

## **EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS. UNA PROPUESTA DE APLICACIÓN A MÁLAGA RACING TEAM (MART).**

José María De la Varga-Salto, [jmdelavarga@uma.es](mailto:jmdelavarga@uma.es), Universidad de Málaga  
Fuensanta Galindo-Reyes, [fcgr@uma.es](mailto:fcgr@uma.es), Universidad de Málaga  
Antonio Manuel Ciruela-Lorenzo, [acl@uma.es](mailto:acl@uma.es), Universidad de Málaga

**RESUMEN:** Este trabajo presenta la experiencia que se está llevando cabo en la asignatura "Administración de Organizaciones" del Grado en Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Málaga (UMA), consistente en la construcción del mapa estratégico de Málaga Racing Team (MART) para la temporada 2022/23. MART es una escudería integrada por más de sesenta estudiantes de trece titulaciones de grado y posgrado de la UMA, que compite a nivel internacional en Formula Student. La iniciativa plantea, a partir de la metodología del estudio de casos, que los estudiantes de esta asignatura elaboren un diagnóstico previo de MART, definan su marco estratégico (misión, visión y valores), y que identifiquen y representen un compendio de objetivos estratégicos agrupados por perspectivas (económica-financiera, cliente-mercado, interna y aprendizaje-crecimiento) junto con sus correspondientes relaciones causales. Esta propuesta de enseñanza-aprendizaje contribuye al alcance de objetivos propios y complementarios de la asignatura, permitiendo al alumnado aplicar los conocimientos adquiridos a un contexto real.

**PALABRAS CLAVE:** Planificación estratégica, mapa estratégico, Málaga Racing Team (MART).

**ABSTRACT:** This paper presents the experience that is being carried out in the subject "Organizational Management" of the Degree in Marketing and Market Research at the University of Malaga (UMA), consisting of the construction of the strategic map of Malaga Racing Team (MART) for the season 2022/23. MART is a racing team made up of more than sixty students from thirteen undergraduate and postgraduate degrees at the UMA, which competes internationally in Formula Student. The initiative proposes, based on the case study methodology, that the students of this subject prepare a preliminary diagnosis of MART, define its strategic framework (mission, vision and values), and identify and represent a compendium of strategic objectives grouped by perspectives (economic-financial, customer-market, internal and learning-growth) along with their corresponding causal relationships. This teaching-learning proposal contributes to the achievement of the subject's own and complementary objectives, allowing students to apply the knowledge acquired to a real context.

**KEYWORDS:** Strategic planning, strategy map, Málaga Racing Team (MART)

---

### **1. INTRODUCCIÓN**

Las técnicas cualitativas, avaladas por Eisenhardt (1989), Maxwell (1998), Alvesson y Sköldbberg (2000) y Yin (2011) permiten un tipo de análisis con suficiente profundidad y acceso a información de primera mano. En el campo de las Ciencias Sociales, las metodologías cualitativas han brindado oportunidades significativas para incrementar el conocimiento disponible sobre las organizaciones (Patton, 1990; Maxwell, 1996).

El estudio de casos, enmarcado dentro de las metodologías de investigación cualitativas, consiste en una técnica dirigida que permite investigar el fenómeno objeto de estudio ubicado en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia. Es así, como el estudio de casos resulta uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, realizar descripciones de perfil detallado y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente complejo (Villareal y Landeta, 2007).

El mapa estratégico es una herramienta de planificación ideada por Kaplan y Norton (1992) que persigue plasmar gráficamente los objetivos estratégicos prioritarios y las relaciones causales entre ellos, buscando en

todo momento la interrelación y complementariedad para el alcance de la visión fijada por la organización, representando así un diagrama de la estrategia empresarial. Esta herramienta estratégica, integrada por una serie de componentes, como son: (1) los objetivos estratégicos; (2) las perspectivas (económica-financiera, cliente-mercado, interna, y aprendizaje-crecimiento), que buscan crear clústeres entre los objetivos; y (3) las relaciones causa-efecto, que persiguen encontrar una vinculación o equilibrio entre los diferentes objetivos; ayuda a la comprensión de la estrategia como una secuencia de metas.

La construcción del mapa estratégico aporta múltiples beneficios a las organizaciones que lo incorporan como herramienta de organización y gestión. A pesar del atractivo de esta técnica y de que los resultados procedentes de experiencias aplicadas a situaciones concretas del ámbito empresarial han sido positivas, la realización de iniciativas universitarias consistentes en la elaboración de un mapa estratégico a partir de un estudio de casos, que persigue profundizar en una situación contextualizada en su entorno real, son aún incipientes en el contexto de una asignatura, limitándose fundamentalmente su aplicación a la elaboración de trabajos fin de grado o trabajos fin de máster (Ganuza-Arcaya, 2014; Pardo-Mora et al., 2016; Iñiguez-Valgañón, 2018; Ruiz-Pino, 2022).

Esta comunicación describe la experiencia que se está llevando a cabo con estudiantes de segundo curso del Grado en Marketing e Investigación de Mercados de la Facultad de Comercio y Gestión de la Universidad de Málaga, en el contexto de la asignatura "Administración de Organizaciones". La propuesta de enseñanza-aprendizaje consiste en que el alumnado, una vez seleccionado el caso objeto de estudio, emplee múltiples fuentes de evidencias que le permitan, para la temporada 2022/23, elaborar un diagnóstico de la situación de Málaga Racing Team (MART); definir el marco estratégico de esta organización (misión, visión y valores), identificar, consensuar y representar en un mapa estratégico un compendio de objetivos agrupados por perspectivas (económica-financiera, cliente-mercado, interna y aprendizaje-crecimiento) junto con sus correspondientes relaciones causales.

MART es una escudería integrada por más de sesenta estudiantes de trece titulaciones diferentes de grado y posgrado en la Universidad de Málaga, que potencia el espíritu emprendedor gracias a la conexión entre el mundo académico y profesional. Los estudiantes que forman parte de este equipo, en un contexto que simula una experiencia real, diseñan y fabrican un monoplace con el que compiten en Formula Student, un campeonato automovilístico con más de cuarenta años de historia en el que participan escuderías universitarias de todo el mundo. Se celebra en numerosos países, tales como, Alemania, Reino Unido, Países Bajos, Japón, Brasil, Australia, etc.

Los resultados preliminares de esta experiencia muestran que el grado de satisfacción por parte de los estudiantes está siendo muy elevado, en la medida que les permite aplicar los conocimientos adquiridos a un contexto real. Además, esta iniciativa está contribuyendo a alcanzar objetivos propios de un bloque de la asignatura, en este caso, la aplicación del mapa estratégico como herramienta de planificación en contextos empresariales determinados, a la vez que permite el alcance de objetivos complementarios, tanto a nivel individual (desarrollo de habilidades de comunicación, autonomía y responsabilidad), como a nivel grupal (trabajo en equipo, cooperación y visión compartida).

El trabajo se estructura en las secciones que se detallan. En la sección dos se hace un recorrido por el marco teórico centrado fundamentalmente en los dos ejes principales de la propuesta: el estudio de casos y los mapas estratégicos; en la sección tres se detalla la metodología empleada, considerando el contexto de aplicación de la experiencia y sus principales objetivos. En la sección cuarta se aportan los resultados obtenidos hasta el momento. Por último, en la sección cinco se detallan las conclusiones derivadas de esta experiencia.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. El estudio de casos**

Las técnicas cualitativas, avaladas por Eisenhardt (1989), Maxwell (1998), Alvesson y Skoldberg (2000) y Yin (2011) permiten un tipo de análisis con suficiente profundidad y acceso a información de primera mano. En el campo de las Ciencias Sociales, las metodologías cualitativas han brindado oportunidades significativas para incrementar el conocimiento disponible sobre las organizaciones (Patton, 1990; Maxwell, 1996).

El estudio de casos, enmarcado dentro de las metodologías de investigación cualitativas, consiste en una técnica dirigida que permite investigar el fenómeno objeto de estudio ubicado en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia. Es así, como el estudio de casos resulta uno de los métodos más apropiados para aprender

la realidad de una situación, realizar descripciones de perfil detallado y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente complejo (Villareal y Landeta, 2007).

De acuerdo con Pérez-Serrano (1994), las principales características que definen a los estudios de casos se concretan en:

- Son *particularistas*, es decir, abarcan solamente una realidad o tema específico, lo que los constituye en técnicas muy eficaces para analizar situaciones únicas y concretas.
- Son *descriptivos*, pues permiten una descripción exhaustiva y cualitativa de una situación o condición específica.
- Son *heurísticos*, lo que implica descubrir nuevos aspectos de un tema específico o confirmar aquellos que se sabía.
- Son *inductivos*, de manera que en base a un razonamiento inductivo se pueden elaborar hipótesis y hallar nuevas relaciones a partir de uno o varios casos concretos.

Tradicionalmente, el desarrollo de un estudio de casos se divide en cinco fases bien delimitadas. Según Rovira-Salvador (2018), estas fases son las siguientes.

Fase 1. Selección del caso.

Antes de arrancar cualquier tipo de investigación es necesario considerar qué se quiere estudiar, de manera que se pueda seleccionar un caso apropiado y relevante. Resulta prioritario determinar la aportación del caso a la consecución del objetivo de la investigación (Pérez-Aguilar y Martínez-Núñez, 2013).

Fase 2. Elaboración de preguntas.

Una vez identificado el tema objeto de estudio y seleccionado el caso a investigar resulta necesario diseñar un conjunto de preguntas que determinen qué se quiere averiguar una vez haya concluido el estudio.

Fase 3. Localización de fuentes y recopilación de datos.

A través de técnicas de observación, entrevistas con los sujetos o mediante la administración de diferentes pruebas, se puede obtener la mayoría de la información necesaria para contestar a las respuestas que se planteen en la investigación.

Fase 4. Análisis e interpretación de la información y los resultados.

El siguiente paso consiste en analizar e interpretar la información recopilada a partir de las diferentes fuentes de evidencia. A partir de ahí, se obtienen una serie de resultados y se puede decidir si pueden o no ser aplicados a otro tipo de situaciones o casos similares.

Fase 5. Elaboración del informe.

Finalmente, se procede a la redacción de un informe, claro y comprensible, que detalle las principales conclusiones extraídas a raíz del estudio del caso.

## **2.2. Los mapas estratégicos**

El mapa estratégico se presenta como una técnica metodológica típicamente empresarial basada en una herramienta que permite a las organizaciones plasmar sintéticamente las vías para la consecución de valor. Consiste en un modelo de sistemas que detalla, de forma gráfica, la estrategia de una empresa a través de un conjunto de perspectivas, fijando objetivos concretos en cada una de ellas, así como las relaciones causa-efecto entre los mismos, buscando la complementariedad para el alcance de la visión global en un período de tiempo determinado (Kaplan y Norton, 1992). El carácter integral de esta herramienta unido a su simplicidad, la convierten en un dispositivo de comunicación especialmente útil entre los diferentes grupos de interés involucrados en esta tarea.

Kaplan y Norton (1996a y 1996b) plantean una metodología centrada en una serie de pasos, a través de los cuales, se persigue la construcción del mapa estratégico, siendo uno de los elementos claves la determinación de los procesos a través de los cuales se genera valor, en base a una serie de intangibles, que favorezcan la consecución de la visión planteada.

Un primer paso, necesario para concretar las vías que guían la estrategia, consiste en definir inicialmente un conjunto de elementos y realizar un diagnóstico de la situación de partida. En este sentido, se ha de establecer un marco estratégico que ayude a la organización a fijar los objetivos y la oriente en las actuaciones a realizar con posterioridad. Este marco está integrado por la misión, la visión y los valores, así como el análisis de los grupos de interés involucrados y del entorno geográfico en el que se enmarca (Kaplan y Norton, 1996b).

La *misión* de la organización proporciona el punto de partida, definiendo por qué existe. Se trata, en definitiva, de una declaración concisa de su razón de ser, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y las acciones que guían a sus agentes.

La *visión* representa una imagen del futuro que aclara la dirección de la estrategia y ayuda a los agentes implicados a comprender por qué y cómo deben apoyarla, en esencia, una manifestación concisa de los objetivos a medio y a largo plazo.

El mapa estratégico se sustenta en una serie de *valores* que constituyen sus pilares básicos. Se trata de un conjunto de principios, creencias y reglas, que simbolizan las guías de comportamiento de las organizaciones, ofreciendo una estructura eficaz y adecuada, permitiendo conjugar objetivos de distinta índole y regular la forma de alcanzar el objetivo principal. Además, ejercen otra función principal dentro de la organización, al ser el soporte esencial del clima en el que se desarrollan.

Freeman y Read (1983) definen los grupos de interés como el conjunto de individuos, grupos o colectivos, internos o externos, que se ven afectados directa o indirectamente por las actividades o decisiones de las organizaciones y que, por tanto, también pueden afectar directa o indirectamente al desarrollo de éstas. Dichos grupos de interés pueden ser contextualizados en base al análisis que se efectúe de las organizaciones.

Además de los elementos que integran la definición del marco estratégico, otro paso de interés a la hora de construir el mapa estratégico de una organización, viene dado por la necesidad de analizar el contexto externo e interno a ella. En este sentido, un análisis PEST y DAFO permite contar con una visión real y cercana de las circunstancias y características de las organizaciones objeto de estudio. Así, un análisis PEST proporciona una contextualización previa sobre la organización analizada, al poner de manifiesto algunos de los rasgos más significativos: político-legales, económicos, tecnológicos o socio-culturales, entre otros; en tanto que, un análisis DAFO persigue un diagnóstico adecuado de la situación, además de orientar y justificar los objetivos y ámbitos de intervención correspondientes a las diferentes perspectivas que integran un mapa estratégico.

Una vez considerado el proceso cuyos elementos permiten la definición del marco estratégico, se plantean, siguiendo la metodología propuesta por Kaplan y Norton (1992 y 1993), los siguientes pasos que permiten la construcción final del mapa estratégico.

En primer lugar, considerando que la consecución de valor perseguida por el mapa estratégico supone la concatenación de ciertas perspectivas de actuación, se ha de proceder a definir las mediante una serie de cuestiones, para lo cual se han de tener en cuenta las circunstancias y condiciones del sector y, en particular, las de la organización tomada como referencia para construir el mapa estratégico.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2004), las perspectivas a considerar son las siguientes:

- La *perspectiva económica-financiera* describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. En este caso, indicadores tales como, la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, la rentabilidad, el crecimiento de ingresos o el coste por unidad, muestran si la estrategia de una organización tiene éxito o, por el contrario, fracasa.
- La *perspectiva cliente-mercado* define la proposición de valor para los clientes objetivo.
- La *perspectiva interna* identifica aquellos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- La *perspectiva aprendizaje-crecimiento* identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia.

En segundo lugar, se han de plantear los objetivos correspondientes a cada una de las perspectivas, los cuales han de estar vinculados entre sí por relaciones causa-efecto. Esta arquitectura de causa y efecto, que relaciona las cuatro perspectivas, supone la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico, ya que, clarifican la estrategia, ofrecen correspondencia entre objetivos estratégicos y convierten los objetivos en una secuencia lógica que marca el camino concreto para alcanzar la visión establecida.

### 3. METODOLOGÍA

#### *Objetivos*

El objetivo general de esta experiencia se centra en propiciar nuevas metodologías e incentivar buenas prácticas docentes, fortaleciendo la cooperación y el intercambio entre los distintos agentes implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Este objetivo general se descompone, a su vez, en una serie de objetivos específicos:

1. Fomentar en el alumnado la aplicación de metodologías que potencien su espíritu investigador.
2. Favorecer la consecución de objetivos propios de una parte de la asignatura, en este caso, la utilización del mapa estratégico como herramienta de planificación empresarial; analizar la interrelación existente entre los elementos que la integran; y aplicar dicha herramienta en un contexto real determinado.
3. Alcanzar otros objetivos adicionales, tanto de carácter individual (desarrollo de habilidades de comunicación, autonomía y responsabilidad), como de grupo (cooperación uniforme, visión compartida y mejora continua).

### ***Contexto de aplicación***

La experiencia propuesta se está llevando a cabo durante el primer cuatrimestre del curso 2021/22 en el contexto de la asignatura “Administración de Organizaciones”, obligatoria, de seis créditos, correspondiente al segundo curso del “Grado en Marketing e Investigación de Mercados” en la Universidad de Málaga. Durante este curso, la asignatura se imparte a más de 300 alumnos, distribuidos en cinco grupos. Nuestra experiencia, se centra concretamente en los grupos B, C y D, en los que el profesorado que presenta esta comunicación, imparte docencia a un total de 180 estudiantes, distribuidos a una media de sesenta estudiantes por grupo. Durante el próximo curso, 2022/23, el conjunto de docentes implicados en la asignatura, pretende extender la experiencia realizada a la totalidad de los grupos.

La asignatura persigue desarrollar competencias básicas para un estudiante en los procesos de administración de empresas en sus cuatro fases: planificación, organización, dirección y control, distribuyendo sus contenidos en los siguientes temas:

Tema 1. Introducción a la administración de organizaciones

Tema 2. La planificación en la empresa I

Tema 3. La planificación en la empresa II

Tema 4. Las decisiones en la empresa

Tema 5. Sistemas de organización

Tema 6. Diseño organizativo

Tema 7. Estructuras complejas de organización

Tema 8. Dirección

Tema 9. Subfunciones directivas

Tema 10. El proceso de control

La experiencia detallada en esta comunicación se centra en el aprendizaje de los mapas estratégicos como herramienta para la planificación estratégica, correspondiéndose, por tanto, con los temas dos y tres del programa de la asignatura.

### ***Método y cronograma***

La experiencia se desarrolla en la Facultad de Comercio y Gestión de la Universidad de Málaga. Este centro concentra su programación docente en quince semanas por semestre, distribuidas en semanas de grupo grande (Semanas 1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 12 y 14) y semanas de grupo reducido (Semanas 5, 7, 9, 11, 13 y 15). Las semanas de grupo grande se imparten en un total de cuatro horas semanales (dos sesiones de dos horas cada una) y las semanas de grupo reducido, en tres horas semanales (dos sesiones de hora y media). A continuación, se detallan las actividades desarrolladas durante las semanas destinadas a la puesta en práctica de la experiencia objeto de este trabajo.

Semana 1.

Sesión 1. Presentación de la asignatura y explicación del sistema de evaluación.

El profesorado explica la programación docente de la asignatura y plantea al alumnado el sistema de evaluación, en el que la calificación final obtenida se distribuye entre dos pruebas de la siguiente manera: un examen sobre los principales contenidos de la asignatura (50%) y la realización de actividades prácticas (50%). En este segundo bloque, la experiencia que se detalla en este trabajo adquiere un peso de un 40%, correspondiendo el 10% restante al desarrollo de otro tipo de ejercicios o tareas vinculadas a la asignatura.

## Sesión 2. Explicación del método del estudio de casos y presentación de MART.

Esta sesión se destina a:

- Explicación a los estudiantes de las fases integradoras de la técnica del estudio de casos.
- Formación de los equipos de trabajo. Estos equipos están integrados por diez participantes, de manera que cada uno de los tres grupos de la asignatura (B, C y D) cuenta con seis equipos, haciendo un total de dieciocho equipos.
- Presentación al alumnado del equipo MART como caso objeto de estudio.

Semanas 2 a 4.

Las sesiones correspondientes a estas tres semanas de grupo grande se destinan a la enseñanza y el aprendizaje conceptos vinculados al bloque de planificación estratégica. El objetivo de estas sesiones es impulsar en el alumnado la adquisición de los conocimientos y de las habilidades necesarias para la elaboración e implementación de herramientas de planificación empresarial, como son, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

Semana 5. Visita del equipo MART.

Miembros integrantes del equipo MART visitan los tres grupos de “Administración de Organizaciones” con objeto de explicar su proyecto y de atender a una serie de cuestiones preliminares planteadas por el alumnado de la asignatura.

Semanas 6, 8, 10, 12 y 14.

Estas semanas de grupo grande se destinan a la explicación y al trabajo de los contenidos correspondientes al resto de bloques temáticos de la asignatura.

Semanas 7, 9, 11, 13 y 15.

Las sesiones correspondientes a estas semanas de grupo reducido se destinan a que los equipos desarrollen la experiencia objeto de este trabajo, consistente en la elaboración del mapa estratégico de MART para la temporada 2022/23.

Las actividades planificadas para estas semanas se detallan a continuación:

Semana 7. Elaboración de protocolo.

Elaboración de un protocolo que, además de contener los instrumentos de recogida de datos (evidencia documental, observación directa y entrevistas en profundidad), incluye los procedimientos y reglas generales que han de seguir al utilizar el estudio de casos.

A partir de esta semana y, hasta la semana 9, se procede al trabajo de campo consistente en la recolección de toda la información procedente de las distintas fuentes de evidencia consideradas. Se plantean las siguientes:

- Evidencia documental, procedente de memorias, página web de MART, publicaciones referidas a MART en distintos medios de comunicación (prensa, radio, televisión, redes sociales, etc.)
- Observación directa, mediante visitas *in situ* al taller en el que trabaja MART.
- Entrevistas en profundidad. Se establece un calendario *on line* de entrevistas programadas a miembros integrantes de la escudería y otros *stakeholders* previamente definidos entre el alumnado y el profesorado.

Una vez que la fase de recogida de datos se culmina, se procede al registro, clasificación y análisis de la información.

Semana 9. Presentación de resultados.

Presentación en clase, en base a la información obtenida de las distintas fuentes de evidencias consultadas, de un informe que contenga:

- La definición del marco estratégico de MART (misión, visión y valores).
- La elaboración de un diagnóstico interno y externo de la escudería de la Universidad de Málaga.
- La configuración del mapa estratégico de MART que incluya: una serie de objetivos críticos agrupados en base a las cuatro perspectivas establecidas por Kaplan y Norton (1996a, 1996b): económica-financiera, cliente-mercado, interna y aprendizaje-crecimiento; y las relaciones causa-

efecto entre los objetivos estratégicos, las cuales resultarán esenciales para la comprensión del mapa estratégico de MART, ya que: determinarán la estrategia, ordenarán los objetivos en una secuencia lógica, informarán acerca de la correspondencia entre los objetivos, y establecerán una hoja de ruta para alcanzar la visión considerada para la temporada 2022/23.

La documentación aportada será revisada por el profesorado y sometida a posibles modificaciones y/o correcciones.

Semana 11. Técnica Delphi.

Tras la configuración del mapa estratégico, se plantea la utilización de la técnica Delphi (Linston y Turoff, 1975) con objeto de asegurar la objetividad y valorar y priorizar los objetivos según su nivel de importancia. Para ello, el profesorado selecciona a un panel de expertos integrado por profesionales que dispongan de un amplio conocimiento y experiencia en este ámbito. Como sugiere la literatura, si el panel está formado por expertos de características similares, un panel de 10 a 15 expertos será suficiente para obtener resultados consistentes (Adler y Ziglio, 1996).

A partir de este momento, el alumnado procede, según las indicaciones de los docentes al envío de herramientas estratégicas al panel de expertos, llevándose a cabo un proceso iterativo de retroalimentación, siendo necesarias en ocasiones diversas rondas antes del consenso final. A partir de este momento, el equipo elabora el informe final.

Semana 13. Ronda uno de presentaciones.

Durante la semana 13, los dieciocho equipos (seis por cada uno de los tres grupos de la asignatura: B, C y D) presentan el resultado final correspondiente al mapa estratégico vinculado a MART.

Los aspectos más significativos en relación con esta presentación final son los siguientes:

- Cada equipo dispone de diez minutos para la exposición de su mapa estratégico.
- Una semana previa a la presentación, el líder de cada equipo de trabajo ha de subir un informe correspondiente al mapa estratégico en una tarea habilitada para tal fin en el campus virtual de la asignatura.
- La evaluación se efectúa por parte del profesorado de la asignatura.
- La evaluación se realiza en base a rúbricas elaboradas por el profesorado de la asignatura en las que se consideran el grado de adquisición y desarrollo de competencias: capacidad de organizar y planificar, capacidad de tomar decisiones, tener pensamiento estratégico, capacidad de trabajar en equipo, capacidad de liderar equipos, y tener habilidades de comunicación oral y escrita.
- Tras la presentación de cada equipo, el profesorado dispone de veinte minutos para realizar preguntas y discutir conjuntamente con sus integrantes acerca de los resultados finales obtenidos.

Una vez concluida la ronda uno de presentaciones, el profesorado publica las calificaciones obtenidas por cada equipo. Los seis equipos con mayor valoración pasan a la ronda dos.

Semana 15. Ronda dos de presentaciones.

La ronda dos se realiza durante la semana 15. El procedimiento seguido para esta ronda es exactamente el mismo que el establecido en la fase anterior, con la salvedad de que la evaluación se ejecuta por parte de una comisión 360º integrada por:

- Profesorado de la asignatura “Administración de Organizaciones” en otras titulaciones de la Universidad de Málaga.
- Egresados de la asignatura “Administración de Organizaciones”.
- Integrantes del equipo MART.
- Profesorado coordinador de MART.

Tras la finalización de la ronda dos, los docentes publican el equipo de trabajo que ha obtenido una mayor puntuación, procediendo sus integrantes al envío del informe final a MART con objeto de que la herramienta diseñada pueda ser utilizada por la escudería de cara a la planificación estratégica correspondiente a la temporada 2022/23.

## 5. RESULTADOS

La experiencia se encuentra aún en fase de desarrollo. De hecho, en el momento del envío de la presente comunicación, los estudiantes se encuentran inmersos en la realización de las actividades correspondientes a la semana 11, consistente en el envío del trabajo realizado al panel de expertos seleccionado para la aplicación de la técnica Delphi. A pesar de ello, el profesorado cuenta con una serie de resultados preliminares derivados de la implementación de la actividad propuesta hasta el momento. Estos resultados se pueden agrupar en dos grandes bloques:

*Resultados relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje:*

- Esta metodología está impulsando entre el alumnado la adquisición y el desarrollo de competencias generales y básicas de la asignatura y también el de competencias específicas, especialmente, las ligadas a la comprensión de los procesos de administración de organizaciones.
- El grado de satisfacción experimentado por los estudiantes con respecto a esta experiencia está siendo muy elevado, dada la posibilidad que se les ofrece, a través de MART, de trabajar en contextos que simulan experiencias reales y de conectar el mundo académico y profesional.
- La implementación de esta metodología está contribuyendo al fomento del espíritu investigador del estudiantado.
- El uso de este método de enseñanza-aprendizaje está permitiendo que el alumnado: integre y relacione conceptos de esta asignatura con otras de su titulación, obtenga un mayor *feed-back* por parte del profesorado, mejore el grado de comunicación con sus compañeros, aumente su grado de responsabilidad y le permita gestionar el tiempo y el posible estrés generado a raíz de los posibles conflictos surgidos entre los miembros del equipo.
- La motivación del alumnado se está viendo incrementada al adquirir un mayor protagonismo dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

*Resultados relacionados con la organización docente:*

- La experiencia está promoviendo buenas prácticas docentes en la titulación del “Grado en Marketing e Investigación de Mercados”.
- La coordinación entre el profesorado de la asignatura “Administración de Organizaciones” se está viendo favorecida.
- La implicación de agentes externos en la comisión 360º va a reforzar el sistema de evaluación de la asignatura, evitando la subjetividad, con frecuencia inherente en los procesos evaluativos.
- La experiencia está fomentando el uso de las TIC entre el alumnado como herramientas de apoyo en la aplicación de la metodología considerada.

## 6. CONCLUSIONES

La puesta en marcha de iniciativas de estas características, si bien, representan un esfuerzo considerable para el profesorado, en términos de coordinación y de gestión, suponen también una contribución importante en cuanto a la implementación de metodologías de enseñanza-aprendizaje en el contexto de la docencia universitaria de grado y, más concretamente, en el ámbito de asignaturas pertenecientes al área de Ciencias Sociales.

Asimismo, el desarrollo del tipo de actividades propuestas vinculadas al proyecto MART, supone una simbiosis de conocimientos y experiencias que derivan en resultados satisfactorios para ambas partes: los estudiantes del Grado en Marketing e Investigación de Mercados y los miembros integrantes de la escudería de la Universidad de Málaga.

Por último, las innovaciones surgidas a raíz de esta experiencia son objeto de transferencia a:

- Las programaciones docentes de otras asignaturas ligadas a la Economía y la Empresa, dado que su carácter transversal, las lleva a ser impartidas en diferentes titulaciones de grado y posgrado, como por ejemplo en: Ingenierías, Turismo, Relaciones Laborales, Trabajo Social, etc.
- Los Trabajos Fin de Grado y Trabajos Fin de Máster de diferentes titulaciones, ya que son objeto de aplicación del método de estudios de casos para la configuración y el desarrollo, entre otras, de herramientas de planificación estratégica, como el mapa estratégico o el cuadro de mando integral.

- Otros equipos de Formula Student (tan solo en España existen nueve escuderías automovilísticas universitarias con características similares a MART), que pueden hacer uso de la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas por estudiantes de grado y posgrado a través de experiencias similares a la expuesta en este trabajo.
- Actividades de consultoría que realicen los estudiantes mediante su período de realización de prácticas externas en organizaciones empresariales.

## REFERENCIAS

- Adler, M., Ziglio, E. (1996). *Gazing into the oracle: the delphi method and its application to social policy and public health*. Jessica Kingsley Publishers.
- Alvesson, M., Sköldböck, K. (2000). Metodología reflexiva: nuevas perspectivas para la investigación cualitativa. Londres: Sage.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Freeman, R., Read, D. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Gamuza-Arcaya, J. (2014). Mapa estratégico y cuadro de mando integral de una organización: la UPNA. Facultad de Ciencias Jurídicas. Universidad Pública de Granada.
- Iñiguez-Valgañón, P. (2018). Diseño de un mapa estratégico y un cuadro de mando integral en la planificación estratégica de la San Silvestre de Logroño 2018. Facultad de Educación y Deporte. Universidad del País Vasco.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-142.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Linstone, H., Turoff, M. (1975). *The Delphi Method*. Reading, M.A., Addison-Wesley.
- Maxwell, J.A. (1996). Designing a qualitative study: an interactive approach. Sage: Thousand Oaks.
- Maxwell, J.A. (1998). Designing a qualitative study. En Bickman, L., Rog, D.J. (Eds.). *Handbook of applied social research*. Sage: Thousand Oaks, 69-100.
- Pardo-Mora, D., Rojas-Patarroyo, N.A., López-Ospina, H.A., Barros-Castro, R.A. (2016). Construcción del mapa estratégico del BSC por medio de métodos MCDM: caso aplicado a instituciones educativas. Trabajo de Grado. Facultad de Ingeniería Industrial. Pontificia Universidad Javeriana.
- Pérez-Aguilar, W.S., Martínez-Núñez, M. (2013). El estudio de casos. En Sarabia-Sánchez, F.J. (coord.): *Métodos de investigación social y de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Pérez-Serrano, G. (1994). Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos. España: La Muralla.
- Rovira-Salvador, I. (2018). Estudio de caso: características, objetivos y metodología. *Psicología y mente*. Recuperado de: <https://psicologiyamente.com/psicologia/estudio-de-caso>
- Ruiz-Pino, F.M. (2022). Diseño de un cuadro de mando integral y mapa estratégico utilizando la metodología ANP en una empresa industrial del sector metalmeccánico. Universitat Politècnica de València.
- Villareal, O., Landeta, J. (2007). El estudio de casos como metodología de investigación científica em Economía de la Empresa y Dirección Estratégica. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Yin, R.K. (2011). Investigación cualitativa de principio a fin. Nueva York: The Guilford Press.