*, *3*(1), 11–21. https://doi.org/10.1177/26320843211061302

Liu, Y., y Pásztor, A. (2022). Effects of problem-based learning instructional intervention on critical thinking in higher education: A meta-analysis. *Thinking Skills and Creativity*, *45*, 101069. https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101069

Matsuo, M., y Nagata, M. (2026). Ability to learn from experience: An exploratory study. *Human Resource Development International*, 29(4), 813–836. https://doi.org/10.1080/13678868.2026.2655462

McDonald, D. S., Iscaro, V., y Posey, O. G. (2022). Active learning strategies in business education: Using the law to build critical workforce skills. *Journal of International Education in Business*, 15(2), 406–424. https://doi.org/10.1108/JIEB-06-2021-0071

Mishra, S., y Dey, A. K. (2022). Understanding and identifying 'themes' in qualitative case study research. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 11(3), 187–192. https://doi.org/10.1177/22779779221134659

Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64–77. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044

Morgan, H. (2024). Using triangulation and crystallization to make qualitative studies trustworthy and rigorous. *The Qualitative Report*, 29(7), 1844–1856. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2024.6071

Mtisi, S. (2022). The qualitative case study research strategy as applied on a rural enterprise development doctoral research project. *International Journal of Qualitative Methods*, 21. https://doi.org/10.1177/16094069221145849

Mu, F., y Hatch, J. E. (2024). The efficacy of the case method in tertiary business education: A scoping review: 2000-2022. *The International Journal of Management Education*, 22(2), 100983. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100983

Nguyen, D. C., y Tull, J. (2022). Context and contextualization: The extended case method in qualitative international business research. *Journal of World Business*, 57(5), 101348. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101348

Normile, I. H. (2025). A model for understanding and expanding the scope of critical thinking. *Studies in Philosophy and Education*, 44(3), 283–303. https://doi.org/10.1007/s11217-024-09976-x

O'Dwyer, M., Filieri, R., y O'Malley, L. (2022). Establishing successful university–industry collaborations: Barriers and enablers deconstructed. *The Journal of Technology Transfer*, 48(3), 900–931. https://doi.org/10.1007/s10961-022-09932-2

Rosier, G. (2022). The case method evaluated in terms of higher education research: A pilot study. *The International Journal of Management Education*, 20(3), 100660. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100660

Schlunegger, M. C., Zumstein-Shaha, M., y Palm, R. (2024). Methodologic and data-analysis triangulation in case studies: A scoping review. *Western Journal of Nursing Research*, 46(8), 611–622. https://doi.org/10.1177/01939459241263011

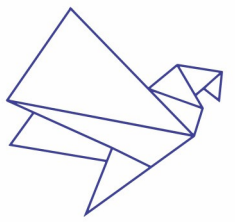
Viera, C. A. (2023). Case study as a qualitative research methodology. *Performance Improvement*, 62(4), 125–129. https://doi.org/10.56811/PFI-23-0005

Wright, A. L., Irving, G. L., Pereira, S., y Staggs, J. (2024). An instructional innovation that embeds group learning in case teaching: The TaBLE case method. *Journal of Management Education*, 48(3), 526–563. https://doi.org/10.1177/10525629231216642

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

You, J. J. (2022). A 'sensitising' perspective on understanding students' learning experiences in case studies. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100615. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100615

Zumbach, J., y Prescher, C. (2023). Problem-based learning and case-based learning. En *International handbook of psychology learning and teaching* (pp. 1235–1253). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28745-0_58


EDITORIAL
UNIAUTÓNOMA

LIBRO DE FORMACIÓN · ESCUELA DE NEGOCIOS

El poder del caso: Metodología de estudios de caso para las Escuelas de Negocios

> *«Aprender con casos significa aprender a mirar la realidad; investigar con casos, aprender a formular preguntas sobre ella; y transformar con casos, convertir el conocimiento construido en una posibilidad de acción».*

¿Cómo se convierte una situación empresarial en una oportunidad para aprender, investigar y decidir? *El poder del caso* propone una respuesta clara y aplicable: una ruta metodológica que acompaña a docentes y estudiantes de las Escuelas de Negocios desde la observación de una problemática real hasta la construcción de un caso con rigor académico y propósito formativo.

A lo largo de diez capítulos, la obra recorre el paso del problema empresarial al problema de investigación, los fundamentos metodológicos del estudio de caso y las fases de problematizar, documentar, examinar y reflexionar, para cerrar con orientaciones concretas sobre cómo aprender y cómo enseñar con casos. Sus figuras, matrices y protocolos convierten la metodología en herramientas listas para el aula.

Fruto de una experiencia de investigación formativa de la Escuela de Negocios de la Uniautónoma del Cauca, con el acompañamiento de la Universidad Andina del Cusco, este libro invita a entender el caso como un puente entre la universidad, la investigación y la empresa. Una lectura necesaria para quienes saben que no hace falta esperar a graduarse para empezar a investigar: el camino comienza en el aula, con una buena pregunta.

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Universidad Andina del Cusco
ISBN 978-628-7940-15-4

EDITORIAL
UNIAUTÓNOMA
Desplegamos Historias