

## Desarrollo directivo a través de casos en vivo

### Los desafíos de emprender y crecer: Chocorísimo 2023

#### **Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos**

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra generación en general y los líderes formados en escuelas de negocios en particular? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales como los gobiernos, empresas y escuelas de negocios coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, sociales y ambientales<sup>1</sup>; algunos autores enfatizan el desarrollo humano integral y la dimensión de desarrollo comunitario como dos ejes adicionales, resaltando la dignidad de la persona humana como centro del desarrollo junto con las sociedades intermedias y comunidades de influencia<sup>2</sup>.

¿Qué se requiere para transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social? Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, se requiere entonces una mejora tanto en la persona como en el proceso de toma de decisiones. Y la mejora se logra potenciando la experiencia de estabilidad y cambio simultáneamente. La **estabilidad** la dan los **criterios naturales o permanentes**; el **cambio**, las **metodologías innovadoras** adecuadas a las nuevas realidades.

---

<sup>1</sup> Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>; UN Global Compact [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org); Datar *et al.* (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

<sup>2</sup> Ver Amartia Sen (1990) [http://www.rioba.it/wwh/ec\\_08\\_annex\\_2.pdf](http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf); Rocha (2013) [https://www.researchgate.net/publication/297732474\\_Dominant\\_Development\\_Paradigms\\_A\\_Review\\_and\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration); Hollensbe *et al.* (2014) [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research); Blue Print for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Laudato Si (2015) [http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html); Banco Interamericano de Desarrollo (2017) *Eco Integración*: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>; Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

---

Caso preparado por el Prof. Héctor Rocha y el Sr. Esteban Wolf en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en agosto de 2023, editado bajo licencia Creative Commons. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.



Los **criterios naturales o permanentes** son la llave para descubrir los desafíos en la toma de decisiones y para guiar las metodologías innovadoras para el desarrollo de líderes a través de la toma de decisiones transformadoras. No son dogmas, sino pautas que guían la acción y que pueden ser descubiertos por dos vías: la experiencia acumulada o historia y la intuición de la naturaleza de las cosas que provee la filosofía y las teorías.

Hay **dos tipos de criterios naturales o permanentes** en el desarrollo directivo: de contenido y de formación. Los de **contenido** especifican la tarea del líder, entre las cuales se encuentran la naturaleza del liderazgo, de la misión de la empresa y de la toma de decisiones<sup>3</sup>. En el caso de líderes de grandes corporaciones, redes interorganizacionales, metaorganizaciones y de comunidades tanto locales (municipios) como nacionales (países), los criterios de liderazgo se relacionan con el fin último de toda comunidad política (bien común), sus fundamentos (la dignidad de la persona humana y la familia como célula básica de la sociedad) y el contexto necesario para la realización progresiva del propósito (criterios de subsidiaridad, participación, solidaridad, iniciativa privada, bienes universales o comunitarios y solidaridad). El **Apéndice I** contiene una síntesis de estos últimos criterios y evidencias de su impacto en la realidad actual. Respecto a los criterios de **formación** de líderes, los mismos se agrupan en tres niveles: el del conocimiento, el de las capacidades de hacer, y el de las actitudes. El desarrollo de líderes combina el saber más (conocimientos), el ser capaz de tomar mejores decisiones (capacidades) y mejorar, en definitiva, como persona (actitudes).

Respecto a las **metodologías innovadoras**, existe acuerdo entre los académicos y directivos en que las metodologías activas se encuentran entre las más adecuadas para el desarrollo directivo al combinar experiencias concretas con criterios generales. Esta combinación de experiencia y criterios es la base para el desarrollo de virtudes directivas clave, tales como la justicia y la prudencia<sup>4</sup>, y para la transformación de los desafíos en soluciones.

Estas metodologías van desde el tradicional método del caso en aula hasta fuera de esta (*outdoors*), pasando por educación a distancia o *e-learning* a través de foros virtuales. Todas ellas se basan en motivar a los participantes a que descubran criterios relevantes para la toma de decisiones directivas y los apliquen a situaciones reales. Se trata de descubrir desafíos directivos y desarrollar habilidades de toma de decisiones para enfrentarlos. El objetivo final es el desarrollo personal, profesional, organizacional y social tanto de quien toma la decisión como de quienes participan y/o se ven influenciados por la misma.

### **Desarrollo directivo a través de casos en vivo**

---

<sup>3</sup> Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE Business School.

<sup>4</sup> Ver Pieper (1994), *Las virtudes fundamentales*, Rialp.



Dentro de las metodologías activas, el método del caso es uno de los más utilizados. Un caso es una descripción de una situación que enfrenta un directivo en un momento y espacio determinado y su objetivo es servir de piloto de pruebas para la toma de decisiones.

Si bien el método del caso es el que domina actualmente el campo de las metodologías activas, se vienen desarrollando distintas variantes e incluso otras metodologías en las cuales no hay casos a discutir. Estas variantes surgen a partir de limitaciones propias de los casos escritos. En efecto, en los casos escritos el alcance temporal y espacial de los mismos viene acotado tanto por la información contenida en el caso como por el criterio de colocarse en el lugar de un decisor que no está presente en la sesión. Además, salvo en los casos en que el protagonista participe de la sesión, sea en persona o virtualmente a través de videoconferencias, no hay forma de poder identificar desafíos y proponer soluciones junto con el protagonista del caso.

El caso en vivo permite superar estas limitaciones, ya que consiste en la presencia del protagonista del desafío en la sesión, durante la cual describe, intercambia experiencias y, según la metodología, analiza y decide en conjunto con los participantes sobre una situación determinada de su experiencia directiva.

Existen distintos enfoques para el desarrollo de casos en vivo, los cuales aún no se encuentran sistematizados en la literatura. Entre esos enfoques se encuentran la presencia física o virtual del protagonista del caso, el cual es entregado anticipadamente a los participantes; la invitación de un directivo para que exponga su experiencia a los participantes sobre el tema a desarrollar, y modalidades similares.

En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de casos en vivo abiertos, las cuales son presentadas en otro artículo<sup>5</sup>. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión, según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

---

<sup>5</sup> Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

## Los desafíos de emprender y crecer: Chocorísimo

### Introducción

Chocorísimo es una fábrica de helados artesanales con cafeterías, líder en la provincia de Buenos Aires, con locales en Zárate, Escobar, Del Viso, José C. Paz, Grand Bourg, Laferrere, Moreno, Luján, Olavarría y Bahía Blanca, entre otros. En el 2023 cuenta con 20 empleados y 25 heladerías con cafeterías.



Chocorísimo es una fábrica de helados artesanales en constante crecimiento y expansión. A partir del crecimiento en Argentina, Chocorísimo se enfocó en el mercado internacional con el desarrollo de un pote exclusivo y atractivo para venderlo en formato *on line* y *off line*, con presencia en Argentina, Chile, Uruguay y Perú. Tiene como objetivo desarrollar la expansión internacional en países como Colombia y Brasil, para luego seguir por Panamá, Costa Rica, Guatemala, Australia y España para fines del 2023.

### Artisanos del helado

Chocorísimo desarrolló un nuevo concepto de helados: según su fundador, «no fabricamos helado de dulce de leche, creamos el dulce de leche hecho helado».

Chocorísimo fabrica un verdadero helado artesanal, seleccionando las mejores materias primas del mercado para obtener un producto único e inigualable: cacao de Bélgica, leche de los mejores tambos de nuestro país, dulce de leche seleccionado y frutillas cultivadas, sin agregado de esencias ni conservantes.



### **Hitos relevantes**

En 2014 desarrolló heladerías con cafeterías, incorporando al negocio una carta amplia con exquisitas tortas, dulces y salados que amplían la oferta y mejoran la rentabilidad del negocio todo el año.

En 2016 incorporó un sistema de *share location* junto con Subway, la mayor cadena de comida rápida del mundo, para seguir creciendo y alcanzando mejores



resultados. Este sistema de *share location* permitió generar mayor tráfico en los locales, optimizando el espacio físico y las tareas del personal. Cada empresa mantuvo su independencia.



En el 2018, Chocorísimo inauguró una nueva planta de producción de helados en el Parque Industrial Garín con una capacidad de producción anual de 10 000 000 de litros de helado por año. Con la más alta tecnología en equipamiento italiano de fabricación de helados y una inversión superior a USD 1 500 000, Chocorísimo diseñó una planta autosustentable que se abastece de energía solar, siendo la única planta en su tipo en nuestro país que procesa incluso los desechos arrojados, convirtiéndolos en agua para riego. En breve será una planta habilitada para exportar a todos los países del mundo, con certificaciones B, celíacos y veganos.

En el 2019, durante el primer caso en vivo presentado en el IAE, Chocorísimo se había fijado como objetivo seguir desarrollando el mercado local para instalar 100 sucursales más, para luego seguir la expansión internacional en países como Paraguay, Perú, Colombia y Uruguay, entre otros. La empresa da un giro con el desarrollo de un pote PET innovador de 300 gr, para el mercado nacional y decide lanzar este producto, retrasando el desarrollo de locales comerciales y volcándose a un nuevo formato en sociedad con Pedidos Ya a través de *dark stores* o *dark kitchens* (cocinas ocultas); en este formato, Chocorísimo prevé vender el primer año 117 000 unidades.

Chocorísimo termina lanzando el producto en febrero del 2020 para el mercado nacional con la marca VITTORE, instala su producto en 90 *dark stores* y logra vender el primer año 800 000 unidades en medio de la pandemia versus las 117 000 presupuestadas.



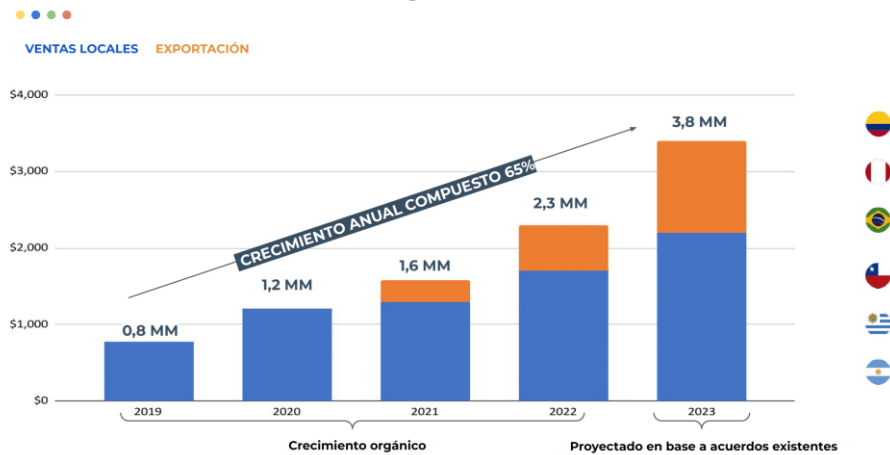
En el 2021, Chocorísimo lanza en mismo formato en Chile y Uruguay en conjunto con el lanzamiento de CHOCORÍSIMO POT para desarrollar otros mercados.



En el 2022, Chocorísimo desembarca en Perú validando un modelo escalable a nivel internacional; entre fines del 2022 y el primer cuatrimestre del 2023, Chocorísimo recibe una inversión de inversores *angels* para el desarrollo internacional, prometiendo a los mismos que se despegarían de la Argentina logrando como mínimo que el 70 % de las ventas fueran al extranjero.

Alcanza en el 2022 más de 300 *dark stores* operativos en distintos países.

### Crecimiento ininterrumpido (facturación en USD MILLONES)



El 2023 es el momento de ordenar la casa: Chocorísimo viene creciendo al 65 % anual compuesto consecutivo desde el 2019, en el gráfico que antecede se puede observar en color naranja las ventas internacionales.

El crecimiento de la compañía se financia con reinversión de las ganancias, los socios decidieron no retirar dividendos hasta el 2025.

El Ebitda de la compañía es del 19 % anual promedio.

El crecimiento de las ventas al exterior y su distribución porcentual se dio de la siguiente forma:

	2019	2020	2021	2022	2023
Argentina	100 %	100 %	90 %	73 %	60 %
Exterior	0 %	0 %	10 %	27 %	40 %

La visión de la compañía es mantener dicho crecimiento para lograr salir a la bolsa IPO para el 2028.

Chocorísimo se plantea que, si bien el crecimiento es muy fuerte en los últimos años, tiene un débil reconocimiento de marca.

A raíz de ello empieza a reformar sucursales para darle una nueva impronta a la marca y contrata un gerente de franquicias, posición que antes ocupaban los socios para independizar el canal y desarrollar el modelo de negocio como unidad independiente.



A su vez, contrata una directora de Marketing para empezar a hacer acciones de guerrilla en la calle con *influencers*.



Por otro lado, los socios deciden solo enfocarse en el desarrollo internacional y seguir con el crecimiento llegando a Colombia y Brasil, este desembarco está previsto para el último trimestre del 2023 y el primer trimestre del 2024. Siguiendo esta estrategia, buscan crecer en Chile y Perú, para lo cual firman un contrato internacional con una de las 3 empresas más importantes de hamburguesas del mundo para lanzar el pote Chocorísimo PET en todo Latam.



A raíz de dicho contrato, Chocorísimo debe certificar las normas ISO 22000 FSSC que es el estándar más alto del *food* del mundo. Para ello contrata a un director de planta con 17 años de experiencia en Coca Cola, una directora de Calidad, un consultor externo para certificar las normas, como así también la incorporación de equipamiento estratégico como detectores de metales, laboratorio de análisis clínicos, etc., para cumplir con las normas de bioterrorismo internacional con una inversión aproximada de USD 100 000.

Estiman que con el desarrollo internacional llegarían al 50 % de las ventas en el exterior en concordancia con el objetivo proyectado.

## **Desafío**

De los hitos relevantes, surge que Chocorísimo tiene tres desafíos claros en el año 2023:

- Estrategia de internacionalización
- Estrategia de marca
- Consolidación interna y recursos para el crecimiento

Sin embargo, en julio del 2023 surge una nueva oportunidad que, en principio, no quieren dejar pasar: la oportunidad de negociar una fusión-compra con una de las 5 marcas de helado más importantes de la Argentina.

¿Por qué lo ven como una oportunidad? Estas son algunas de las razones:

- El dueño de esta marca es un empresario muy importante que no se dedica al negocio de los helados y compró la marca por *hobby*.
- No la puede operar y, si bien la empresa debería dar ganancia, arroja pérdidas por su mala gestión.
- No puede crecer por ineficiencia del equipo y por su planta obsoleta.
- Chocorísimo podría adquirir o fusionar dicha compañía y la fusión de ambas generaría un crecimiento en el volumen de las ventas del 42 % anual.
- Por otro lado, se mejorarían los costos por el crecimiento en volumen tanto en la operación como en la compra de materia prima, generando una muy buena rentabilidad adicional a la empresa.
- Chocorísimo también resolvería su planteo de ser una marca reconocida por el hecho de ser la empresa que «compró a una líder». Además, sería más fácil hacer crecer una marca ya famosa y reconocida que a una nueva marca. Por último, varios locales de Chocorísimo podrían cambiar de bandera y viceversa, de acuerdo a la ubicación de cada uno de los locales.
- Asimismo, Chocorísimo podría lanzar un nuevo pote marca *prémium* para posicionar en distintos canales donde hoy Chocorísimo no puede llegar.

Los socios se plantean entonces las siguientes preguntas:



- ¿Qué debería hacer Chocorísimo: comprarla o fusionarse?
- ¿Es relevante una marca premium para la empresa?
- ¿Es relevante crecer en forma inorgánica en Argentina en pesos argentinos?
- ¿Como verían sus socios inversores el comprar una compañía local y crecer el 42 % en ventas en Argentina cuando proporcionalmente caería muy fuerte el porcentaje de ventas en el exterior?

### ***Links a fuentes relevantes***

Página web: <https://www.chocorisimo.com/>

Discurso en el Congreso: <https://www.infobae.com/economia/2022/07/02/el-conmovedor-pedido-a-los-politicos-de-un-argentino-que-no-quiere-irse-del-pais/>

Notas de prensa: <https://www.lanacion.com.ar/2158949-venden-helado-aspiracional-en-el-conurbano-y-facturan-107-millones>

<https://www.lanacion.com.ar/2166486-chocorisimo-crecer-mercado-competitivo-es-posible>

## ANEXO I

### EQUIPO



## APÉNDICE I

### DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE DE COMUNIDADES A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

#### CRITERIOS E IMPACTO

Los criterios-guía de los procesos de transformación para el desarrollo integral sustentable de comunidades y su impacto se pueden sintetizar de la siguiente manera:

1. El fin último de una comunidad es el **bien común** o creación de las condiciones de vida para que las personas, familias y asociaciones intermedias que conforman la misma alcancen con mayor facilidad su propio bien y perfección. Hoy, el objetivo del bien común se traduce en términos de **desarrollo integral sustentable**, que tiene dos vertientes: los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas](#)<sup>6</sup>, que resaltan lo integral en términos sociales, ambientales y económicos, y los objetivos de desarrollo humano, que resaltan lo integral en términos del desarrollo de toda la persona y de todas las personas<sup>7</sup>. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)<sup>8</sup>, dan soporte a estas dos vertientes del desarrollo integral sustentable.
2. El bien común se apoya en un fundamento —la **dignidad humana**—, una comunidad básica —la **familia**—, un alineamiento de propósitos a tres niveles —**personas, familias y asociaciones intermedias**— y un contexto —**conjunto de condiciones necesarias** para el alcance de aquellos propósitos con mayor facilidad—.
3. La **dignidad humana** significa que la persona es fin en sí misma, no medio para otros fines. Este criterio está siendo reconocido como el eje de la relación entre personas, del propósito de los negocios, del *management* en general y del desarrollo integral<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

<sup>7</sup> Ver Amartia Sen (1990) [http://www.rioba.it/wwh/ec\\_08\\_annex\\_2.pdf](http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf); Laudato Si (2015) [http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html); Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integración: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>; Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

<sup>8</sup> Ver Rocha (2013) [https://www.researchgate.net/publication/297732474\\_Dominant\\_Development\\_Paradigms\\_A\\_Review\\_and\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration)

<sup>9</sup> Ver Sison y Ferraro (2017); Hollensbe *et al.* (2014) [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research); Blue Print for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Donaldson and Walsh (2015); Pirson (2017);





4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo no solamente infantil<sup>10</sup> sino de una sociedad, ya que provee mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad<sup>11</sup>.
5. El contexto o **conjunto de condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad está conformado por cinco criterios: **subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes**:
  - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por sí misma;
  - **participación** o cooperación para el bien común;
  - **iniciativa privada** como motor del desarrollo a través de la creación de valor y empleo, propósitos propios de la misma que va más allá de la responsabilidad social empresarial<sup>12</sup>.
6. Algunos desafíos no pueden ser resueltos en base a los criterios anteriores por diversos motivos, con lo cual es necesario recurrir a dos criterios complementarios:
  - **solidaridad** o subsidiaridad sustitutiva con aquellas personas y sectores que aún no tienen o no tendrán las capacidades para satisfacer sus necesidades básicas;
  - **bienes universales o comunitarios**, los cuales pertenecen a toda persona y comunidad en cuanto tal, tales como el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia.
7. ¿Quién es el **responsable del bien común** y de la solución de los desafíos de desarrollo integral sustentable? Dos realidades nos dan la respuesta:
  - Los protagonistas de su promoción son los mismos destinatarios del bien común: las personas, familias y asociaciones intermedias. Así como el propósito personal o desarrollo de virtudes requiere repetición de decisiones virtuosas, el propósito social o bien común requiere de repetición de decisiones colectivas virtuosas.
  - Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo protagonista.

Estas dos realidades muestran que la **participación** y la **cooperación público-privada** son los procesos o estrategias clave para el desarrollo. El gobierno o líder de una comunidad es el garante (no el responsable) del bien común, asegurando las condiciones necesarias para que el mismo se haga realidad en forma progresiva.

---

Rocha and Ghoshal (2006) [https://www.researchgate.net/publication/4993044\\_Beyond\\_Self-Interest\\_Revisited](https://www.researchgate.net/publication/4993044_Beyond_Self-Interest_Revisited); Rocha (2013). [https://www.researchgate.net/publication/297732474\\_Dominant\\_Development\\_Paradigms\\_A\\_Review\\_and\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration).

<sup>10</sup> Ver <http://www.childwellbeingchapter.org/>

<sup>11</sup> Ver <https://www.nationalreview.com/2015/10/family-structure-matters-w-bradford-wilcox/> y <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.34.040507.134549>

<sup>12</sup> Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>



8. La **cooperación público-privada** como **estrategia** requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresarial. Esta transición permite llegar a una [Cooperación público-privada para el desarrollo local](#)<sup>13</sup> como fin en sí misma; la cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable nro. 17, que establece como meta la creación de ámbitos de articulación para el alcance de los objetivos de la ONU para el 2030.
9. En términos de **organización para la colaboración pública-privada**, esta hunde sus raíces en los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona](#)<sup>14</sup>, los cuales tienen tres características:
  - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía<sup>15</sup>;
  - consideran el **trabajo no solo como proceso clave para promover la dignidad humana, sino como el disparador del proceso de desarrollo integral local de regiones y ciudades**<sup>16</sup>;
  - consideran los [distritos productivos o clústeres](#)<sup>17</sup> como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.
10. Finalmente, **la transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, diálogo y acción** con las siguientes características<sup>18</sup>:
  - focalizados en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto;
  - holísticos metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación;
  - neutros, diverso y plural;
  - a largo plazo (inicialmente, 3 años);
  - público-privado o multisectorial;
  - integradores y potenciadores de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la cocreación entre los *stakeholders*;
  - basados en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 al 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias.

---

<sup>13</sup> Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>; en los cuales la [cooperación público-privada es el proceso clave](#):

<sup>14</sup> Ver los modelos de transformación colaborativos centrados en la persona [distritos productivos o clústeres](#).

<sup>15</sup> Ver, por ejemplo, Mechanism Design: [https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism\\_design](https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design)

<sup>16</sup> Ver en el siguiente *link* el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#)

<sup>17</sup> Ver en el siguiente *link* el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clústeres](#).

<sup>18</sup> Ver, por ejemplo, el *chapter* Bienestar Infantil: <http://www.childwellbeingchapter.org/>

## APÉNDICE II

### CASOS EN VIVO. ETAPAS

Las etapas para el desarrollo del caso en vivo abierto son tres: preparación antes de la sesión, desarrollo del caso en vivo durante la sesión, capitalización de experiencias y seguimiento posterior a la sesión.

A continuación, se detallan las etapas y pasos dentro de cada una de ellas, las cuales tienen el objetivo de crear las condiciones para reflexionar, decidir y actuar a partir del caso en vivo.

#### **A. Previo a la sesión – Preparación**

##### **1. Definición del caso en vivo, el tema y los objetivos**

El caso en vivo se focaliza en un tema en particular, el cual depende del área académica y/o programa dentro del cual se desarrollará. Estos temas pueden variar en su alcance, yendo desde temas tan amplios como *desafíos directivos* y *propuestas* hasta temas específicos como formulación estratégica a través de redes interorganizacionales, la cooperación público-privada en el sector vitivinícola argentino o temas similares.

Asimismo, es necesario definir los objetivos específicos del caso en vivo. Estos se definen simultáneamente con el tema escogido y se concretan al momento de entrevistar al directivo antes de la sesión.

En síntesis, el primer paso es definir los temas y objetivos a partir de los cuales se quiere aprender de la experiencia y criterios directivos utilizando el caso en vivo.

##### **2. Entrevista con el directivo**

En esta entrevista se acuerda con el directivo el tema y objetivo del caso en vivo a partir del conocimiento del programa y la audiencia. Finalmente, se acuerda el envío de un resumen de hitos clave del caso con *links* a información externa, para que los participantes puedan contar con cierta información de base antes del desarrollo de la sesión.

##### **3. Envío de información base para el desarrollo del caso**

Para el alcance de los objetivos planteados, la clave estará en la dinámica propia del caso en vivo y sus características distintivas, tales como la presencia del protagonista del caso, la experiencia y criterios de los participantes del taller de trabajo

y el aporte del facilitador del IAE, cuyo perfil combina la experiencia directiva con una rigurosa formación académica.

En el caso en vivo abierto, se envía por anticipado un breve resumen de hitos clave con *links* a fuentes de información adicionales a fin de que el participante cuente con una idea del contexto dentro del cual se desarrolla el caso en vivo.

El objetivo es lograr un equilibrio armonioso entre contar con cierta información de base y no estructurar demasiado el caso, lo cual puede limitar los espacios de libertad en el proceso decisorio y desaprovechar la presencia del directivo en la sesión. Esto último es clave, ya que los casos escritos tienden a sesgar la definición del desafío y la información por limitaciones propias de quien escribe el caso, y esto puede apreciarse en las sesiones en las que generalmente el desafío concreto que está explícito o implícito en el caso escrito es distinto al desafío real que enfrenta el directivo.

## **B. Durante la sesión – Identificación de desafíos y propuestas de solución**

El caso en vivo es utilizado en las distintas áreas académicas y programas, cada uno de ellos con su metodología de análisis específica. Sin embargo, el común denominador de los desafíos en las distintas áreas es que en todos ellos está involucrado el directivo, quien toma decisiones para encarar el desafío definido. Por este motivo, durante la sesión, el caso en vivo se desarrolla en base a los criterios del sistema de toma de decisiones presentados en el artículo «Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo» que acompaña el presente caso.

Apoyados en estos criterios, los pasos a seguir son los siguientes:

### **1. Presentación del caso e identificación de desafíos**

Durante la primera parte de la sesión, se dedican unos minutos al planteamiento del caso. De la interacción con los participantes y la facilitación del profesor, surgirán varios desafíos de distinta prioridad y nivel. Es la etapa de lluvia de ideas y debate libre.

Luego se pasa a la identificación y priorización de los desafíos clave, presentándose una síntesis de estos.

### **2. Análisis y debate de propuestas de acción ante los desafíos planteados**

Durante la segunda parte, los directivos presentes se abocan al análisis de los desafíos, criterios y alternativas a fin de elaborar propuestas de acción.

Luego se debaten las propuestas de solución a estos.

### **3. Aprendizajes, criterios y capitalización de experiencias**



El caso en vivo se cierra con los principales aprendizajes, tanto del directivo que presenta el caso como de los directivos participantes en la sesión. El facilitador resume estos puntos y los relaciona con los objetivos del caso y los criterios y modelos conceptuales relacionados.

### ***C. Luego de la sesión – Implementación, aprendizaje y desarrollo de relaciones continuo***

#### **1. Implementación de propuestas**

Luego de la sesión, el directivo que presentó el caso en vivo cuenta con un plan de acción con propuestas a cada desafío planteado.

Por su parte, los participantes cuentan con los criterios, modelos y experiencias concretas vividas durante el caso en vivo a fin de poder implementarlos tanto en su propia experiencia como a los otros casos a analizar durante el curso.

#### **2. Aplicación de criterios a la propia experiencia**

Este es el punto clave no solo de los casos en vivo en particular, sino de las metodologías activas en general.

En efecto, estas se caracterizan por crear un ambiente de reflexión, participación y acción a partir de los cuales se descubran criterios para la toma de decisiones. Estos últimos serán finalmente aprendidos al momento de su aplicación al caso del propio directivo que participó en la sesión.

#### **3. Desarrollo de relaciones profesionales que se forjaron antes y durante el caso en vivo**

Finalmente, el ambiente social creado durante la sesión y el esfuerzo por implementar propuestas y criterios al propio caso crean las condiciones para un aprendizaje continuo en forma comunitaria, sea a través de contactos puntuales o de la realización de casos sucesivos para seguir aprendiendo de la experiencia.





IAE Business School adhiere a la política de acceso abierto al conocimiento y pone a disposición de la comunidad académica parte de su producción intelectual, a través del uso licencias *Creative Commons*.

*Creative Commons* es una organización sin ánimo de lucro, que promueve el intercambio y utilización legal de contenidos cubiertos por los derechos de autor. Para ello, entre otras actividades, brinda un set de herramientas legales estandarizadas: las licencias Creative Commons, que se basan en el derecho de autor.

El IAE aplica estas licencias a sus trabajos en acceso abierto:



**Atribución (*Attribution*):** En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia será necesario reconocer la autoría (obligatoria en todos los casos).



**No Comercial (*Non commercial*):** La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales



**Compartir Igual (*Share alike*):** La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantengan la misma licencia al ser divulgadas.



`<a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/"></a><br /><span xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://purl.org/dc/dcmitype/Text" property="dct:title" rel="dct:type">Desarrollo directivo a través de casos en vivo Los desafíos de emprender y crecer: Chocorísimo 2023 </span> por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Hécto Rocha</a> se distribuye bajo una <a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/">Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional</a>.<br />Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="www.iae.edu.ar" rel="dct:source">www.iae.edu.ar</a>.<br />Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar</a>.`