

## Desarrollo directivo a través de casos en vivo

### Los desafíos de Caravela

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

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los líderes formados en escuelas de negocio? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, como los gobiernos, empresas y escuelas de negocio coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, humanas, sociales y ambientales<sup>1</sup>.

¿Cómo transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social? Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, la transformación empieza por la persona y por el proceso decisorio.

Toda transformación incluye algo que permanece y algo que cambia, y se da en el decisor (desarrollo personal), el desafío transformado (desarrollo organizacional y/o social) y el proceso de transformación (proceso de toma de decisiones).

Lo que permanece son los criterios o propósitos naturales y sociales sobre los que se apoya la transformación. Lo que cambia son las metodologías innovadoras adecuadas a la realidad a transformar. El desarrollo de líderes y comunidades se da cuando los cambios necesarios son descubiertos y guiados por los criterios descubiertos por dos vías: la experiencia acumulada o historia y la intuición de la naturaleza de las cosas potenciada por la filosofía y las teorías.

Hay dos tipos de criterios naturales: 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>2</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

---

<sup>1</sup> Ver [Desarrollo Integral Sustentable: Criterios e impacto](#); Datar *et al.* (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

<sup>2</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.

Caso preparado por el Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en mayo de 2024, 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.

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 ejecutivos en que las metodologías activas se encuentran entre las más adecuadas para su desarrollo al combinar experiencias concretas con criterios generales. Esta combinación de experiencia y criterios es la base para el desarrollo de virtudes como la justicia y la prudencia<sup>3</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 y los apliquen a situaciones reales. Se trata de descubrir desafíos y desarrollar habilidades de toma de decisiones para enfrentarlos.

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 determinados y su objetivo es servir de piloto de pruebas para la toma de decisiones.

Dentro del método del caso, el caso en vivo es el que mayor impacto genera al superar las limitaciones de los casos escritos tales como el alcance temporal y espacial de los mismos y la no presencia del protagonista del caso. El caso en vivo 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.

Hay distintos tipos de casos en vivo. En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de casos en vivo abiertos, los cuales son presentados en otro artículo<sup>4</sup>. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

---

<sup>3</sup> Ver Pieper (1994), *Las virtudes fundamentales*, Rialp.

<sup>4</sup> Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

## Los desafíos de Caravela

El presente caso contiene información sobre Caravela, empresa B colombiana dedicada al negocio del café de especialidad.

El objetivo es reflexionar sobre desafíos y propuestas para definir y vivir el propósito empresarial a través de la colaboración, que alinee los objetivos de negocios con los de un desarrollo integral<sup>5</sup>.

A continuación se presenta una breve descripción de Caravela, los desafíos actuales y los hitos clave de su desarrollo.

### **Introducción**

La misión de Caravela es hacer que el café de especialidad sea tan próspero como delicioso, facilitando el intercambio equitativo de café verde entre productores altamente calificados de café en América Latina y tostadores de café de alta calidad de todo el mundo.

Fundada en el año 2000, el modelo de negocios de Caravela se focaliza en fomentar relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas en toda la cadena de café de especialidad. En la actualidad cuenta con 270 empleados a nivel mundial, un promedio de 4000 cafeteros y de 400 tostadores. Actualmente es el principal exportador mundial de café de especialidad de alta calidad.

En palabras de su director general, «en Caravela, no comercializamos café, conectamos a las personas responsables de transformarlo. Nuestro enfoque basado en relaciones comienza con los miembros del equipo de abastecimiento que viven y trabajan dentro de las comunidades de donde compramos cafés, y termina con los miembros del equipo de ventas que frecuentan las cafeterías de nuestros clientes. Creemos que el camino hacia un mejor café está impulsado por las personas».

El modelo de Caravela sigue siete principios:

- *Relaciones basadas en la confianza*

«Fomentamos relaciones a largo plazo, mutuamente beneficiosas, en toda la cadena de valor del café de especialidad. Valoramos la contribución y el oficio de cada persona involucrada en el café de especialidad, desde el caficultor hasta el consumidor

---

<sup>5</sup> Ver Miles, Miles y Snow (2005) *Collaborative Entrepreneurship*, Stanford University Press; ver Rocha y Miles (2009) «Collaborative Entrepreneurship. Towards an Alternative Inter-Organizational Model for Re-Humanizing Management», *Journal of Business Ethics*.  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1295311](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1295311).

final. Creemos que un Mejor Café se realiza cuando facilitamos la lealtad entre las personas, no los productos».

- *Calidad y consistencia en el abastecimiento*

«Creemos que la calidad es una forma de trabajar. Desde los analistas de calidad que trabajan directamente con los caficultores hasta los especialistas en productos que colaboran con nuestros socios tostadores, celebramos la calidad repetible como un ingrediente clave para el éxito del café de especialidad. Sabemos que donde mejora la calidad, se fortalecen las relaciones, y con relaciones más sólidas, todos prosperan».

- *Prosperidad*

«Estamos convencidos de que el café de especialidad puede ser tan próspero como delicioso. Percibimos la prosperidad como un indicador clave de una industria saludable. Trabajamos hacia un futuro donde los precios del café sean equitativos y todos los que forman parte de la industria puedan beneficiarse del fruto de su respectivo trabajo. El mercado puede fluctuar, pero nuestro compromiso con la viabilidad futura de la industria es inquebrantable».

- *Proceso para la preservación*

«Nos sentimos honrados por el hecho de que nuestros equipos capacitados, los procesos en la finca y en la trilladora en constante mejora, los protocolos de control de calidad en evolución (algunos de los más estrictos de la industria) y el uso intencional de tecnologías innovadoras nos han convertido en el estándar de oro para muchos de nuestros socios tostadores».

- *Entrega en tiempo y forma*

«Sabemos que, para los clientes, el café verde está o bien llegado o bien abandonado. Nuestros equipos de profesionales de importación y logística distribuidos alrededor del mundo trabajan juntos, con nuestros socios de envío y bodegas, para colocar los cafés contratados cuando y donde deben estar. También somos expertos en la gestión de excepciones y la resolución de problemas cuando los tiempos no se cumplen según lo planeado».

- *Transparencia a través de la narración de historias*

«Entendemos el valor de las historias. El contenido que recopilamos y compartimos es parte de lo que da vida al café. Los datos de trazabilidad y transparencia que proporcionamos son recopilados por miembros de nuestro equipo de PECA y calidad, y se gestionan dentro de nuestro ecosistema informático propietario. Nos enorgullecemos de hablar con fluidez el lenguaje del café de especialidad».

- *Innovación e impacto*

«Aceptamos el mismo desafío que asumen los caficultores: mejorar siempre. Para nosotros, la innovación está impulsada por el deseo de desarrollar procesos más eficientes, tomar decisiones más basadas en datos y gestionar el riesgo de manera más efectiva, mejorando la prosperidad de la industria. Creemos que un Mejor Café está impulsado por las personas y habilitado por la tecnología».

### **Desafíos principales**

La empresa enfrenta tres desafíos prioritarios:

- **Hacia los proveedores – los productores de café**

¿Como asegurar el suministro de café hacia el futuro cuando los productores de café son en su mayoría mayores de 60 años y sus hijos no quieren seguir en el negocio, buscando mejores opciones de vida en las ciudades o en otros países?

- **Hacia el mercado – los clientes tostadores**

La industria de cafés especiales ha crecido a pasos agigantados en los últimos 15 años gracias a sus bajas barreras de entrada y al crecimiento del consumo, en especial de la juventud, en las últimas dos décadas.

La pandemia del COVID-19, más el reciente periodo inflacionario alrededor del mundo, ha hecho que muchos modelos de negocios hoy en día se vean amenazados por la baja rentabilidad, la falta de propósitos bien definidos y el bajo profesionalismo.

Dentro de este contexto, se presenta el siguiente desafío: ¿cómo escoger a los tostadores que permitan desarrollar las capacidades estratégicas e inspirar a la nueva generación de tostadores para continuar siendo exitosos y seguir generando impacto en toda la cadena?

- **Hacia el interior de la empresa – los empleados y nuestra cultura**

¿Cómo cambiar la mentalidad de los colaboradores de la empresa para que tenga un *growth mindset* y piensen «en infinito»? ¿Cómo pasar de ser una empresa jerárquica, en la que son pocos los que toman decisiones, a ser una empresa en la que cada uno tenga claridad de sus roles y responsabilidades y no en hacer tareas repetitivas, convirtiéndose en un equipo de alto rendimiento autogestionado?



## **Links de interés**

Caravela – [www.caravela.coffee](http://www.caravela.coffee)

### **B Corporations:**

- Internacional: <http://www.bcorporation.net/>
- Sistema B: <http://www.sistemab.org/>

**Portafolio - Exportador colombiano ganó concurso 'El Café del Año' de Asociación de Cafés Especiales de los E.U. (SCAA)**

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/exportador-colombiano-gano-concurso-cafe-ano-asociacion-cafes-especiales-e-u-scaa-283266>

**SCA- Caravela Coffee | El Compás del Café**

<https://new.sca.coffee/entries/caravela-coffee-el-compas-del-cafe>

**SCA- Meet Caravela Coffee: 2022 Sustainability Award Winner, Business Model Category**

<https://sca.coffee/sca-news/meet-caravela-coffee-2022-sustainability-award-winner-business-model-category>

**5th Wave: Meet the B Corps: Alejandro Cadena, Caravela Coffee**

<https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/InsightAnalysis/2021/January/Meet-the-B-Corps-Alejandro-Cadena,-Caravela-Coffee>

**Daily Coffee News: Trader Caravela Coffee Implementing Self-Management Model Called One Caravela**

<https://dailycoffeenews.com/2023/11/16/trader-caravela-coffee-implementing-self-management-model-called-one-caravela/>

## **Podcasts**

**The Coffee Podcast – Episode 113: Roasting Series: Supply Chain Dynamics**

<https://open.spotify.com/episode/7lo4BACgwLc3pPIZTy1Lca>

**Historias B – Caravela Coffee: la empresa B que revoluciona la industria del café**

<https://open.spotify.com/episode/4L2zfz8u0ofMv3363Kz8Wg?si=AkKgchF9Se6iwS9cRogaoQ>

**Map-it-Forward**

**CEO Caravela Coffee #140**

<https://mapitforward.coffee/podcasts/140-alejandro-cadena?rq=alejandro%20cadena>

**968 Brian Gaffney | Are Specialty Coffee Businesses Expensive Hobbies?**

<https://www.youtube.com/watch?v=RivHFWmg6TA>



**5<sup>th</sup> Wave Podcast – Intro to Colombian Coffee with Alejandro Cadena**

<https://irepod.com/podcast/5thwave-the-business-of-coffee/intro-to-colombian-coffee-with-caravela-coffee>

**Vivir Café – Alejandro Cadena y los 20 años de Caravela Coffee**

<https://vivircafe.co/e024-cafe-en-marcha-alejandro-cadena-y-los-20-anos-de-caravela-coffee/>

**El mercado de cafés especiales y la crisis de precios | Unidos por la Sostenibilidad #3**

<https://www.youtube.com/watch?v=17C9nszPJ5U>

***Hitos clave en el desarrollo de la empresa***

**2000:** Virmax Ltd. es fundada por Giancarlo Ghiretti y 3 otros colombianos que vivían en Londres para explorar oportunidades de importar productos agrícolas de Colombia y del resto de Latinoamérica al Reino Unido. La empresa empieza importando frutas tropicales.

**2001:** Se une como accionista Alejandro Cadena para desarrollar el modelo de negocios para importar café verde. Se desarrolla un plan de negocios para el segmento de café verde basado en el enfoque en el nicho de cafés especiales, con principios de calidad, trazabilidad, transparencia, relaciones a largo plazo y sostenibilidad. En ese año, los precios del café en la bolsa de futuros tocan niveles inferiores a los 50 centavos de dólar por lb, poniendo a los productores de café a vender por debajo de los costos de producción.

**2002:** Se desarrollan las primeras relaciones con pequeños productores en el departamento del Huila y se cambia el enfoque para exportar café desde Colombia, desarrollando y facilitando las primeras cadenas de valor de relaciones directas entre pequeños productores y tostadores de café en Inglaterra y Estados Unidos. Este año se exportan 300 sacos.

**2003:** Se expande el acopio de café a los departamentos de Boyacá, Cauca y Tolima, desarrollando relaciones con asociaciones de productores de estos departamentos productores de café en Colombia.

**2004:** Se empiezan a exportar microlotes, que son lotes de cantidades ultra limitadas y con altísima calidad, producidos por un solo pequeño caficultor, a precios 8 veces superior al precio del mercado de futuros. Este mismo año se comienza a separar calidad por puntaje de taza, desarrollando un sistema propietario de calidad de Caravela bajo los grados A, AA y AAA, y se lanza el concurso de calidad «Las Mingas» con participación de tres tostadores de Estados Unidos, para premiar los mejores productores del año.

**2005:** Se abre la primera bodega de acopio y laboratorio de calidad propio de la empresa en la población de Pitalito, Huila, logrando el control de toda la cadena de suministro, desde la finca hasta la exportación. Se desarrolla el sistema Perdura para empacar café verde al vacío y así lograr que el café tenga mejor longevidad.

**2006:** Se abre una bodega de acopio en Popayán, Cauca, para acopiar el creciente volumen de café que se acopia en este departamento. Comienzan exportaciones a Japón, Nueva Zelanda y Australia, y se desarrollan relaciones con productores en el departamento de Nariño.

**2007:** Después de un viaje a Loja, Ecuador, comienza la comercialización de café orgánico de calidad del sur del Ecuador. Se realiza una primera ronda de inversión, llegando 2 nuevos accionistas a la empresa, que inyectan 200 000 dólares de capital adicional para apalancar el crecimiento.

**2008:** Se logra un récord de exportación de 18 500 sacos a clientes en más de 15 países alrededor del mundo. Se funda junto con otros inversionistas la empresa Trilladora de Café La Primavera, empresa dedicada a la trilla del café, logrando así un control completo de la cadena logística y de producción en Colombia.

**2009:** Se presenta una epidemia de roya del café, reduciendo la producción de Colombia de 12 millones de sacos en el 2008 a 7 millones de sacos en este año, lo que ocasiona un incremento de precios en el mercado interno de más del 100 % en menos de 6 meses. La calidad del café se ve afectada y, por primera vez en la historia de la compañía, caen los volúmenes exportados, terminando el año con una reducción de más del 40 %. En abril de este año se gana el premio Coffee of the Year, otorgado por la Specialty Coffee Association of America (SCAA), sobrepasando a cafés de más de 15 países de todo el mundo.

**2010:** La roya continúa haciendo estragos en la calidad y en los volúmenes de café producidos, por lo cual las exportaciones bajan a los 10 000 sacos al año. Debido al incremento tan alto en los precios, se empieza a perder clientes y la compañía pierde dinero por segundo año consecutivo. Se funda en Estados Unidos la empresa Caravela Coffee LLC para importar y distribuir café directamente a los clientes de la empresa en Estados Unidos, bajo una estrategia de integración vertical. Se gana por segundo año consecutivo el premio Coffee of the Year.

**2011:** Se realiza una segunda ronda de inversión, entrando como accionista Annona, un fondo holandés de inversión de impacto, quien aporta 600 000 dólares de capital adicional para impulsar la diversificación a otros países productores de café en Latinoamérica y la apertura de compañías de importación y distribución de café en Europa y Australia, y así tener el control de la cadena desde las fincas hasta los tostadores. Se desarrolla el primer *software* ERP propietario de Caravela, para tener un mejor control de las operaciones y mayor trazabilidad y transparencia. Se da inicio al Programa de Educación a Caficultores (PECA) como un programa de educación y asistencia técnica para los productores de café.

**2012:** Se funda la primera empresa exportadora de café del grupo Caravela en El Salvador, comenzado así el desarrollo de relaciones con productores en Centroamérica y la estrategia de diversificación de orígenes.

**2013:** Se funda Caravela Coffee Australia Pacific (CCAP) para importar café en Australia, siendo la segunda empresa importadora del grupo. Se desarrollan relaciones con productores de café en Guatemala y Honduras. Caravela Colombia se fusiona con Trilladora de Café La Primavera, logrando el 100 % del control de esta última empresa.

**2014:** Se funda Caravela Ecuador y Caravela Nicaragua para exportar café de estos dos países y comienzan a desarrollarse relaciones con productores de café en México y Perú. Se obtiene la certificación B por primera vez, obteniendo un puntaje de 152.1 puntos en la primera auditoria con base en este esquema de certificación, convirtiéndose en la empresa del sector café con el mayor puntaje B en el mundo y una de las primeras empresas en Colombia en obtener dicha certificación.

**2015:** Se diseña una nueva imagen corporativa y se decide unificar la marca de la compañía, retirando la marca Virmax y reemplazándola por la de Caravela en todas las operaciones y mercados donde opera la empresa.

**2016:** Se funda Caravela Guatemala y se reabre la oficina de importación en el Reino Unido. Las ventas del grupo sobrepasan por primera vez los 50 000 sacos de café. Se publica el primer *Impact Report* de la empresa, mostrando el impacto que se logra en todos los grupos de interés de la empresa.

**2018:** Se fundan las exportadoras en México y Perú, logrando control de todas las cadenas en los 7 países latinoamericanos donde se tienen relaciones con productores de café. Se obtiene el más alto puntaje en la certificación B, con 163.7 puntos sobre 200.

**2020:** La pandemia del COVID-19 pone a prueba a toda la humanidad, pero las ventas de café del grupo ese año sobrepasan los 90 000 sacos por primera vez. Comienza el desarrollo de Atlas, la segunda versión del ERP de la empresa, con nuevas y mejores funcionalidades

**2021:** Se logra la certificación carbono neutro, otorgada por One Carbon World, convirtiéndose en la primera empresa exportadora e importadora de café en el mundo en obtener esta distinción. Se funda la empresa importadora en Holanda, para poder importar cafés al mercado de la Unión Europea, como consecuencia de la salida del Reino Unido de la Unión Europea. La SCA otorga el premio Design of the Year por el Compas del Café. Se lanza Arábica, una aplicación para teléfonos celulares desarrollada por Caravela y que ayuda a técnicos de campo de la empresa a realizar el seguimiento a las fincas y a los productores de café a administrar mejor sus fincas. Se lanza Atlas, reemplazando el viejo *software* que se venía usando desde el 2011.



**2022:** La SCA otorga a Caravela el premio Sustainability Award, reconociendo los esfuerzos de la empresa por ser una empresa líder y ejemplo para la industria del café en temas de sostenibilidad ambiental, económica y social en la industria del café. Se implementa el *software* de inteligencia empresarial PowerBI para tener acceso a información para la toma de decisiones en tiempo real.

**2023:** Comienza una transformación organizacional basada en principios de autogestión llamada «One Caravela» que busca que la empresa sea menos jerárquica y empoderar a los empleados de Caravela para trabajar en equipo, con el objetivo de ser una empresa más innovadora y generar mayor valor para todos los grupos de interés.

## APÉNDICE I

### DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE

#### CRITERIOS E IMPACTO

Los **criterios**<sup>6</sup> de transformación para el desarrollo integral sustentable de organizaciones, comunidades y ecosistemas se sintetizan en 7 preguntas:

1. ¿Cuál es el **propósito** buscado? (**PARA QUÉ**).
2. ¿Quiénes son los **destinatarios** del bien común? (**QUIÉN**).
3. ¿Cuál es la **actividad principal** que promueve el bien común? (**QUÉ**).
4. ¿Cuáles son los criterios que hacen de **condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad? (**POR QUÉ**).
5. ¿Cuál es el **proceso** para el logro progresivo del bien común y quiénes son los responsables de llevarlo a cabo? (**CÓMO**).
6. ¿Cuál es el **horizonte temporal** para llevar adelante el proceso de **cooperación** para el desarrollo integral sustentable? (**CUÁNDO**).
7. ¿Cuál es el **ámbito** para el proceso de cooperación? (**DÓNDE**).

La respuesta a cada una de estas preguntas y la evidencia empírica asociada a cada una de ellas se encuentra en el siguiente documento [\[Desarrollo Integral Sustentable \(iae.edu.ar\)\]](http://iae.edu.ar). La aplicación de estos criterios en iniciativas de investigación, formación y transformación puede verse en el siguiente [link Desarrollo Integral Sustentable - IAE Business School](#)

---

Artículo preparado por el profesor Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en abril de 2023, basado en el artículo homónimo escrito en abril de 2022, y editado bajo licencia Creative Commons.  
© Hector Rocha

<sup>6</sup> Los **criterios** son constantes de la realidad, similares a los principios de la naturaleza o medioambientales: tienen la fuerza intrínseca de la naturaleza, al estar enraizados en la realidad. Surgen de estudios filosóficos, históricos y geográficos comprensivos, realizados en instituciones como Harvard, MIT, Princeton, Oxford, London University, Universidad de Viena y Universidad de Navarra, entre otras. Las referencias incluyen Curd & Cover (1998), Scharmer & Käufer (2016); Tucker (2020), Acemoglu & Robinson (2012); Hall & Soskice (2001); Hollingsworth & Boyer (1997); Zimmerman (2008); Messner (1963), Vazquez de Prada (1999), Castells & Himanen (2002), McLuhan & Powers (2002); y Drucker (2003). Una síntesis y ejemplo reciente en el mundo de la empresa y de los sistemas de innovación territoriales se encuentra en Rocha & Audretsch (2022). El **impacto** es la transformación realizada por las personas, las organizaciones intermedias, los gobiernos y las fuerzas económicas, políticas y culturales que surgen de esas acciones. En los *links* y referencias de este artículo, se encuentran criterios e impactos basados en la evidencia a la fecha de su escritura.

## 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 de 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 con 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 en 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 del cual 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.

## REFERENCIAS

ACEMOGLU, D. & ROBINSON, J. A. (2012) *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. NY: Crown Business.

ARISTÓTELES (1984) *Ética a Nicómaco*.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2017) Eco Integración: [LINK](#).

CASTELLS, M. & HIMANEN, P. (2002) *La Sociedad de la información y el estado del bienestar: el modelo finlandés*. España.

CURD, M. & COVER, J. A. (1998) *Philosophy of Science. The Central Issues*. London, W.W. Norton & Company Ltd.

DATAR *et al.* (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

DONALDSON & WALSH (2015); PIRSON (2017).

DRUCKER, P. F. (2003) *A Functioning Society: Selections from Sixty-five Years of Writing on Community, Society, and Polity*. Routledge.

HALL, P. A. & SOSKICE, D. (Eds.) (2001) *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. OUP Oxford.

HOLLENSBE, E., WOOKEY, C., HICKEY, L., GEORGE, G. & NICHOLS, C. V. (2014) «Organizations with purpose». *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.

[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)  
[h](#)

HOLLINGSWORTH, J. R. & BOYER, R. (Eds.) (1998) *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge University Press.

SANTO PADRE FRANCISCO (2015) *Laudato Si*.  
[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)

MESSNER, J. (1976) *La cuestión social*. Madrid, Rialp.

MCLUHAN, M. & POWERS, B. R. (2002) [La aldea global](#). Editorial Gedisa.

MURCIA, M. J. *et al.* (2018) «Business schools at the crossroads? A trip back from Sparta to Athens». *Journal of Business Ethics* **150**(2): 579-591.

NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

NAHAPIET, J., GRATTON, L. & ROCHA, H. O. (2005) «Knowledge and relationships: when cooperation is the norm». *European Management Review*, 2(1), 3-14.

PIEPER, J. (2018) *Las virtudes fundamentales*. Ediciones Rialp.

PIKETTY, T. & SAEZ, E. (2014) «Inequality in the long run». *Science*, 344(6186), 838-843.

ROCHA, H. & AUDRETSCH, D. B. (2022) «Entrepreneurial ecosystems, regional clusters, and industrial districts: Historical transformations or rhetorical devices?». *The Journal of technology transfer*: 1-24.

ROCHA, H., PIRSON, M. & SUDDABY, R. (2021) «Business with purpose and the purpose of business schools: Re-imagining capitalism in a post pandemic world: A conversation with Jay Coen Gilbert, Raymond Miles, Christian Felber, Raj Sisodia, Paul Adler, and Charles Wookey». *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 354-367.  
[Business with Purpose and the Purpose of Business Schools.](#)

ROCHA, H. *et al.* (2020) «Clusters, economic performance, and social cohesion: a system dynamics approach». *Regional Studies* 54(8): 1098-1111.

ROCHA, H. (2013) «Dominant development paradigms: A review and integration». *Journal of Markets and Morality*, 16(1). [LINK.](#)

ROCHA, H. & BIRKINSHAW, J. (2007) *Entrepreneurship Safari* (Vol. 12). Now Publishers Inc.

ROCHA, H. O. & GHOSHAL, S. (2006) «Beyond self-interest revisited». *Journal of Management Studies*, 43(3), 585-619. [LINK.](#)

ROCHA, CARRERA, GOMEZ, RIVAROLA & WILLI (2012) *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE.

SACHS, J., KROLL, C., LAFORTUNE, G., FULLER, G. & WOELM, F. (2021) *Sustainable development report 2021*. Cambridge University Press.

SEN, A. (1990) [http://www.rioba.it/wwh/ec\\_08\\_annex\\_2.pdf](http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf)

SCHARMER, O. C. & KÄUFER, K. (2016) *Liderar desde el futuro emergente: De los egosistemas a los ecosistemas económicos*. Eleftheria.



TUCSON, P.K.A. (2018) «Pope Francis' Integral Human Development: An Inclusive Growth proposal». *Humanist Management Journal* **2**, 199–209 (2018).

<https://doi.org/10.1007/s41463-017-0030-x>

TUCKER, A. (2020) *Democracy against liberalism: Its rise and fall*. John Wiley & Sons.

UN GLOBAL COMPACT [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

VAZQUEZ, P. & ROCHA, H. (2018) «On the goals of family firms: A review and integration». *Journal of Family Business Strategy* **9**(2): 94-106.

VAZQUEZ DE PRADA, V. (1999) *Historia Económica Mundial*, EUNSA.

WORLD HAPPINESS REPORT (2022) <https://worldhappiness.report/ed/2022/>

ZIMMERMAN, C. C. (2014) *Family and civilization*. Open Road Media. [LINK](#).

## PÁGINAS WEB Y LINKS

A Blueprint for Better Business [Blueprint for better business](#)

[Beyond Self Interest 2006](#)

[Business as a Force for Good](#)

[Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#)

[Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management](#)

Cooperación <https://www.austral.edu.ar/derecho/programas/programa-gestion-publica-local/>

[Desarrollo Integral Sustentable](#)

[Distritos productivos o clusters.](#)

[Entrepreneurship Safari](#)

[Modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters.](#)

Mechanism Design: [https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism\\_design](https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design)

[Niños y Medios en Cuarentena: una alianza posible](#)

[ODS y Tecnología](#)

[ODS y Ciudades](#)

What is the purpose of business and business education in a post-pandemic scenario?

[LINK](#)



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.



```
<p xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/"><a property="dct:title" rel="cc:attributionURL" href="http://www.iae.edu.ar">Desarrollo directivo a través de casos en vivo Los desafíos de Caravela </a> by <a rel="cc:attributionURL dct:creator" property="cc:attributionName" href="http://www.iae.edu.ar">Héctor Rocha</a> is licensed under <a href="https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/?ref=chooser-v1" target="_blank" rel="license noopener noreferrer" style="display:inline-block;">CC BY-NC-SA 4.0</a></p>
```