

UNIDAD II · AXIOLOGÍA

Banco de casos de estudio

Reporte de estudio de caso

Desarrollo Humano y Valores · UTEQ

Seis casos reales de negocios y mercadotecnia, uno por equipo.
Se asignan en la Semana 6 y se exponen en la Semana 10.

Banco de casos de estudio

Seis casos reales del mundo de los negocios y la mercadotecnia. Cada equipo trabaja uno durante las Semanas 7 a 9 y lo expone en la Semana 10.

Estimado estudiante: su Reporte de estudio de caso no parte de cero. En la Semana 6 su equipo recibe uno de estos seis casos, y cada actividad en el aula de las Semanas 7, 8 y 9 le pedirá aplicar al caso el tema de esa semana. Al llegar a la Semana 10, usted estará integrando lo que ya construyó, no empezando.

Los casos son reales y están documentados públicamente. Lo que aquí se presenta es un punto de partida: su equipo debe investigar más, en fuentes confiables, y citar lo que use. No hay un caso más fácil que otro: los que parecen tener un "villano" claro son los que más exigen ir más allá de la condena, y los que parecen ejemplares son los que más exigen preguntarse si lo fueron.

NO.	CASO	ÁMBITO
1	Volkswagen y el software que engañaba las pruebas	Industria automotriz · Alemania / Estados Unidos · 2015
2	Johnson & Johnson y el retiro de Tylenol	Industria farmacéutica · Estados Unidos · 1982
3	Patagonia: "No compres esta chamarra"	Ropa y equipo para exteriores · Estados Unidos · 2011 a 2022
4	Nestlé y la fórmula infantil en países en desarrollo	Alimentos · África, Asia y América Latina · décadas de 1970 y 1980
5	Boeing 737 MAX: tiempo y costo frente a seguridad	Industria aeronáutica · Estados Unidos / Indonesia / Etiopía · 2018 a 2019
6	Etiquetado frontal en México y la publicidad dirigida a niños	Alimentos y bebidas · México · 2020 a la fecha

Qué debe responder su reporte, sea cual sea su caso

El reporte se trabaja en equipo y tiene cuatro secciones. La **Guía de su proyecto** (en el sitio del curso) explica cada una con preguntas detonadoras, un repaso de los autores y un ejemplo resuelto completo.

1 · EL CASO, SU JERARQUÍA Y SU DIMENSIÓN TEMPORAL Y CULTURAL

¿Cuáles fueron las 2 o 3 decisiones clave? En cada una, ¿qué valor se privilegió y cuál se sacrificó? ¿Se habría juzgado igual en otra época o en otro país? ¿Qué valores del caso son universales y cuáles son costumbres de su época o su industria? (Semanas 7 y 9)

2 · MATRIZ DE PERSPECTIVAS

Su caso resuelto desde siete autores —Scheler, Pliego Ballesteros, Wojtyła, Ortega y Gasset, López de Llergo, Giroux y Zubiri—: qué ve cada uno en juego, cómo juzga, cómo resolvería el caso y cuál es el límite de su lectura. (Semanas 7 y 8)

3 · DISCERNIMIENTO DEL BIEN Y EL MAL REALES

¿Qué bien real y qué mal real hubo, para quién, y de qué forma: maleficio, malicia, malignidad o maldad? (Semana 8)

4 · POSTURA PROPIA DEL EQUIPO

De qué autores toman, de cuál se alejan y por qué, y qué proponen. Se valora la calidad del argumento, no coincidir con un autor. (Semanas 8 y 9)

UNA ADVERTENCIA

No se califica que su equipo "acierte" con un veredicto. Dos equipos con el mismo caso podrían llegar a conclusiones distintas y ambos obtener la máxima calificación, si cada uno discierne con precisión qué está en juego y sostiene su análisis frente a los autores.

CASO 1

Volkswagen y el software que engañaba las pruebas

Industria automotriz · Alemania / Estados Unidos · 2015

Los hechos

En septiembre de 2015, la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) hizo público que Volkswagen había instalado en millones de vehículos diésel un software capaz de detectar cuándo el auto estaba siendo sometido a una prueba de emisiones. Durante la prueba, el motor reducía sus emisiones de óxidos de nitrógeno; en la conducción normal, las emisiones superaban varias veces el límite legal.

La empresa reconoció que el software estaba presente en alrededor de 11 millones de vehículos en el mundo. Su director general renunció, y el costo del escándalo (multas, recompras y reparaciones) superó decenas de miles de millones de dólares.

Esos mismos autos se habían anunciado durante años como "diésel limpio": una campaña dirigida a consumidores que querían cuidar el ambiente sin renunciar al rendimiento.

EL DILEMA QUE SU EQUIPO DEBE DISCERNIR

Qué se jerarquizó por encima de qué: cumplir metas comerciales y competir en el mercado estadounidense frente a la verdad con el consumidor, la salud pública y el ambiente. ¿Hubo un "mal real" aunque ningún cliente lo percibiera?

Para empezar a investigar, busque: "Volkswagen dieselgate 2015", "defeat device EPA Volkswagen", "Clean Diesel campaign Volkswagen".

CASO 2

Johnson & Johnson y el retiro de Tylenol

Industria farmacéutica · Estados Unidos · 1982

Los hechos

En 1982, siete personas murieron en el área de Chicago tras tomar cápsulas de Tylenol Extra Fuerte que alguien ajeno a la empresa había contaminado con cianuro después de que llegaran a las tiendas.

Aunque la contaminación no ocurrió en sus fábricas, Johnson & Johnson retiró del mercado unos 31 millones de frascos en todo el país, con un costo cercano a 100 millones de dólares, suspendió la publicidad del producto y comunicó abiertamente el riesgo.

Después relanzó el producto con un empaque con sellos de seguridad, que se volvió práctica común en la industria. La empresa atribuyó su decisión a su "Credo", un documento de valores que coloca a pacientes y consumidores en primer lugar.

EL DILEMA QUE SU EQUIPO DEBE DISCERNIR

La empresa no tenía culpa directa: ¿por qué asumir un costo tan alto? Qué jerarquía de valores muestra la decisión, y si la conducta es buena "en sí" o solo una estrategia de reputación que salió bien.

Para empezar a investigar, busque: "Tylenol murders 1982", "Johnson & Johnson Tylenol recall crisis", "Johnson & Johnson Credo".

CASO 3

Patagonia: "No compres esta chamarra"

Ropa y equipo para exteriores · Estados Unidos · 2011 a 2022

Los hechos

El día de mayor consumo del año en Estados Unidos (Black Friday de 2011), la marca de ropa Patagonia publicó un anuncio de página completa en The New York Times con el título "Don't Buy This Jacket" (No compres esta chamarra). El anuncio explicaba el costo ambiental de fabricar una de sus propias prendas y pedía comprar solo lo necesario.

La campaña formaba parte de una iniciativa para reparar, reutilizar y revender ropa usada. Paradójicamente, las ventas de la marca crecieron en los años siguientes.

En 2022, su fundador, Yvon Chouinard, transfirió la propiedad de la empresa a un fideicomiso y a una organización sin fines de lucro, para que las utilidades se destinen a combatir la crisis ambiental.

EL DILEMA QUE SU EQUIPO DEBE DISCERNIR

Una empresa que pide no consumir mientras su negocio depende de vender. ¿Es coherencia de valores o una estrategia de mercadotecnia muy inteligente? ¿Puede ser ambas cosas a la vez, y eso cambia el juicio sobre el bien que produce?

Para empezar a investigar, busque: "Patagonia Don't Buy This Jacket 2011", "Patagonia Common Threads Initiative", "Yvon Chouinard Earth is now our only shareholder".

CASO 4

Nestlé y la fórmula infantil en países en desarrollo

Alimentos · África, Asia y América Latina · décadas de 1970 y 1980

Los hechos

Durante los años setenta, varias empresas, entre ellas Nestlé, promovieron intensamente la fórmula láctea infantil en países en desarrollo: muestras gratuitas en hospitales, publicidad que la presentaba como moderna y saludable, y personal de ventas con uniformes parecidos a los de enfermería.

En contextos sin agua potable segura y con pocos recursos, muchas familias preparaban la fórmula con agua contaminada o la diluían para que rindiera más, con consecuencias graves para la salud de los bebés. Además, al dejar la lactancia materna, la madre perdía la posibilidad de retomarla.

En 1977 inició en Estados Unidos un boicot internacional contra Nestlé. En 1981, la Organización Mundial de la Salud aprobó el Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna.

EL DILEMA QUE SU EQUIPO DEBE DISCERNIR

El producto en sí no era dañino; lo dañino surgió de cómo se promovió en un contexto concreto. ¿Dónde está el mal: en el producto, en la mercadotecnia, en el contexto, o en no haberlo considerado? Aquí los aspectos socioculturales y temporales son centrales.

Para empezar a investigar, busque: "Nestlé boycott 1977 infant formula", "Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna 1981".

CASO 5

Boeing 737 MAX: tiempo y costo frente a seguridad

Industria aeronáutica · Estados Unidos / Indonesia / Etiopía · 2018 a 2019

Los hechos

Para competir con un nuevo avión de su rival Airbus, Boeing desarrolló el 737 MAX como una actualización de un modelo existente. Uno de sus atractivos comerciales era que los pilotos del modelo anterior podían volarlo con capacitación mínima, lo que ahorra costos a las aerolíneas.

El avión incluía un sistema automatizado (MCAS) que podía bajar la nariz del avión a partir de la lectura de un solo sensor. Los pilotos no recibieron información suficiente sobre ese sistema.

En octubre de 2018 (Lion Air, vuelo 610) y en marzo de 2019 (Ethiopian Airlines, vuelo 302) dos aviones se estrellaron; murieron 346 personas. El modelo permaneció en tierra en todo el mundo durante cerca de 20 meses.

EL DILEMA QUE SU EQUIPO DEBE DISCERNIR

Cada decisión parcial (ahorrar capacitación, llegar antes al mercado) parecía razonable por separado. ¿Cómo se forma, decisión tras decisión, una jerarquía en la que la seguridad queda por debajo del costo? ¿Quién es responsable de ese mal?

Para empezar a investigar, busque: "Boeing 737 MAX MCAS investigation", "Lion Air 610", "Ethiopian Airlines 302", "Boeing 737 MAX grounding 2019".

CASO 6

Etiquetado frontal en México y la publicidad dirigida a niños

Alimentos y bebidas · México · 2020 a la fecha

Los hechos

México tiene una de las tasas más altas de sobrepeso y obesidad infantil del mundo. En 2020 entró en vigor la modificación a la norma oficial de etiquetado de alimentos y bebidas (NOM-051), que obliga a colocar sellos octagonales negros de advertencia ("exceso de azúcares", "exceso de calorías", etc.) en el frente del empaque.

La norma también prohíbe que los productos con sellos usen en su empaque personajes, caricaturas, celebridades, juguetes o elementos interactivos dirigidos a niños. Varias marcas retiraron de sus cajas a mascotas que habían usado durante décadas.

Parte de la industria se opuso a la medida, con el argumento de que afectaba la libertad comercial y de que la obesidad tiene muchas causas además de los productos industrializados.

EL DILEMA QUE SU EQUIPO DEBE DISCERNIR

Libertad comercial y de elección del consumidor frente a la salud de los niños, que no eligen igual que un adulto. ¿Qué jerarquía de valores refleja la mercadotecnia infantil anterior a 2020, y cuál la norma? ¿Qué cambió en el contexto mexicano para que lo antes aceptado ya no lo fuera?

Para empezar a investigar, busque: "NOM-051 etiquetado frontal 2020", "sellos de advertencia México personajes infantiles", "obesidad infantil México ENSANUT".