

**ESTUDIO DE CASOS DE ADMINISTRACIÓN COMO HERRAMIENTA
PEDAGÓGICA EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL PARA LA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL
DE SANTANDER.**

JENIFFER PAOLA HERNÁNDEZ CASTRO

JULIE ANDREA MUÑOZ MARCIALES



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2015



**ESTUDIO DE CASOS DE ADMINISTRACIÓN COMO HERRAMIENTA
PEDAGÓGICA EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL PARA LA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL
DE SANTANDER.**

JENIFFER PAOLA HERNÁNDEZ CASTRO

JULIE ANDREA MUÑOZ MARCIALES

Trabajo de grado para optar por el título de ingeniero industrial

Director:

ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECO

MBA Docente Planta Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2015



Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	15
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 JUSTIFICACIÓN	24
1.2 OBJETIVOS	25
1.2.1. Objetivo general	25
1.2.2. Objetivos específicos	25
1.3 ESTADO DEL ARTE	26
1.3.1 Qué es la metodología de casos	26
2. MARCO REFERENCIAL	31
2.1. GENERALIDADES DEL AREA DE DIRECCION EMPRESARIAL	31
2.1.1 Asignatura Dirección empresarial 1	31
2.1.2 Asignatura Dirección empresarial 2	31
2.1.3. Asignatura Talento Humano	32
2.1.4. Asignatura Habilidades Gerenciales	32
2.2 ENTIDADES INVOLUCRADAS	32
3. METODOLOGIA Y DESARROLLO DE LOS CASOS DE ESTUDIO	34
3.1 Descripción de las Empresas	34
3.1.1. Alicia Wonderland	34
3.1.2. Crezcamos S.A.	34
3.1.3. Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P, AMB.	35
3.1.4. ECOGAS (TGI S.A. E.S.P)	35
3.2 Selección de las temáticas que abordó cada caso de estudio	36
3.3 Construcción de los casos de estudio.	37
3.4 Documentación del Caso de Estudio.	39

3.5 Elaboración de las notas del Instructor _____	41
3.6 Implementación de la Metodología en las aulas de clases. _____	41
3.6.1 Montaje de los contenidos usando TIC's _____	42
3.7 Evaluación de los casos de estudio _____	42
3.7.1 Evaluación sobre la temática del caso _____	42
3.7.2 Encuestas de satisfacción de los estudiantes _____	42
4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA _____	43
4.1 Versiones finales de los casos de estudio _____	43
4.1.1 Caso CREZCAMOS S.A: UN PASO ADELANTE AL CRECIMIENTO _____	43
4.1.2 Caso ALICIA WONDERLAND _____	54
4.1.3 Caso AGUAVIVA del AMB: ¿Un ejercicio de estrategia o de sostenibilidad? _____	65
4.1.4 Caso DE ECOGAS A TGI - ¿Pérdida de Valor Social? _____	77
4.2 Notas del instructor _____	98
4.3 Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) _____	98
5. IMPLEMENTACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO EN EL AULA DE CLASE _____	101
5.1 Implementación del caso AGUAVIVA del AMB: ¿Un ejercicio de estrategia o de sostenibilidad? _____	101
5.2 Implementación del caso Crezcamos S.A _____	103
5.3 Evaluar la aplicación de los casos _____	104
5.4 Escribir un artículo publicable _____	106
6..CONCLUSIONES _____	108
7..RECOMENDACIONES _____	109
BIBLIOGRAFIA _____	110
ANEXOS _____	127

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos_____	16
Tabla 2. Asignaturas que usan casos _____	20
Tabla 3. Temas y Metodologías _____	22
Tabla 4. Metodologías de casos _____	29
Tabla 5. Empresas y temas abordados._____	31
Tabla 6. Cifras de producción total (unidades)_____	65
Tabla 7. Cifras de capacidad y producción promedio (2014) _____	66
Tabla 8. Valor del Mercado Global Retrospectivo 2008-2012. Industria de Agua Embotellada _____	68
Tabla 9. Valor del Mercado Global Prospectivo 2012-2017. Industria de Agua Embotellada _____	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Temáticas de los casos de estudio_____20

Figura 2. Pasos para escribir un caso_____34

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Datos de venta pares de zapatos Alicia Wonderland_____	57
Gráfica 2. Valor del mercado global retrospectivo 2001-2005 Industria del agua embotellada_____	62
Gráfica 3. Datos Ventas 2013_____	63
Gráfica 4. Organigrama AMB_____	64
Gráfica 5. Utilidades antes de impuestos ECOGAS _____	81
Gráfica 6. Resultados encuestas a los estudiantes _____	100
Gráfica 7. Resultados encuestas profesores_____	101

LISTA DE IMAGENES

Imagen 1. Fotografías Santander Fashion Week	55
Imagen 2. Evidencia implementación caso AMB	97
Imagen 3. Evidencia implementación caso Crezcamos	98
Imagen 4. Evidencia avance aprobación publicación TEC	102

RESUMEN

TÍTULO: ESTUDIO DE CASOS DE ADMINISTRACIÓN COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL PARA LA CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER¹

AUTORAS: JENIFFER PAOLA HERNÁNDEZ CASTRO²
JULIE ANDREA MUÑOZ MARCIALES

PALABRAS CLAVE: Metodología de casos, herramienta pedagógica, Tecnología de información y comunicación.

DESCRIPCIÓN

La implementación de la metodología de casos en las escuelas de negocio se ha convertido en una gran herramienta pedagógica, porque permite una mayor comprensión y desarrollo de un pensamiento global más coherente y realista del complejo mundo de las empresas, esta será de gran ayuda en el área de Dirección Empresarial en la cual es de gran importancia entender el entorno empresarial ya que en ocasiones los métodos escritos no logran la atención de los estudiantes y no desarrollan las competencias gerenciales necesarias.

La metodología planteada establece la selección de las temáticas de cada uno de los cuatro (4) casos documentados en el presente proyecto, mediante un análisis exhaustivo de los tópicos abordados en el área de Dirección Empresarial, seguido por la documentación de cada uno de los casos elegidos usando consultas vía web, revistas, videos, entrevistas, entre otros.

Cada uno de los casos documentados cuenta con sus respectivas notas del instructor, las cuales sirven como guía para los docentes que deseen hacer uso de los casos para abordar algunas temáticas en el desarrollo de sus clases. Para la implementación de la metodología en las aulas se otorga a los estudiantes el material escrito o audiovisual del caso para que la sesión sea preparada. Asimismo la sesión presencial se orienta hacia la discusión y presentación de distintos puntos de vista. Con el fin de conocer la efectividad de la metodología usada en el presente proyecto, se evaluaron aspectos como la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes, capacidad de análisis de información, capacidad de autoaprendizaje, entre otros.

¹ Trabajo de grado.

² Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco, MBA Docente Planta Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

ABSTRACT

TITLE: CASE STUDY AS A TEACHING TOOL IN THE AREA OF BUSINESS MANAGEMENT, IN SCHOOL OF INDUSTRIAL ENGINEERING OF INDUSTRIAL UNIVERSITY OF SANTANDER³.

AUTHORS: JENIFFER PAOLA HERNANDEZ CASTRO⁴
JULIE ANDREA MUÑOZ MARCIALES

KEYWORDS: Case Methodology, Pedagogical Tool, Information and Communication Technology.

DESCRIPTION

The implementation of the case method in business schools has become a great teaching tool because it allows a greater understanding and development of complex world of companies and help to development a more realistic and coherent thinking. All of this will help in Business Management area where corporate governance and understand of the business environment has a great importance, being that sometimes written methods do not attract the attention of students and do not develop the managerial skills needed.

The proposed methodology establishes choose the themes of each of the four (4) cases documented in this project through a comprehensive analysis of the topics addressed in the area of Business Management, followed by the documentation of each of the selected cases using web consultations, magazines, videos, interviews, and more.

Each of the cases has documented their teaching notes, which serve as a guide for teachers who wish to use the cases to address some issues in the development of their classes. For the implementation of the methodology in the classroom students are granted of written or audiovisual material case for the session to be prepared. Also before the face session is aimed at discussing the issues, presenting different points of view. To know the effectiveness of the methodology used in this project aspects such as decision-making capacity of students, information analysis capability self-learning ability, among others are evaluated.

³ Degree work

⁴ Faculty of Physics and Mechanics Engineering. School of Industrial Engineer and Business Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto va dirigido a todos los estudiantes que cursan asignaturas relacionadas con el área de Dirección Empresarial, que forman parte del plan de estudios de Ingeniería Industrial de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (en adelante EEIE) de la Universidad Industrial de Santander. A través de este proyecto se busca aumentar la comprensión del complejo mundo de las empresas usando la metodología de casos como herramienta pedagógica que permite un acercamiento a la realidad gerencial a través de testimonios reales, logrando así una mayor asimilación de los conceptos vistos en clase y aumentando de esta forma el nivel de preparación de los estudiantes.

Se documentarán cuatro (4) casos de administración locales enfocados en diferentes temáticas de las asignaturas del área de Dirección Empresarial, en procura de fuentes fidedignas e información fácil de consultar, con el objetivo de que estos casos sean usados por los docentes para fomentar el pensamiento crítico en los estudiantes que les permita tener mayor preparación para enfrentar su vida profesional.

La implementación de esta metodología en la EEIE, permitirá estudiar diversos fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, dado que estimula a los estudiantes a proponer soluciones a problemáticas diversas de la vida real y sin limitantes exclusivos referentes a que el docente tiene el conocimiento y lo imparte a sus estudiantes.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Tabla 1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

<i>Objetivo</i>	<i>cumplimiento</i>
Determinar a partir del análisis de las temáticas dictadas en el área de Dirección Empresarial (Dirección Empresarial 1, Dirección Empresarial 2, Talento Humano y Habilidades Gerenciales), los temas específicos que puedan ser apoyados con los casos regionales.	<p style="text-align: center;">Capítulo 1 Numeral 1.1</p> <p style="text-align: center;">Capítulo 3 Numeral 3.2</p>
Realizar una exhaustiva recolección de información de cada uno de los casos, a través de entrevistas a los involucrados y revisión de fuentes secundarias.	<p>Capítulo 3 Numeral 3.4</p>
Construir cuatro (4) casos utilizando medios escritos, audio y/o vídeo enfatizando en el uso de Tecnologías de información y comunicación TIC's	<p>Capítulo 3 Numeral 3.3</p> <p>Capítulo 4 Numeral 4.1 Numeral 4.1.1 Numeral 4.1.2 Numeral 4.1.3 Numeral 4.1.4</p>
Desarrollar las Notas del instructor para cada uno de los casos respectivos	<p>Capítulo 3 Numeral 3.5</p> <p>Capítulo 4 Numeral 4.2</p>
Implementar la metodología en los cursos activos del área, para comprobar la aplicabilidad de esta herramienta pedagógica.	<p>Capítulo 3 Numeral 3.6 Numeral 3.6.1</p> <p>Capítulo 5 Numeral 5.1 Numeral 5.2</p>
Evaluar la aplicación de casos como herramienta pedagógica a través de consulta a los estudiantes que recibirán las cátedras del área de Dirección Empresarial.	<p>Capítulo 3 Numeral 3.7 Numeral 3.7.1 Numeral 3.7.2</p> <p>Capítulo 5 Numeral 5.3</p>
Escribir un artículo publicable, donde se analice la pertinencia de los casos al tema que se busca estudiar.	<p>Numeral 5.4</p>

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La metodología de casos es usada por las escuelas de negocios más importantes del mundo con origen en la Escuela de Negocios de Harvard. Tomando en consideración lo anterior, la metodología de casos ha sido adoptada como herramienta pedagógica, ya que esta les ha permitido tener un mejor nivel de preparación en sus profesionales. Las siguientes son algunas de las universidades que cuentan con las mejores escuelas de negocios del país según el ranking de MBA latinoamericano⁵, debido a que han implementado la metodología de casos, las cual garantiza a sus estudiantes mejores oportunidades en su vida laboral.

1. Universidad EAN
2. Universidad de los Andes
3. Universidad EAFIT
4. Universidad Javeriana
5. Universidad Nacional
6. Entre otras

A continuación se explicará el uso de la metodología de casos en algunas de las universidades mencionadas anteriormente.

➤ UNIVERSIDAD EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Modelo Educativo Eanista

En la Universidad EAN se han implementado estrategias metodológicas que hacen que el estudiante tenga una experiencia más significativa frente al reto de ser gerente. La elaboración de casos empresariales fue una de las herramientas para lograr el cumplimiento de este objetivo, con la cual los estudiantes se vieron enfrentados, más allá de la toma de decisiones a entender cuáles son los comportamientos de un gerente.

⁵ Ránking MBA latinoamericano 2014 Disponible en:
<http://rankings.americaeconomia.com/mba2014/ranking-mba-latino-2014/>

La universidad ha realizado grandes avances con respecto a la metodología de casos, ya que, actualmente en su página oficial se puede encontrar cinco (5) cuadernos de casos y trece (13) casos en versión digital que abarcan ejemplos para estudio académico, los cuales están relacionados con diversos ámbitos como el cultural, salud, política y responsabilidad social.

Adicionalmente el grupo de investigación en gerencia de la gran, pequeña y mediana empresa G3pymes de la facultad de administración, finanzas y ciencias económicas ha publicado su propio cuaderno de casos⁶.

➤ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

Facultad de Administración

Metodología de pregrado

La Universidad de los Andes promueve un ambiente académico con diversas metodologías, para desarrollar en los estudiantes la capacidad de autoaprendizaje, en donde los estudiantes deben preparar con anterioridad cada sesión de clase por medio de lecturas, ejercicios o trabajos. De esta manera, la sesión presencial de clase se orienta hacia la discusión y análisis de los temas, la presentación de distintos puntos de vista, el estudio de material complementario y el desarrollo de actividades que enriquecen, complementan y afianzan el aprendizaje. Para el desarrollo del trabajo académico del estudiante, se promueve diversas estrategias metodológicas como:

Estudios de caso: Se preparan y discuten casos tanto nacionales como internacionales, que llevan al estudiante a trabajar las áreas funcionales de la organización bajo situaciones reales discutidas en interacción con compañeros y profesores.

⁶ UNIVERSIDAD EAN [en línea]. Disponible en:
<<http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/94/5/Caso%201%20Rayco%20Ltda.pdf>>
<<http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/cuadernos-de-casos>>

➤ **UNIVERSIDAD EAFIT**

Escuela de Administración

Metodología de Aprendizaje

El objetivo institucional de EAFIT es promover la investigación, que a su vez responde a una necesidad manifiesta por los docentes y estudiantes, de contar con la posibilidad de estudiar casos de administración de empresas colombianas.

Tener acceso a estos casos de empresas colombianas agrega valor a la educación gerencial de los profesionales y les permite acercarse a los retos de la realidad gerencial en Colombia y América Latina.

La colección académica de EAFIT ha publicado el libro “Casos de Administración. Realidades colombianas”, escrito por la profesora de Estrategia del departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT, María Andrea de Villa Correa.

Este libro consta de una selección de casos de administración colombiana. (Distrihogar, ECOPETROL, EPM, Federación Nacional de Cafeteros, New stetic e Inexmoda)⁷.

➤ **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – EEIE, Universidad Industrial de Santander - UIS

La implementación de la metodología de casos en las escuelas de negocios se ha convertido en una gran herramienta pedagógica, porque permite una mayor comprensión y desarrollo de un pensamiento global más coherente y realista del complejo mundo de las empresas, esta será de gran ayuda en el área de Dirección Empresarial en la cual es de gran importancia entender el entorno

⁷ CORREA, María. *Casos de Administración. Realidades colombianas*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2010.

empresarial, ya que en ocasiones los métodos escritos no logran la atención de los estudiantes y no desarrollan las competencias gerenciales necesarias.

Generar nuevas estrategias metodológicas permitirá que los estudiantes fortalezcan conceptos vistos en clase y facilitará la conexión fructífera entre la academia y la industria para de esta manera lograr una mayor preparación para los retos que tendrán que enfrentar en su vida profesional.

Después de observar las metodologías de aprendizaje de cada una de las asignaturas del plan de estudios de Ingeniería Industrial, descritas en el proyecto educativo de la EEIE que se encuentran en la página web oficial de la escuela (carpintero.uis.edu.co)⁸, se encontró que las asignaturas presentadas en la tabla 2, hacen uso de casos de estudio, esto muestra el avance que la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales ha realizado desde hace tres años para implementar esta metodología en las aulas de clase de pregrado.

Tabla 2. ASIGNATURAS QUE HACEN USO DE CASOS DE ESTUDIO EN LA EEIE

No	Asignatura	Metodología
1	Gestión contable	Presentación de casos.
2	Fundamentos de Mercadeo	Desarrollo de una investigación de mercados a un caso práctico
3	Dirección de Procesos I	Prácticas mediante la elaboración de un caso de aplicación real.
4	Finanzas y presupuestos	El desarrollo de casos
5	Investigación de operaciones II	Prácticas mediante la elaboración de un caso de aplicación real.
6	Análisis de Procesos	Talleres y casos de aplicación de la teoría
7	Costos	Presentación de casos.
8	Salud Ocupacional	Vídeos sobre casos prácticos
9	Sistemas de información	A su vez se trataran como ejemplos y fuente de conocimiento práctico, casos de estudio, correspondientes a modelos de sistemas de información estudiados en otras oportunidades, en donde se da a conocer la problemática tratada en clase y su manejo
10	Ingeniería de calidad	Talleres y casos de aplicación de la teoría

⁸ ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES UIS [en línea]. Disponible en: <<http://carpintero.uis.edu.co/eisi/eisi.jsp?IdServicio=S74>>

Continuación Tabla 2. Continuación ASIGNATURAS QUE HACEN USO DE CASOS DE ESTUDIO EN LA EEIE

No.	Asignatura	Metodología
11	Creación de empresas	Prácticas, Taller; Resolución de problemas prácticos; Diseños; Estudios de caso Observaciones reflexivas sobre aspectos de la realidad.
12	Gestión de proyectos:	Durante las sesiones de la clase se combinará la exposición de los temas teórico-metodológicos con el análisis de casos y de artículos previamente seleccionados sobre las temáticas a desarrollar.
13	Finanzas corporativas	Análisis de casos prácticos para casos de financiación
14	Sistemas de compensación	Análisis de casos realizados en grupo
15	Gerencia de mercadeo	Análisis de casos realizados en grupo
16	Logística integral	Análisis de casos realizados en grupo
17	Comercio exterior	Análisis de casos realizados en grupo
18	Gestión tecnológica	Análisis de casos prácticos

Fuente: Tomado de <http://carpintero.uis.edu.co> Proyecto educativo de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

La metodología que se aplica en las asignaturas consta de análisis de situaciones reales o ficticias que buscan ubicar al estudiante en contexto determinado, sin embargo no se adhieren a la metodología de casos, ya que no cuentan con la documentación clara, ordenada y pertinente necesaria, ni el enfoque analítico dirigido a evaluar situaciones y a la toma de decisiones adecuadas.

Después de realizar entrevistas a algunos de los docentes que actualmente dictan alguna de las asignaturas del área de Dirección Empresarial y a algunos estudiantes que ya vieron las materias se encontró que estas son las herramientas pedagógicas que se usan en cada una de las temáticas abordadas en el área de dirección empresarial.

Tabla 3. TEMAS Y METODOLOGÍAS EN EL AREA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL EEIE

Tema	Metodología
La Organización	Explicación y discusión de la teoría
El Ambiente Externo	Talleres de confrontación de la realidad
Toma de Decisiones	Juego de roles
Administración y Estrategia	Observación y discusión de videos especializados
La Estructura	Explicación y discusión de la teoría
Administración de Recursos	Explicación y discusión de la teoría
Liderazgo	Análisis de casos
Equipos de Trabajo	Juego de roles
Los Procesos y los Procedimientos	Explicación y discusión de la teoría
El Control Organizacional	Explicación y discusión de la teoría
Administración del Conocimiento	Explicación y discusión de la teoría
Organizaciones que aprenden	Observación y discusión de videos especializados
Diseño y Estructura Organizacional	Explicación y discusión de la teoría
La Administración Estratégica	Análisis de casos
El Nuevo Enfoque de la Gestión del Talento Humano	Clase magistral sobre los contenidos
Proceso de Selección de Personal	Clase magistral sobre los contenidos
Evaluación de desempeño	Clase magistral sobre los contenidos
Sistemas de Compensación	Clase magistral sobre los contenidos
Bienestar Laboral	Clase magistral sobre los contenidos
Desarrollo Personal	Clase magistral sobre los contenidos
Clima Laboral	Clase magistral sobre los contenidos
Higiene, Seguridad y Calidad de vida	Clase magistral sobre los contenidos
Las Comunicaciones de la Empresa	Clase magistral sobre los contenidos

La EEIE viene realizando grandes esfuerzos por implementar el uso de la metodología de casos, a través de seminarios sobre la aplicabilidad de esta herramienta y más recientemente en octubre de 2013, la creación de nuevo

material, mediante un taller de escritura de casos dirigido a estudiantes y docentes.

En resumen el área de Dirección Empresarial busca involucrar al estudiante en el mundo gerencial, estudiar el entorno empresarial, el conocimiento de las variables que afectan el óptimo desarrollo de las entidades y por ende de sus trabajadores, adicionalmente busca que el estudiante se ponga en el lugar de un gerente e intensifique su capacidad de afrontar retos y aprovechar oportunidades del mercado en procura de un óptimo desarrollo empresarial, todo esto a través de explicación y discusión de la teoría, juego de roles, análisis de casos, talleres de confrontación con la realidad, observación y discusión de videos especializados, elaboración de ensayos.

Después de entrevistar algunos de los docentes que actualmente dictan alguna de las asignaturas del área de Dirección Empresarial, se verificó que utilizan casos, ficticios o reales para abordar temáticas como; Planeación Estratégica, Administración Estratégica, Teorías Administrativas y aplicación de las mismas. En algunos casos utilizan los casos *Harvard* o de alguna base de datos de casos, sin embargo en la mayoría de las oportunidades estos casos son creados y redactados por los docentes para hacer uso de ellos en clase y se aplican en evaluaciones o en clases según su complejidad. No obstante, no se realiza una sesión de discusión de soluciones como lo propone este proyecto.

Por tal motivo este proyecto documentó cuatro casos de Administración Regional (Alicia Wonderland, Crezcamos S.A, Acueducto Metropolitano de Bucaramanga, ECOGAS TGI), los cuales corresponden a empresas cercanas a la realidad de los estudiantes; cuentan con información clara, concisa y de fácil acceso, lo que se espera lleve a los estudiantes a abrir sus mentes en la búsqueda de soluciones a las problemáticas expuestas en cada uno de los casos, tomar decisiones, fundamentarlas, exponerlas y finalmente comparar las soluciones encontradas y las decisiones tomadas en la situación real.

1.1 JUSTIFICACIÓN

La importancia del uso de la metodología de casos especialmente en las escuelas de negocios ha crecido notablemente en el último decenio, donde las mejores escuelas de negocios del mundo han optado por utilizar esta metodología debido a que ayuda a desarrollar habilidades, perspectivas, destrezas, actitudes y conocimientos necesarios en la formación de los futuros ingenieros industriales, ya que, es altamente práctica y permite enfrentarse tanto a decisiones estratégicas como a detalles de la ejecución de problemáticas que encontrarán en el desarrollo de su profesión.

Fenómenos como la globalización, confirman que en algunas oportunidades es más importante tener la capacidad de analizar situaciones y tomar decisiones innovadoras, más que tener el conocimiento de alguna técnica en particular. En este proyecto en particular se aborda la metodología de casos desde la perspectiva de empresas de la región santandereana, ya que, los estudiantes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales en su gran mayoría se enfrentarán a situaciones similares a las que se relatan en los casos de estudio. Las temáticas que se abordarán en los cuatro casos de estudios que comprende este proyecto de grado son:

Figura 1. Temáticas de los casos de Estudios



Estas temáticas son abordadas en las asignaturas del área de Dirección Empresarial, mediante metodologías de aprendizaje como clases magistrales, explicación de la teoría, entre otras. Sin embargo, a través de este proyecto se busca abordar estos conceptos usando los casos de estudio que se documentarán.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Documentar e Implementar casos de estudio de cuatro empresas locales para que puedan ser usados como herramienta pedagógica en las asignaturas de Dirección Empresarial I y II y Talento humano, de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

1.2.2. Objetivos específicos

- ❖ Determinar a partir del análisis de las temáticas dictadas en el área de dirección empresarial (Dirección Empresarial 1, Dirección empresarial 2, Talento Humano, Habilidades Gerenciales), los temas específicos que puedan ser apoyados con los casos regionales.
- ❖ Realizar una exhaustiva recolección de información de cada uno de los casos, a través de entrevistas a los involucrados y revisión de fuentes secundarias.
- ❖ Construir cuatro (4) casos utilizando medios escritos, audio y/o vídeo enfatizando en el uso de Tecnologías de información y comunicación TIC's.
- ❖ Desarrollar las Notas del instructor para cada uno de los casos respectivos.
- ❖ Implementar la metodología en los cursos activos del área, para comprobar la aplicabilidad de esta herramienta pedagógica.
- ❖ Evaluar la aplicación de casos como herramienta pedagógica a través de consulta a los estudiantes que recibirán las cátedras del área de dirección empresarial.
- ❖ Escribir un artículo publicable, donde se analice la pertinencia de los casos al tema que se busca estudiar.

1.3 ESTADO DEL ARTE

1.3.1 Qué es la metodología de casos

La metodología de estudio de casos surgió entre los años 1970, en *Harvard Business School*, con el fin de que los estudiantes aplicaran la teoría vista estudiando casos reales de negocios, ya que, el análisis y discusión de estos, permite la construcción de su aprendizaje y una participación activa. Los casos constan de un estudio descriptivo a través de narraciones, que busca estudiar un tema en específico para que el lector sea capaz de obtener sus propias conclusiones.

El método de casos busca dar a los estudiantes ambientes de aplicación práctica, desarrollando discusiones a partir del estudio y análisis de una situación. Asimismo, pretende que los estudiantes definan problemas, saquen sus propias conclusiones sobre lo que se debería o no hacer, comparen ideas, las expongan, defiendan y complementen con nuevos aportes.

Según la definición de Vélez (2009, pág. 4) el método de casos es:

*“...La descripción de una situación concreta con finalidades pedagógicas para aprender o perfeccionarse en algún campo determinado. El caso se propone a un grupo-clase para que individual y colectivamente lo sometan al análisis y a la toma de decisiones.”*⁹

El crecimiento de la importancia del método de enseñanza-aprendizaje mediante el uso de casos de estudio se debe a la variedad de experiencias ilustradas, ello constituye un buen camino para la comprensión del complejo mundo de la empresa.

En efecto, el uso de este método confirma la preparación para el análisis de nuevos contextos, toma de decisiones y para posiciones de responsabilidad, abre la creatividad, apoya al pensamiento estratégico y fortalece las habilidades para trabajar en equipo y aumentar la capacidad de comunicación.

⁹ VELEZ, Victoria. *Casos empresariales*, 2009 , p 1–91

La metodología de casos como herramienta pedagógica busca que el estudiante personifique el papel de un gerente, analizando la situación y decidiendo que hacer, como lo haría este en la vida real.

Una particularidad obvia del método de casos es el empleo de una herramienta educativa llamada caso.

El “caso” es la descripción de una situación real, que el alumno lee antes de clase, para su discusión y análisis en grupo bajo la colaboración de un profesor. El objetivo es que el alumno aprenda a pensar por sí mismo y desarrolle un criterio propio ante situaciones nuevas.

Debe contener la información básica apropiada que conduzca a la decisión o decisiones que conlleven a la solución del problema, son instrumentos educativos complejos que revisten la forma de narrativas que se basan en problemas de la vida real que se presentan a personas reales. Un caso incluye información y datos, además de material técnico.

Los buenos casos se construyen en torno de problemas o de “grandes ideas”.

Según la definición de Lawrence (1953, pág. 215) un buen caso es:

“Un buen caso es el vehículo por medio del cual se lleva al aula un trozo de realidad a fin de que los alumnos y el profesor lo examinen minuciosamente. Un buen caso mantiene centrada la discusión en alguno de los hechos obstinados con los que uno debe enfrentarse en ciertas situaciones de la vida real. ”

Según la definición de Enrique Ogliastri¹⁰ (1992, pág. 20):

“Un buen caso se demuestra en el salón de clase: induce discusión. El peor caso es aquel unidimensional, que tiene solución única y a lo sumo es un ejemplo. Un buen caso cubre una diversidad de temas, tiene muchos ángulos, desde los

¹⁰ Ingeniero Industrial de laUIS.,Magíster en Economía y Dirección de Empresas (IESE, Barcelona),Máster en Psicología Social y Ph.D. en Teoría Organizacional (Northwestern).

cuales puede analizarse. Un mal caso lleva a una clase donde todos están de acuerdo, donde no hay controversia ni diferencias de perspectiva”.

Los casos deben describir el siguiente tipo de situaciones:

- Concretas tomadas de la vida profesional.
- Problemáticas que necesitan diagnóstico o solución.
- Que necesitan una formación específica.
- Completas donde todos los hechos están presentes.(Uribe, 2011) ¹¹

Como preparar un Caso

El estudiante debe realizar un trabajo individual, por medio de la lectura y el análisis previo del caso (aproximadamente dos horas).Pese a que existen diferentes maneras de preparar un caso, a continuación se describirá una guía general que el estudiante puede adaptar.

1. Realizar una lectura rápida del caso, para tener una percepción global de la situación, verificar qué información cualitativa y cuantitativa debe analizar.
2. Leer cuidadosamente el caso, subrayando los hechos más importantes, escribir notas y luego preguntarse ¿qué problemas básicos debe resolver este gerente?, intentar ponerse en la posición del gerente y sentir los problemas identificados como suyos.
3. Tomar nota de las situaciones o problemas que encuentre en el caso.
4. Clasificar las principales consideraciones para cada área del problema.
5. Realizar un apropiado análisis cualitativo y cuantitativo.
6. Desarrollar las recomendaciones basadas en el análisis de datos del caso.

Es recomendable realizar una discusión con un pequeño grupo de compañeros para enriquecer el análisis individual, si el estudiante realiza una preparación

¹¹ Consultor y Docente Universitario. Aparte seleccionado del artículo de Enrique Ogliastri, en revista CREA de ICESI 1992: p. 20

completa, la sesión en clase realmente ayudara a desarrollar sus habilidades gerenciales. (Hammond, 2002)¹²

Qué sucede en clase

El docente debe tomar el papel de mediador para facilitar la discusión entre los estudiantes, convertir la clase en un debate de ideas bien sustentadas, solo en ocasiones excepcionales debe dar su punto de vista, al finalizar el proceso el docente debe destacar las lecciones útiles y las observaciones inherentes a la situación del caso. (Hammond, 2002)¹³

Metodologías de casos

Tabla 4. METODOLOGÍAS DE CASOS

Métodos	Principales características
Método Harvard	* Interactividad de los estudiantes
	* Propicia un ambiente favorable a la discusión del grupo
	* Ayuda a los estudiantes a desarrollar su capacidad de usar conocimientos y habilidades propicias
	* Existen gran variedad y calidad de casos publicados
	* El método Harvard es el más utilizado por las escuelas de negocios en el mundo
Método de dramatizaciones	* Ofrece la oportunidad para que "Experimenten" los sentimientos y emociones que se viven en un determinado caso.
Método de presentaciones audiovisuales y casos grabados	*Ofrece ventajas sobre los casos escritos, ya que los instructores no necesitan hacer investigaciones ni escribir informes
	* Las presentaciones audiovisuales son más atractivas para los participantes ya que no tiene que leer.
	*Permiten capacitar al estudiante a desarrollar sus habilidades de percepción y escucha activa de mensajes verbales y no verbales

¹² HAMMOND, John. Learnin by the case method. Harvard business school, 2002, p 1–4

¹³ URIBE, Rafael. Metodología para la estructuración y desarrollo de casos,2011, (pp. 1–47).

Continuación Tabla 4. METODOLOGÍAS DE CASOS

Métodos	Principales características
Método de sindicato Henley	* El aspecto sobresaliente de este método es el énfasis que se pone en compartir experiencias en pequeños grupos.
	* Se manejan informes sencillos
	* No necesitan hacer investigaciones ni escribir informes
	* Este método busca mejorar las habilidades de trabajo en equipo.
Método de proceso de incidentes	* El método inicia con trabajo individual en donde cada participante estudia el incidente
	* El contenido de las preguntas está dirigido a averiguar el que, cuando, como y donde de la situación en que se desarrolló el incidente
	* Todas las preguntas van dirigidas al director de la discusión
	* Solo se resaltan puntos clave y específicos dentro de un caso

Fuente: Diaz Rodriguez, J., Filomena de la Rosa, G., Pedraza Avella, A., (Dir.)(2011). Estudio de casos como herramienta pedagógica en la asignatura Creación de empresas en la EEIE UIS (Tesis Pregrado) Universidad Industrial e Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Disponible en URL: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2011/137880.pdf>

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. GENERALIDADES DEL AREA DE DIRECCION EMPRESARIAL

El proyecto se desarrollará en las asignaturas del área de Dirección Empresarial, dictadas como parte del plan de estudios de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander.

2.1.1 Asignatura Dirección empresarial 1

La asignatura Dirección Empresarial 1, pretende que el estudiante comprenda el rol de un gerente, quién es, qué hace, cómo lo hace, qué habilidades debe desarrollar para enfrentar los retos y aprovechar oportunidades, analizar los cambios en la economía y la influencia de estos en la redefinición de los trabajos de las personas, estudiar la importancia de las decisiones como un elemento clave de la vida organizacional, su proceso, las evidencias que se deben tomar en cuenta al momento de tomarlas, presentar elementos esenciales de la planeación y describir el proceso de control, identificando los elementos que la gerencia debe controlar.

2.1.2 Asignatura Dirección empresarial 2

Dirección Empresarial 2 busca profundizar en el análisis de la Dirección Estratégica con el fin de determinar un esquema conceptual para el manejo de los cambios discontinuos del entorno, descubrir un enfoque sistemático para la toma de decisiones estratégicas, una metodología para orientar su implantación, conceptualizar la organización como un sistema abierto en el cual sus funciones técnicas y sociales están altamente relacionadas entre sí, e igualmente con el medio ambiente en que se desarrollan, en conclusión que el estudiante logre entender la organización como un organismo que aprende y tiene una gran capacidad de respuesta ante un entorno de cambio continuo.

2.1.3. Asignatura Talento Humano

El objetivo de la asignatura es que los estudiantes conozcan el rol que desempeña la Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones y aprendan las diferentes técnicas que permiten un desarrollo óptimo en esta área y se capaciten en la aplicación de cada una de estas.

2.1.4. Asignatura Habilidades Gerenciales

La asignatura busca que los estudiantes adquieran habilidades que les permitan desenvolverse exitosamente como profesional, comprendan la responsabilidad de mejorar continuamente la contribución de las personas a sus organizaciones. Adicionalmente comprender conceptos modernos de gestión del talento humano como una herramienta gerencial para administrar el elemento más valioso de cualquier organización.

En resumen, el área de Dirección Empresarial busca introducir al estudiante en el mundo gerencial, a estudiar el entorno de las empresas, el conocimiento de las variables que afectan el óptimo desarrollo de las entidades y por ende de sus trabajadores, busca que el estudiante se ponga en el lugar de un gerente e intensifique su capacidad de afrontar retos y aprovechar oportunidades del mercado en procura de un óptimo desarrollo empresarial, todo esto a través de explicación y discusión de la teoría, juego de roles, análisis de casos, talleres de confrontación con la realidad, observación y discusión de videos especializados, elaboración de ensayos, etc¹⁴.

2.2 ENTIDADES INVOLUCRADAS

- ❖ La Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, debido a que el proyecto permite mejorar las competencias de los estudiantes de ingeniería

¹⁴ ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES UIS [en línea]. Disponible en: < <http://carpintero.uis.edu.co/eisi/eisi.jsp?IdServicio=S74>>

industrial con estrategias activas que centralizan su aprendizaje en el estudiante para generar el desarrollo de competencias.

- ❖ Los empresarios, ya que con su aporte permitirán mejorar las competencias de los futuros ingenieros industriales, adicionalmente permitirán fortalecer el lazo entre la academia y las empresas, el uso de la información de los casos en las aulas de clase les permitirá a los empresarios tener opiniones diversas y en algunos casos más amplias, de situaciones cotidianas vividas en la empresa.

- ❖ Los estudiantes de pregrado de Ingeniería Industrial de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, ya que esta metodología les permitirá adquirir una mayor cantidad de conocimientos y destrezas por ser una herramienta lúdica y participativa.

- ❖ Los profesores del área de Dirección Empresarial, porque se dará la posibilidad a los docentes de hacer uso adecuado de la metodología de casos Harvard dentro de su metodología de enseñanza y de esta manera aumentar el porcentaje de asimilación del conocimiento por parte de los estudiantes.

3. METODOLOGIA Y DESARROLLO DE LOS CASOS DE ESTUDIO

3.1 Descripción de las Empresas

3.1.1. *Alicia Wonderland*

Empresa santandereana que actualmente es liderada por Sergio Andrés Serrano Ríos, constituye una empresa familiar dedicada al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir como zapatos, camisetas, bolsos, ropa interior, marroquinería y accesorios que tiene como sede principal la ciudad de Bucaramanga y una segunda tienda en Barrancabermeja.

Este caso es un ejemplo de emprendimiento juvenil, muestra como una idea novedosa se usa para mejorar un negocio de conocimiento familiar y como se utilizan las redes sociales para hacer el mercadeo de su marca.

3.1.2. *Crezcamos S.A.*

Empresa santandereana, actualmente liderada por Mauricio Osorio, constituye una sociedad anónima con capital nacional y extranjero, dedicada a la prestación de servicios micro financieros a las poblaciones rurales y urbanas que no pueden acceder a la banca formal.

Crezcamos S.A. cierra el grupo de las cinco primeras mejores instituciones microfinancieras de Santander, como resultado de su éxito en el pilar "eficiencia", tanto por el control de su cartera de riesgo como por haber logrado un costo por préstamo lo suficientemente bajo como para continuar expandiendo la oferta de servicios a nuevos clientes. La red de atención de Crezcamos S.A cubre los departamentos de Santander, Norte de Santander, Cesar, Magdalena, Bolívar y parte de Antioquia, Bocayá y La Guajira¹⁵.

¹⁵ CREZCAMOS [en línea], disponible en: <<http://www.crezcamos.com/>> [citado 22 febrero de 2014]

3.1.3. Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P, AMB.

Es una compañía santandereana encargada de la prestación de los servicios domiciliarios de acueducto y saneamiento básico, así como las actividades complementarias al mismo en las localidades que integran el Área Metropolitana de Bucaramanga y demás municipios vecinos a los cuales se extiende la prestación de estos servicios y en general, en cualquier lugar del país o del exterior, que, por vía contractual, se convenga en esta gestión¹⁶.

3.1.4. ECOGAS (TGI S.A. E.S.P)

Compañía que nació en Santander como ECOGAS y actualmente pertenece a la Empresa de Energía de Bogotá (EEB) y es la Transportadora de Gas Internacional, TGI.

Este caso trata el Impacto social que genera la venta, a una empresa Bogotana, de una empresa icono de la región con un número interesante de empleos y con un volumen de ventas que la consolidó en el departamento como la segunda más grande luego de la Electrificadora de Santander, Essa, en el 2011 y el traslado de esta empresa dejando de generar valor para la región¹⁷.

¹⁶ AMB [en línea]. Disponible en: < <http://www.amb.com.co/frmlInformacion.aspx?inf=14>

¹⁷ ECOGAS (TGI S.A. E.S.P) [en línea], Disponible en:
<<http://www.recltda.com/contenido/proyectos/ecogastgi/>>

3.2 Selección de las temáticas que abordó cada caso de estudio

Los casos que se redactaron en este proyecto son:

- Caso Alicia Wonderland enfocado en estrategia de mercadeo en redes sociales.
- Caso Crezcamos S.A enfocado en estrategia de posicionamiento de marca enfocado en sectores vulnerables de la población.
- Caso AGUAVIVA del AMB enfocado en contrastar políticas de sostenibilidad social y ambiental con datos de impacto social y ambiental generados por la industria del agua embotella.
- Caso ECOGAS TGI enfocado en el impacto social generado por la venta de una empresa insignia en una región como Santander.

Tabla 5. EMPRESAS Y TEMAS ABORDADOS.

Empresa	Tema que se abordó con el caso	Fecha inicial de contacto	Fecha de entrevista
Crezcamos S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos del emprendimiento. • Estrategia de crecimiento empresarial. • Antecedentes de entidades enfocadas en micro-créditos en Colombia. • Orientación al riesgo en la toma de decisiones. • Antecedentes del sector financiero colombiano en el área rural. • Demanda de microfinanzas en Colombia. • Inversiones de impacto. 	12/09/2014	22/09/2014
ECOGAS T.G.I	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de entorno. • Valor Compartido. • Historia del Gas en Colombia. 	No se realizaron entrevistas.	

Continuación Tabla 5. Continuación EMPRESAS Y TEMAS ABORDADOS.

Empresa	Tema que se abordó con el caso	Fecha inicial de contacto	Fecha de entrevista
ECOGAS T.G.I	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte y campos de gas natural en Colombia. • Creación de ECOGAS. • Crecimiento de ECOGAS. • Venta de ECOGAS. • TGI se va de Santander. 		
AMB	<ul style="list-style-type: none"> • El negocio del agua embotellada. • Sostenibilidad. • Impacto social y ambiental del negocio del agua embotellada. 	No se realizaron entrevistas.	
Alicia Wonderland	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia Comercial. • Uso de nuevas tecnologías. • Riesgos del emprendimiento. • Emprendimiento juvenil. • Sector Calzado en Colombia y el mundo. • Estrategias de <i>marketing</i> en redes sociales. • Estrategia comercial. • Estrategia de personalización. 	12/12/2014	05/01/2015

3.3 Construcción de los casos de estudio.

Previo a la recolección de información para la documentación de los casos se decidió que estos serían de tercera generación, que según la caracterización presentada en metodología para la estructuración y desarrollo de casos de la

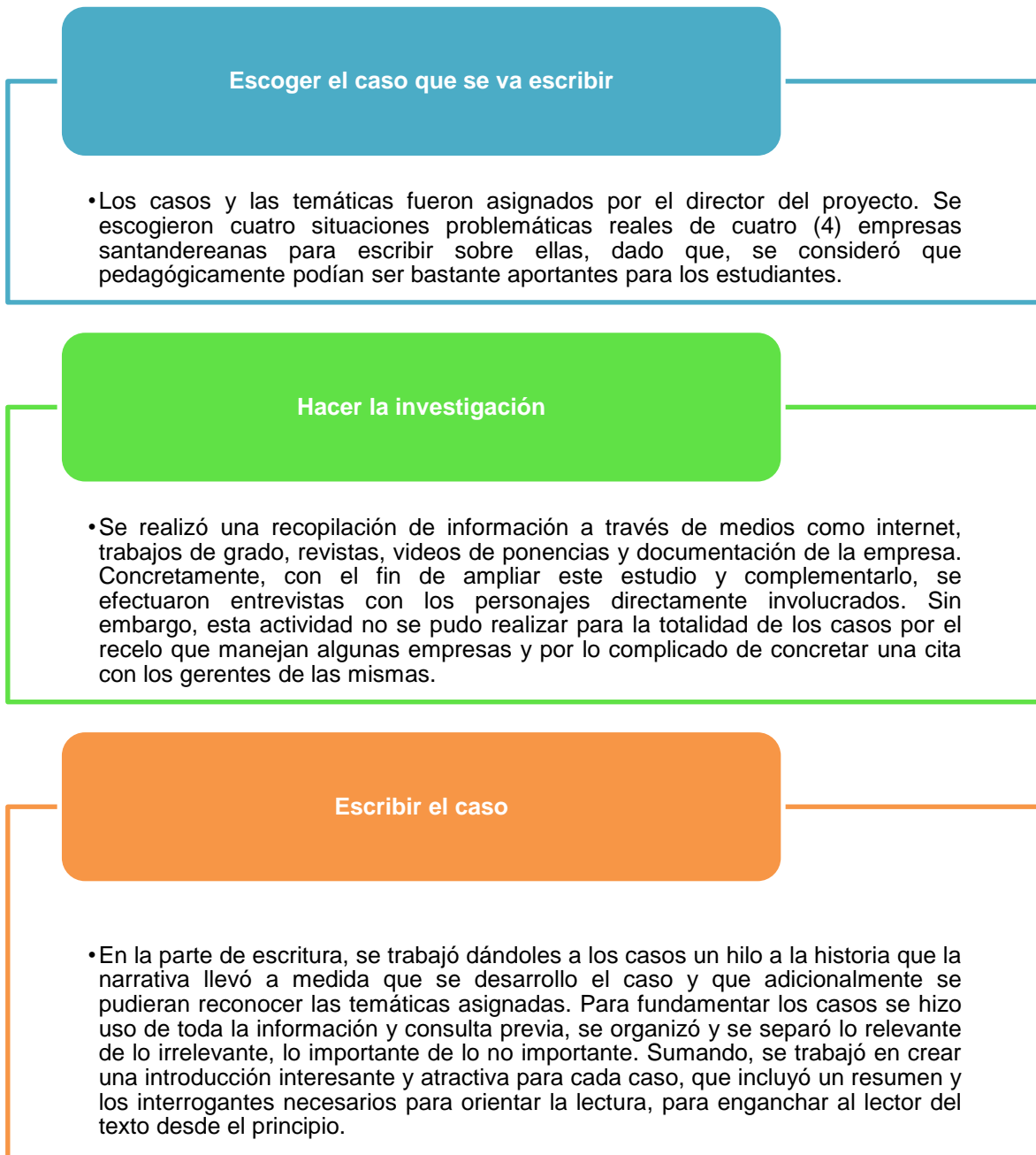
Universidad EAN 2011¹⁸, significa que se enfocan principalmente en la toma de decisiones.

Los casos de estudio se construyeron sobre temáticas previamente asignadas por el director de proyecto. La estructuración se llevó a cabo empleando la metodología para escribir casos propuesta en el cuaderno de investigación de la Universidad EAN¹⁹.

¹⁸ METODOLOGIA PARA LA ESTRUCTURACION Y DESARROLLO DE CASOS, UNIVERSIDAD EAN. Disponible en:
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2763/metodologia%20para%20la%20estructura.pdf?sequence=6>

¹⁹ Pérez Uribe, Rafael. Metodología para la estructuración y desarrollo de casos. Colección pedagógica Recurso electrónico. Bogotá. Universidad EAN.2011, p. 8-9.

Figura 2. Pasos para escribir un caso



3.4 Documentación del Caso de Estudio.

La información recolectada fue organizada y evaluada para realizar la selección más oportuna para documentar el caso y posteriormente redactarlo en un lenguaje global de fácil entendimiento para cualquier persona. Los cuatro documentos se

entregaron en forma escrita en formato PDF y se implementaron usando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's).

➤ **Caso Crezcamos S.A**

Para la documentación de este caso se consultaron algunos videos de conferencias realizadas por el ingeniero Mauricio Osorio, gerente y fundador de la empresa, adicionalmente fue necesario realizar una entrevista para complementar algunos hechos que rodeaban la creación de la empresa y los cuales no se encontraban en la web. Para complementar el documento se consultó sobre el sector financiero colombiano, los antecedentes de instituciones microfinancieras y la demanda de este tipo de servicios financieros en el país, esto con el fin de que el estudiante tenga un conocimiento sobre el sector en el que se mueve la empresa Crezcamos S.A. Adicionalmente se estudiaron inversiones de impacto, para que los estudiantes aprendan sobre esta nueva corriente de inversiones y la puedan aprovechar en un futuro si desean llevar a cabo algún proyecto de tipo social.

➤ **Caso ECOGAS TGI**

En la documentación de este caso se utilizó como consulta el caso NACIMIENTO, CRECIMIENTO Y VENTA DE ECOGAS EN SANTANDER (tesis Magíster en Administración de Empresas), complementado con noticias. No se realizaron entrevistas por la dificultad de conseguirlas, adicionalmente el material consultado contaba con toda la información necesaria para la estructuración del documento, también se estudió la historia del gas, el transporte del mismo y el mercado de este en Colombia. Esto para que el estudiante tenga un mayor conocimiento del sector gasífero en el país y conozca la historia de una de las empresas más prosperas de la región santandereana.

➤ **Caso Alicia Wonderland**

La estructuración y recolección de información de este caso se realizó utilizando videos de charlas dictadas por el joven emprendedor Sergio Serrano, dueño de la

compañía. Además para complementar la información de las estrategias que usa la compañía para atraer nuevos clientes, fue necesario realizar una entrevista y se incluyó información sobre el sector calzado en Santander, un estudio de la demanda de los productos que ofrece Alicia Wonderland, estrategias de mercadeo en redes sociales y algunos ejemplos de compañías similares.

➤ **Caso AGUAVIVA del AMB**

Para la estructuración de este documento se recopiló información del caso “AGUAVIVA del AMB: ¿Un ejercicio de Estrategia o de Sostenibilidad?”, se estudió sobre el sector en el que esta empresa se mueve, el mercado que atiende y los antecedentes de la empresa, que le han permitido ser líder en el mercado y acreedor de reconocimientos nacionales, hasta el momento en que se abordó el caso.

3.5 Elaboración de las notas del Instructor

Las notas del instructor constan de una introducción, un resumen, objetivos, temas a tratar, guía didáctica del docente, gestión de la discusión, posibles preguntas dirigidas por el docente para analizar el caso y para finalizar preguntas de cierre Feedback. Adicionalmente, cuenta con anexos para profundizar sobre algunos de los temas a tratar, esta herramienta permitirá la óptima implementación de esta herramienta, por parte de cualquier docente de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, en el área de Dirección Empresarial como en las áreas en las que los docentes consideren pertinente su aplicación. Las notas de cada uno de los casos se encuentran en el Anexo A.

3.6 Implementación de la Metodología en las aulas de clases.

Para aplicar la metodología con los casos documentados, en algunos de los salones de las asignaturas (Dirección Empresarial 1 y 2, Habilidades Gerenciales y Talento humano) del área de Dirección Empresarial, se realizó la entrega del material pdf a través de una plataforma virtual para el análisis individual, seguido de la sesión en clase para la socialización y posterior evaluación.

3.6.1 Montaje de los contenidos usando TIC's

Los documentos se montaron en la plataforma virtual EDMODO²⁰ usada por el docente Orlando Contreras para el desarrollo de las clases. La cual permite un acceso fácil del caso y da la posibilidad de montar sugerencias de páginas donde los estudiantes pueden encontrar información que complementa el caso y que les permita fundamentar las decisiones que tomarán con respecto a las situaciones que se abordan en cada uno de estos.

3.7 Evaluación de los casos de estudio

En este ámbito se realizó una evaluación formativa completa del proceso, que permitió tomar decisiones para mejorar la aplicación de cada uno de los casos en el aula de clase, mediante encuestas individuales a los estudiantes y profesores que participaron de las sesiones.

3.7.1 Evaluación sobre la temática del caso

Esta evaluación se realizó a docentes y busca determinar si las temáticas que se abordaron con cada uno de estos casos son pertinentes y claras. El documento utilizado para este fin se encuentra en el Anexo 6.

3.7.2 Encuestas de satisfacción de los estudiantes

Para conocer a fondo si la herramienta fue exitosa se realizaron encuestas de satisfacción a los estudiantes para conocer las posibles fallas en el proceso y estudiar las mejoras del mismo. Encuesta de satisfacción (ver Anexo 7).

²⁰ Aplicación cuyo objetivo principal es permitir la comunicación entre profesores y alumnos. Se trata de un servicio de redes sociales basado en el microblogging creado para su uso específico en educación que proporciona al docente de un espacio virtual privado en el que se pueden compartir mensajes, archivos y enlaces, un calendario de aula, así como proponer tareas y actividades y gestionarlas.

4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

4.1 Versiones finales de los casos de estudio

Los casos de estudio finales pasaron por una serie de correcciones y revisiones. Además se escribieron varias versiones y diseños, hasta que finalmente se escogieron y aprobaron los textos con mejor contenido, descripción, información y redacción que facilitará el entendimiento del mismo a cualquier lector.

Para todos los casos se realizó una revisión en términos de redacción y fuentes de las notas al pie.

4.1.1 Caso CREZCAMOS S.A: UN PASO ADELANTE AL CRECIMIENTO

CREZCAMOS S.A.: UN PASO ADELANTE AL CRECIMIENTO.

Orlando E. Contreras, Universidad Industrial de Santander.

ocontrer@uis.edu.co

Jeniffer Paola Hernández Castro, Universidad Industrial de Santander

Julie Andrea Muñoz Marciales, Universidad Industrial de Santander

INTRODUCCIÓN

Como sostiene Demers (2014), asumir riesgos se puede considerar como un sinónimo de emprender, debido a que, iniciar y desarrollar una idea de negocio constituye un riesgo en términos financieros, de profesión y salud mental, no obstante, si se alcanza el éxito empresarial todo riesgo en el que se incurra tendría significativa justificación. En este caso, se expone cómo el joven emprendedor Mauricio Osorio, Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Industrial de Santander (Colombia), asumió el desafío de convertir una idea en un modelo de negocio rentable y socialmente sostenible. Este joven ingeniero decidió mantener

el proyecto de micro finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesores (COOPROFESORES) denominado Fundación Coopprofesores (FUNDACOOOP), que debía ser liquidado por orden de la Superintendencia de Economía Solidaria. Osorio siguiendo una conducta decidida, mantuvo este proyecto con confianza en el gran potencial que había desarrollado, haciendo uso de conocimientos y experiencias adquiridas en conjunto con el apoyo económico necesario constituyendo así CREZCAMOS S.A.

Una vez establecido el capital de su compañía al término del año 2009, Osorio y su equipo de trabajo en conjunto se enfrentaron a la incertidumbre con respecto a la estrategia que le permitiría crecer y alcanzar el éxito que deseaba. La junta directiva de esta compañía fue convocada para discutir y buscar alternativas de crecimiento, con el fin de garantizar un futuro sostenible y direccionar lo que hasta ese momento era una compañía de microcrédito, en función de permitirle alcanzar cobertura nacional, cumpliendo las expectativas de sus accionistas, clientes y colaboradores.

ACONTECIMIENTOS

El 2008 corresponde al año en el que se consolida el exitoso funcionamiento de FUNDACOOOP o lo que hasta ese momento y después de 2 años de actividad, constituía el proyecto de microfinanzas de COOPROFESORES, cuyo centro de operaciones se concentraba en la ciudad de Bucaramanga (Colombia). El panorama superficial era muy positivo con respecto al desempeño del año 2007, debido a que de un año a otro, se obtuvo un crecimiento alrededor del 400% en el volumen de negocios y se logró un posicionamiento importante en el área de influencia²¹. (Ver en el Anexo 1. Microfinanzas en Colombia).

El contexto en el cual se encontraba FUNDACOOOP, constituía un motivo de complacencia que le generó grandes expectativas a Osorio y a su equipo de

²¹El documento se denomina “Informe de Gestión CREZCAMOS 2008” y constituye la recopilación de datos empresariales e informes financieros que es entrega a clientes y accionistas. Disponible en: (<http://www.CREZCAMOS.com/media/f1ed033529f6ff034205d909872520f3.pdf>)

trabajo. El objetivo principal de FUNDACOOOP comprendía la prestación de servicios financieros a la población rural de escasos recursos económicos. Este mercado se encontraba desestimado por el sector financiero tradicional, por causa de la ubicación geográfica y capacidad económica de la población mencionada, tomando en consideración que la banca colombiana se encontraba establecida principalmente en las grandes ciudades, con enfoque en volúmenes de negocio más representativos.

CRECIMIENTO DE FUNDACOOOP

La Fundación Coopprofesores (FUNDACOOOP), tuvo origen como un proyecto de COOPROFESORES en el año 2006, bajo la dirección del ingeniero Mauricio Osorio Sánchez y sus operaciones tuvieron inicio en las instalaciones de la misma COOPROFESORES en el municipio de Aguachica, sur del departamento del Cesar (Colombia), por considerarse un centro urbano importante, debido a que limita con siete municipios (La Gloria, El Carmen, Río de Oro, San Martín, Puerto Wilches, Gamarra y Morales) que pertenecen al sector rural, asimismo por ser una localidad de fácil acceso debido a que se encuentra situada cerca de una vía principal.

Como herramienta primordial de comunicación para llegar a su mercado objetivo, la entidad creó un personaje de connotación real llamado “Don Abundio”, quien personificaba al tradicional pequeño emprendedor de la región (agricultor, ganadero, comerciante). El propósito del personaje consistía en transmitir el carácter personal del servicio de crédito, buscando la eliminación de prejuicios en la población con respecto a entidades crediticias y bancos.

Posteriormente, el proyecto tuvo gran aceptación en las áreas en las que realizó la instalación de más filiales, logrando posicionamiento como una entidad financiera de fácil acceso que otorgaba créditos de manera ágil y sin inconvenientes por trámites administrativos. Al finalizar el primer año de actividad, la compañía había alcanzado una suma equivalente a USD \$894,5M en desembolsos de créditos para un total de 935 clientes. En el año 2007, segundo año de vigencia del

proyecto, se registró un crecimiento del 370% en desembolsos, acompañado de un crecimiento del 408% en el número de clientes.

Paradójicamente, los resultados mencionados anteriormente no eran enteramente positivos para la entidad, debido a que FUNDACOOOP al ser una dependencia de COOPROFESORES (una entidad cooperativa) era supervisada por la Superintendencia de Economía Solidaria de Colombia (SUPERSOLIDARIA). Lo anterior suponía un establecimiento más estricto de límites que los aplicados sobre el sector financiero tradicional, en términos de asunción de riesgos crediticios frente al capital que poseían. Para finales del año 2007, se reportó en cartera la suma equivalente a USD\$2,7MM, que representó un valor mucho más alto que el referente calculado en función de su patrimonio técnico (lo que en términos prácticos indica el valor disponible para cubrir las pérdidas no esperadas) equivalente a USD\$100M, lo cual se encontraba en oposición a la normatividad de la SUPERSOLIDARIA y virtualmente obligaba a la disolución de FUNDACOOOP.

La junta directiva de COOPROFESORES (como “padre financiero” del proyecto) tenía la responsabilidad de tomar una decisión. Sin embargo, Osorio propuso la figura de capitalizar la compañía a través de una donación de entre USD\$250M y USD\$500M, con el fin de alcanzar un patrimonio técnico en conformidad con la cartera que poseían para, en consecuencia, continuar en operación cumpliendo las normativas de la SUPERSOLIDARIA.

La propuesta de Osorio fue evaluada y pese a que varios miembros prestaban su apoyo al proyecto, algunos otros no se encontraban de acuerdo con la continuación del mismo. Entretanto se consideraba la iniciativa, Osorio, quien se había comprometido con su equipo de trabajo a que el proyecto continuaría y apoyado en el presentimiento de que COOPROFESORES se iba a negar a la alternativa propuesta, decidió preparar un plan alternativo e independiente que consistía en construir un modelo de negocio de sociedad anónima que tuviera el patrimonio requerido para realizar la adquisición de los activos de FUNDACOOOP, capitalizarla y de esta manera poder encaminarla hacia potenciales inversionistas que tuvieran el interés de ser partícipes en el proyecto.

Posteriormente a la concepción formal de su idea, Osorio tomó la decisión de asistir al FOROMIC²², del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuya versión anual del 2007 se realizó en San Salvador (El Salvador). Dicho foro se articula como un escenario para la congregación de empresarios en busca de realizar en su gran mayoría inversiones de impacto en los países más pobres de Latinoamérica. (Ver en Anexo 2. Inversiones de Impacto).

EN BUSCA DE INVERSIONISTAS

El objetivo de Osorio al asistir al FOROMIC, consistía en lograr por lo menos un inversionista para el proyecto de microfinanzas que se encontraba liderando, ahora con el propósito de convertirlo en una entidad independiente. Si bien no tenía pleno conocimiento de las personas que asistían al evento y no hubo resultados iniciales, Osorio tuvo un firme progreso y logró el establecimiento de contactos y entrevistas con varios inversionistas potenciales.

Fue así como, pese a dificultades debido al lenguaje, logró comunicación y comprensión de la idea de proyecto por parte del gerente de un fondo belga llamado INCOFIN²³, quien de inmediato hizo evidente su interés en el mismo. En consecuencia, Osorio contaba con una alternativa muy fuerte frente a una eventual negativa de la propuesta original a COOPROFESORES.

Al transcurso de treinta días correspondientes al estudio de la propuesta de capitalización presentada por Osorio, tal y como se tenía considerado, la junta directiva de COOPROFESORES decidió no continuar con la operación de FUNDACOOOP. Sin embargo, para este momento Osorio ya contaba con una carta de intención de INCOFIN para realizar la inversión en su nuevo proyecto, motivo

²² El FOROMIC es un foro organizado anualmente por el Banco Interamericano de Desarrollo, que funciona como plataforma para interesados en el tema de microfinanzas y microempresas, debido a que permite el intercambio de mejores prácticas, metodologías y estrategias de todo el mundo con el objetivo de promover y apoyar el sector de las microempresas. Ver: (<http://www.fomin-events.com/foromic/2014/web/#es-sobre>)

²³ Administrador y consultor de fondos de inversión en instituciones microfinancieras en países en desarrollo, cuenta con oficinas en Bélgica, Colombia, Kenia, Camboya y a través de su equipo consultor presta apoyo en más de 40 países. Adicionalmente busca impulsar inversiones que busquen resultados sociales (inversiones de impacto) y únicamente apoya entidades que generen un impacto positivo en sus clientes. Ver: (<https://www.incofin.com>)

por el cual decidió de manera casi inmediata presentarle a COOPROFESORES una propuesta mercantil equivalente a USD\$3,1MM para realizar la adquisición de los activos de FUNDACOOOP. Es decir, que el juego había cambiado y que ahora en lugar de pedir por supervivencia, ya se estaba asumiendo el rol de empresario a través de una oferta seria y atractiva.

De esta manera, COOPROFESORES aceptó el planteamiento proveniente de Osorio, quien en principio, convencido del prometido apalancamiento por parte de INCOFIN, invirtió el equivalente a USD\$100M de su propio capital y procedió a efectuar el registro de una nueva organización en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Por consiguiente, el 31 de marzo del año 2008 se realizó la liquidación de FUNDACOOOP y el 1 de abril del mismo año se conformó de manera formal a CREZCAMOS S.A, en compañía de un memorando de entendimiento en el que puso de relieve la posibilidad de ingreso de nuevos socios a la naciente organización con las condiciones planteadas en principio, por una ventana de tiempo considerable.

UN ANUNCIO INESPERADO

Con una empresa en funcionamiento y compromisos adquiridos, Osorio aún no contaba con el capital necesario para mantener el crecimiento que había planteado para el proyecto y que este demandaba. Asimismo, de manera inesperada, INCOFIN le comunicó que no se llevaría a cabo la inversión acordada sin el cumplimiento de la condición que estipulaba que un inversionista institucional se vinculara al mismo. Osorio no entendió este cambio inesperado; pero por más que insistió, los belgas no dieron su brazo a torcer frente a este nuevo requisito.

Y lo más grave de todo, debía cumplir con la cancelación de la deuda comprometida con COOPROFESORES, que se había pactado por cuotas a un plazo de 18 meses. Parecía la suma de todos los males...

En este punto, la única solución al problema consistía en la consecución inmediata de más inversionistas. Osorio dedicó tiempo a realizar entrevistas tanto con personas naturales como empresas que tuvieran la capacidad e interés de invertir en CREZCAMOS S.A. y logró adquirir un capital adicional equivalente a USD\$500M, lo que permitió continuar momentáneamente con la operación comercial²⁴.

A pesar de esto, lo peor vino al declararse impaga una de las cuotas respectivas a la deuda con COOPROFESORES debido al déficit en la caja. Osorio recibió una enorme presión por parte de sus acreedores quienes, a pesar de ser tolerantes con este vencimiento, también se manifestaron preocupados por cuenta de lo que podía representar el futuro. La situación se tornaba cada vez más grave.

NUEVAS OPORTUNIDADES



Escanee el código para ver la historia de Crezcamos S.A. contada por Mauricio Osorio

A este punto, Osorio ya había invertido todo su capital y el de personas naturales cercanas a él y al proyecto, sin embargo aún no concretaba la nueva exigencia de INCOFIN. En ese momento, el Fondo Ganadero de Santander - FOGASA (Entidad promotora del subsector de ganado vacuno en el departamento de Santander) manifestó su interés en el proyecto, debido a que previamente había intentado incursionar en el sector de los microcréditos por aspectos normativos, pero hasta el momento no había podido dar cuenta de ello. Lo anterior constituía para CREZCAMOS una oportunidad significativa en aras de incluir un socio importante en el capital de la entidad y cumplir el requisito final de INCOFIN.

²⁴ Se debe aclarar que en Colombia ni el mercado público de valores, ni las figuras de adquisición de capital de riesgo (del tipo ángeles inversionistas) se encuentran bien desarrollados, por lo que no eran consideradas opción a ese momento.

Sin embargo, en aras de concretar cualquier inversión como socio a las arcas de CREZCAMOS, FOGASA estableció que primero debía efectuar la venta de uno de sus activos, para así obtener la liquidez necesaria.

Entretanto, de manera afortunada la transición de FUNDACOOOP a CREZCAMOS S.A. no tenía gran repercusión en los clientes y se pudo dar apertura a dos oficinas más, una en San Alberto (Cesar, Colombia) y otra en Ocaña (Norte de Santander, Colombia), lo que trajo consigo un aumento en el número de clientes y por consiguiente, en el volumen de negocio.

Con el tiempo, se veía que FOGASA no podía llevar a cabo el negocio que le permitiría invertir en CREZCAMOS S.A. Y como se ha mencionado, esta situación establecía una enorme dificultad debido a que de no concretarse esta sociedad, el fondo de inversión INCOFIN descartaría la posibilidad de inversión y no se obtendrían los recursos para finiquitar la deuda contraída con COOPROFESORES por parte de CREZCAMOS. Lo anterior, al parecer determinaba un punto de no-retorno.

En ese momento, Osorio decidió llevar a cabo una reunión con Luis Eduardo Ortiz, gerente de FOGASA, en búsqueda de soluciones para la dificultad presentada y lograr fórmulas alternativas que permitieran la continuidad del pre-acuerdo. De esta manera surgió la propuesta de entregar como parte de la inversión, en lugar del efectivo prometido, una batería de oficinas de propiedad de FOGASA a CREZCAMOS, las cuales contaban con una ubicación privilegiada en un sector empresarial de la ciudad de Bucaramanga, y cuyo avalúo era aproximadamente de USD\$1MM. La propuesta fue aceptada por Osorio, quien ahora contaba con un recurso adicional.

Fue así como pensando en parte del compromiso adquirido, Osorio le hace el ofrecimiento a COOPROFESORES de hacerse a estas mismas instalaciones, con el propósito de “cruzar cuentas”. Teniendo en cuenta que COOPROFESORES en ese momento se encontraba operando en instalaciones de inferior condición y asumiendo un arriendo por ellas, no lo pensaron mucho y aceptaron enseguida el

ofrecimiento respectivo. Fue así como luego de amortizar en gran parte el compromiso pendiente con su mayor acreedor, Osorio y CREZCAMOS vieron como el Fondo Ganadero de Santander se convertía oficialmente en su socio mayoritario el 11 de Noviembre de 2008 y de esta forma cumplir el requisito necesario para continuar las negociaciones con INCOFIN.

UNA VEZ MÁS, VIENTO A FAVOR

Ya con la “correa un poco más suelta”, entre los últimos meses del 2008 y primeros del 2009, CREZCAMOS obtuvo financiamiento por parte del fondo americano CHF International que hizo entrega de un crédito equivalente a USD\$400M como parte de un programa mundial de apoyo rural; y de manera adicional, BANCOLDEX (Banco de segundo piso) les había concedido una operación crediticia equivalente a USD\$500M, permitiéndole aumentar su capital de trabajo.

Adicionalmente, en febrero del año 2009, por fin el fondo belga (INCOFIN) envió a un delegado a visitar las instalaciones de la compañía y conocer el desarrollo de su operación interna. Este funcionario se llevó una excelente impresión de la renovada organización, partiendo desde la excelencia operativa en los desembolsos, recepción de documentación, estudios de créditos y operaciones en caja, que sumados a un excelente servicio al cliente, se complementaba con el compromiso por la mejora continua en sus productos y servicios.



Escanee el código para ver el video “Plan estratégico

El delegado de INCOFIN confirmó a sus directivos que invertir en CREZCAMOS S.A. era una muy atractiva alternativa, debido a las grandes oportunidades de crecimiento que había en el sector microfinanciero colombiano y por la excelencia del servicio que se estaba entregando, junto con los principios de sostenibilidad que buscan sus inversiones. Con este informe, INCOFIN tomó la decisión

definitiva y realizó efectivamente la inversión prometida en el mes de septiembre de 2009 equivalente a USD\$1,5MM, lo que otorgó a Osorio la oportunidad de liquidar la deuda pendiente con COOPROFESORES y capitalizar su empresa.

DECISIÓN DE CRECIMIENTO

Consolidar el capital de su empresa constituía una enorme responsabilidad ante los accionistas y trabajadores. Por otra parte, poseía claridad con respecto a continuar trabajando con microcréditos enfocados hacia las poblaciones de escasos recursos de la región, actividad que realizaba desde el año 2006 con FUNDACOOOP, guiado entre otras cosas por la familiaridad con el esquema de trabajo, la pertinencia social y el potencial de crecimiento que podía alcanzar con dicho enfoque. Sin embargo, además de la incertidumbre que le producía que CREZCAMOS S.A se convirtiera en una estadística de mortalidad empresarial²⁵, todavía no conocía cuál podría ser la forma de proceder que lo encaminara hacia el crecimiento deseado.

A pesar de la apuesta inicial de concentración casi que total en el sector agropecuario, lo cual iba funcionando bien hasta el momento, Osorio no podía evitar seguir considerando alternativas de crecimiento de tal forma que pudiese reorientar o diversificar su modelo de negocio. Fue así como llegó a tres posibles enfoques estratégicos para que fuesen discutidos durante la Junta Directiva de la compañía convocada para finales del 2009, la cual contaría con la presencia de un representante de los socios - personas naturales, un representante del Fondo Ganadero de Santander (FOGASA) y un representante de INCOFIN. (Ver en el Anexo 3. Estrategia Corporativa o de Crecimiento Empresarial). Las propuestas de Osorio consistieron en:

²⁵ De acuerdo con el estudio GEM, en el 2009 sólo 12,61% de las empresas creadas en Colombia logran superar los 42 meses de estar en el mercado.

Microcrédito de Consumo

- Descripción: Este tipo de crédito constituye pequeñas sumas de dinero con el fin de adquirir bienes materiales como automóviles, muebles, cirugías electrodomésticos o artículos de entretenimiento. Adicionalmente, se puede usar para adquirir bienes inmateriales como viajes, estudio o alguna actividad de ocio. La durabilidad del crédito de consumo no debe exceder la duración de la vida útil del bien que se vaya adquirir y en el caso de los bienes inmateriales el plazo de pago no debe exceder algunos meses.
- Canal de distribución: Puntos de atención en cabeceras municipales y centros urbanos, con colaboradores poseedores de elevado conocimiento del entorno poblacional y capacidad de realizar análisis de los créditos a desembolsar con prontitud y eficiencia.
- Clientes: Hombres o mujeres de nacionalidad colombiana, con escasos recursos económicos, principalmente localizados en zonas urbanas, con edades comprendidas entre 18 y 60 años, trabajadores asalariados, con estado civil, soltero o casado y con o sin hijos.

Microcrédito Empresarial en Cascos Urbanos

- Descripción: Este tipo de crédito financia la compra de activos fijos, mejoras y reparaciones de la planta física de la empresa, compra de vehículos productivos y consolidación de pasivos.
- Canal de distribución: Puntos de atención en centros urbanos.
- Clientes: Hombres o mujeres de nacionalidad colombiana, con localización en zonas urbanas pertenecientes a estratos socioeconómicos más desfavorecidos, que tengan pequeña o mediana empresa, que no puedan acceder a la banca formal y con edades comprendidas entre los 18 y 65 años.

Microcrédito Agropecuario

- Descripción: El desembolso del crédito tiene como objetivo el sostenimiento de la producción o la plantación, mantenimiento, compra de animales, producción agrícola o pecuaria, adecuación de tierras, mejoramiento de la vivienda rural o la adaptación a cambios climáticos entre otros.
- Canal de distribución: Puntos de atención en cabeceras municipales y poblaciones cercanas a zonas rurales
- Clientes: Hombres o mujeres de nacionalidad colombiana, localizados en zona rural, pertenecientes a estratos socioeconómicos más desfavorecidos, que posean pequeña o mediana empresa o se desempeñen en producción agrícola, pecuaria o ganadera y que no puedan acceder a la banca formal.

Después de poner las opciones en discusión, mediante un análisis integral, la Junta Directiva de CREZCAMOS S.A. tendría que realizar una evaluación y tomar una decisión. **(Para consultar los Anexos del caso ver Anexo E)**

4.1.2 Caso ALICIA WONDERLAND

ALICIA WONDERLAND

Orlando E. Contreras, Universidad Industrial de Santander.

ocotrer@uis.edu.co

Jeniffer Paola Hernández Castro, Universidad Industrial de Santander

Julie Andrea Muñoz Marciales, Universidad Industrial de Santander

INTRODUCCIÓN

El concepto de *marketing* aparece en la literatura desde los años 50. Aunque existen diversas definiciones, una de las más actuales es la de Philip Kotler²⁶,

²⁶Estadounidense, economista y especialista en mercadeo, distinguido desde 1988 en la cátedra del marketing y considerado el padre del marketing moderno. Distinguido con innumerables premio y galardones en los últimos 40 años, dedicado principalmente a las actividades académicas también se ha destacado en el ámbito privado con su consultora Kotler Marketing Group.

quien define que “El *marketing* se está convirtiendo en una batalla basada más en la información que en el poder de las ventas”. Ya que, fenómenos como la globalización, han hecho que este concepto evolucione pasando de ser considerado simplemente como un procedimiento de venta, a ser todo un proceso organizacional, principalmente porque los hábitos de compra de los consumidores han cambiado completamente.

Sumado a la globalización, avances como el desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), redujeron las barreras de acceso a mercados internacionales, llevando a los compradores a ser más exigentes y selectivos, impulsando a los empresarios a incursionar en el uso de los medios digitales para dar a conocer sus productos y servicios a nivel global.

Una de las herramientas más eficientes para impulsar estrategias de *marketing* digital, son las redes sociales²⁷ (FACEBOOK, INSTAGRAM, TWITTER, LINKEDIN, TUMBLR, HI5, HEYHEY, entre otras), ya que, permiten establecer un contacto directo con el target o público objetivo y brindan excelentes ventajas al momento de realizar campañas publicitarias. Kotler explica:

Todas las áreas de *marketing* deben estar conectadas todo el tiempo con la gente joven que se conecta a internet. Su departamento de *marketing* tiene que tener esta gente joven para trabajar en estos grupos actuales. En este punto, recomienda que es preciso explorar al máximo las redes sociales- como Twitter y LinkedIn- y aprender a mejorar aquellas cosas que se dicen de nosotros en estos espacios. Parte del enfoque de *marketing* tiene que estar orientado hacia las redes sociales.

En el siguiente caso se presenta a Sergio Serrano, un joven emprendedor que decidió usar las redes sociales como principal canal de comunicación para dar a conocer y comercializar sus productos, zapatos diseñados por él mismo. Puesto

²⁷ Medio de comunicación social que se centra en encontrar gente para relacionarse en línea. Están formadas por personas que comparten alguna relación, principalmente de amistad, mantienen intereses y actividades en común, o están interesados en explorar los intereses y las actividades de otros.

que no contaba con el dinero suficiente para hacer una inversión en publicidad, aprovechó el auge que habían tomado las redes sociales como FACEBOOK entre los jóvenes, para abordar su mercado objetivo: adolescentes entre los 13 y 19 años de edad.

El joven contó con éxito y aceptación, sin embargo, se encuentra en búsqueda de herramientas para expandir su marca a nivel internacional y llegar a ser reconocido por la calidad, los diseños, la comodidad y los materiales incorporados a sus productos. Hoy por hoy, apunta a la búsqueda de una nueva estrategia comercial para su empresa.

Los acontecimientos

En la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander, se ubica la Universidad Industrial de Santander²⁸ (en adelante UIS), una de las instituciones de educación superior públicas más grandes y reconocidas de Colombia. Su condición de institución oficial, la ha llevado a afrontar diversas problemáticas, principalmente las continuas manifestaciones originadas por estudiantes, profesores y sindicatos de trabajadores, quienes ejercen su derecho a la movilización y protesta, generando marchas, plantones, ceses de actividades académicas y/o laborales, e incluso cierres indefinidos de la universidad.

En el año 2009, estas manifestaciones llevaron al Consejo Académico, máxima autoridad académica de la UIS, a cancelar el primer semestre de pregrado presencial, luego de que se presentaran continuas interrupciones que impidieron el normal desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la institución, por más de tres meses. Esta situación afectó a alrededor de 21 mil estudiantes de pregrado y posgrado del campus principal, entre los cuales se encontraba Sergio Serrano, quien para esa época cursaba sexto semestre de Ingeniería Mecánica y quien será el protagonista de esta historia.

²⁸ Institución de educación superior, pública de carácter oficial, del orden departamental, cuya sede principal se encuentra Bucaramanga, ciudad capital del departamento de Santander. Fundada en el año 1948, reconocida como la 6ta mejor Universidad de Colombia según el Schimago Institutions Rankings (SIR) para el año 2013.

El joven provenía de una familia emprendedora perteneciente a uno de los sectores más representativos y tradicionales de la economía bumanguesa: el sector del calzado. (Ver Anexo 1, en donde se amplía la información sobre el sector del calzado en el mundo, Colombia y Santander).

La familia Serrano Ríos, como cualquier otra familia empresaria, afrontó diferentes descalabros empresariales a lo largo de su historia; desde un inicio crearon su propia marca de zapatos, más adelante, pasaron a trabajar a través de la modalidad de maquila²⁹ de grandes empresas del sector y finalmente, sucumbieron ante sus competidores por falta de capital a causa del incumplimiento en las fechas de pagos de los créditos otorgados a sus clientes. La familia al verse notablemente afectada por esta serie de inconvenientes, decidió dejar el negocio de la zapatería a un lado, sin embargo, decidieron conservar toda la maquinaria que poseían, sin imaginar que mejores tiempos estaban por venir.

El nuevo proyecto de la familia Serrano

Sergio Serrano, como cualquier joven universitario requería de ingresos extras para costear sus gastos diarios, finalizar sus estudios, realizar el viaje que tanto deseaba o simplemente salir con sus amigos; no obstante, se encontraba en unas “vacaciones forzadas” dado el cese de actividades inesperado que se dio sin remedio en la UIS, periodo durante el cual estaba claro que no iba a recibir mesada alguna por parte de sus padres.

Esta situación, instigada por el deseo de suplir sus necesidades, lo llevaron a buscar formas de obtener ese dinero extra. Un día recordó que todas las máquinas que su familia poseía reposaban aún en su casa y tuvo la idea de fabricar zapatos para comercializarlos entre sus conocidos, aprovechando los conocimientos previos que poseía del sector, aunque claramente, primero debía contar con el apoyo y aprobación de su familia para hacer uso de estas.

²⁹Un proceso de maquila funciona a partir de un contrato que plantea un compromiso por el cual una empresa conocida como maquiladora, emplea su capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación de productos tangibles o la prestación de servicios intangibles. Este proceso se desarrolla con el fin de ahorrar costos y reducir el precio final del producto.

Serrano adoptó una posición firme frente a su nueva idea y reunió a sus familiares para contarles sus nuevos planes de negocio. Después de la charla con sus padres, su madre estuvo dispuesta a ayudarlo; por el contrario, su padre se mostró en desacuerdo pero finalmente, aunque a regañadientes, accedió a prestarle la maquinaria de su antigua empresa para que iniciara su proyecto. En este punto, contaba con las herramientas que necesitaba, pero ahora debía enfrentarse a otro inconveniente, no contaba con el capital de trabajo suficiente.

En ese momento acudió a su grupo de amigos, en donde consiguió un pequeño préstamo de uno de ellos, lo que le permitió adquirir los materiales necesarios para fabricar sus primeros pares de zapatos. Una vez elaborados, se dispuso a venderlos. En primera instancia los ofreció a sus amigos y conocidos, pensando que estos serían sus principales compradores, pero paradójicamente, fueron ellos quienes más criticaron sus diseños y no apoyaron del todo su idea.

Con esta negativa que recibió, lejos de rendirse se motivó para trabajar y madurar su proyecto, así pues, se dio a la tarea de pensar en otras formas en las que podría llegar a otros clientes potenciales. Este joven siempre supo que su idea de fabricar y comercializar calzado en Bucaramanga no era precisamente innovadora, por esa razón se enfocó y buscó la forma de crear un factor diferenciador en sus productos, a través de diseños atrevidos y versátiles, para así conquistar a ese público al que deseaba venderle.

Mercadeo en Redes Sociales



Escanee el código para ver la página
en Instagram de Alicia Wonderland

Desde siempre, Serrano se había sentido atraído por las diferentes redes sociales. Para el año 2009, reconoció la importancia que había cobrado la plataforma FACEBOOK en la juventud colombiana, especialmente para los jóvenes entre los 13 y 19 años de edad que representaban para él su mercado objetivo. Luego de meditarlo por un tiempo, decidió dar a conocer sus diseños haciéndoles publicidad

a través de su cuenta de FACEBOOK, por cuanto era una forma sencilla, fácil y rápida de promocionar gratuitamente sus productos, mostrándolos a sus más de 5 mil amigos.

Dado que no contaba con los recursos económicos para pagar por una campaña publicitaria profesional que incluyera anuncios en radio o televisión, piezas gráficas como flyers, pendones y afiches, perifoneo, estrategias BTL³⁰ y demás, se dispuso a tomar fotografías de sus productos para luego, a través de PICNIK, un sitio web gratuito que ofrecía edición online de imágenes, decoró e hizo sus fotos más llamativas.

Una vez capturadas y editadas las imágenes, procedió a compartirlas en su perfil de FACEBOOK. Sin esperarlo, varias personas mostraron su interés por el producto y empezaron a hacerle pedidos; en menos tiempo de lo que creyó, ya había vendido su primera producción de zapatos. Esto llenó de confianza a Serrano quien decidió tomar más en serio su proyecto y convertirlo en una idea de negocio.

Por esta razón realizó una alianza con “LATIN LOVER”, tienda multi marca de ropa juvenil de la ciudad que utiliza el servicio de venta online, ofreciendo facilidades a sus clientes tanto para los envíos como en caso de posibles cambios o devoluciones, estableciendo así una nueva estrategia de crecimiento para su nuevo negocio.

Esta tienda que ya era reconocida y contaba con una clientela definida, le permitió exhibir sus productos en ella. Esta alianza no fue asimilada de buena manera en un comienzo por sus padres, dada la visión tradicional que tenían sobre el negocio del calzado, sin embargo lograron llegar a un acuerdo y superaron este impase.

Más adelante, en septiembre del 2009, obtuvo la oportunidad que estaba esperando para que su negocio se expandiera y creciera definitivamente. Contó

³⁰ La publicidad BTL (Below the Line) es la que emplea medios alternativos para promocionar los productos tales como correo directo, e-mail, telemercadeo, venta personal, etc., utilizando listas segmentadas de nombres y empresas, para maximizar la respuesta. Esto es lo que hasta hace poco se conocía como Mercadeo Directo.

con la suerte de obtener un espacio en un reconocido evento de moda a nivel nacional, el Santander Fashion Week, cuando la marca que originalmente estaba encargada de proporcionar el calzado a los modelos no se presentó. A causa de esto, los organizadores del evento solicitaron a última hora que el joven llevara unos zapatos para solucionar el inconveniente, él sin dudarlo aceptó y a pesar del ajetreo, la tensión y el afán del asunto, logró cumplir con el compromiso.

El evento resultó ser todo un éxito y su producto tuvo una buena aceptación por parte de los modelos y asistentes, situación que este emprendedor no desaprovechó para darse a conocer, repartiendo tarjetas de presentación con sus datos y los de su naciente empresa, acercándose a eventuales nuevos clientes, diseñadores, empresarios y aliados estratégicos para su negocio.

Imagen 1. Fotografías Santander Fashion Week



Fuente:

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.183487655049737.42765.105770126154824&type=1>

Surgimiento de una nueva marca

A finales de ese mismo año, gracias a su potencial para aprovechar las oportunidades que se le presentaron y su éxito en las redes sociales, Serrano y su calzado ya eran reconocidos por un grupo de compradores, su negocio se mostraba más sólido y con una visión a futuro.

Con una demanda considerable y cierto reconocimiento regional, se dispuso a crear su propia marca. En ese momento, el joven necesitaba dejar de promocionar sus zapatos desde su perfil personal de FACEBOOK y establecer un canal de comunicación con una nueva identidad para atraer más clientes. Por esta razón, decidió abrir una página propia para sus productos en dicha red social, no obstante, en ese momento el nombre para este nuevo perfil aún no era claro.

Después de analizarlo, realizar lluvias de ideas y buscar alternativas para establecer un nombre corto, sonoro y de fácil recordación, Serrano eligió “ALICIA WONDERLAND” para denominar su marca. Por su parte, el logo que seleccionó para representarlo fue un hongo.

La elección de este nombre, estuvo motivada en primer lugar por el deseo de rendir un homenaje a su madre, Martha Alicia, quien era su motor y apoyo incondicional. El complemento ‘WONDERLAND’ y el logo en forma de hongo, los eligió simplemente por el conocido cuento, “Las aventuras de Alicia en el país de las maravillas”³¹.

El 11 de febrero de 2010, Sergio Serrano inscribió en la Cámara de Comercio de Bucaramanga su empresa, ALICIA WONDERLAND, la cual ya contaba con una clientela establecida a nivel regional y nacional. A medida que su empresa crecía,

³¹ Alice's Adventures in Wonderland, a menudo abreviado como Alicia en el país de las maravillas, es una obra de literatura creada por el matemático, lógico y escritor británico Charles Lutwidge Dodgson

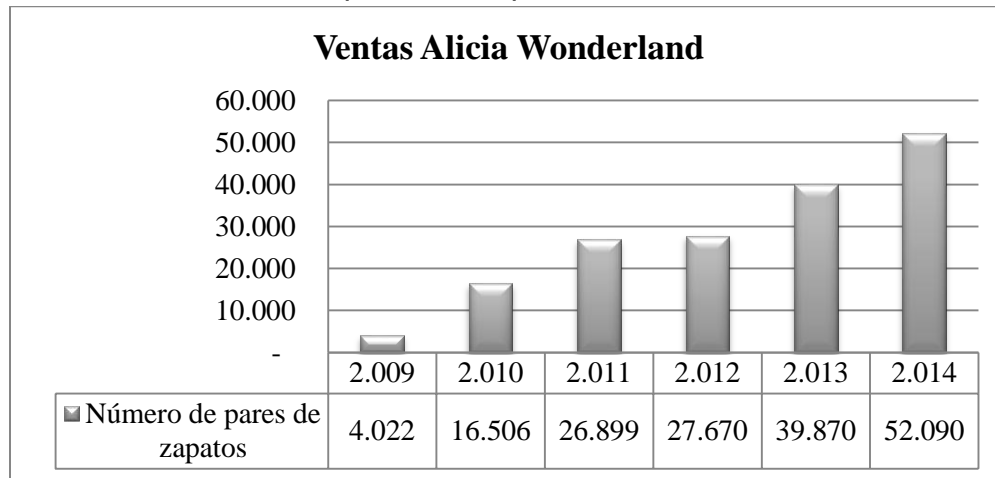
tuvo que afrontar diversos problemas como la piratería y la usurpación de marca. Estos influían negativamente obstaculizando el desarrollo de la empresa, ya que, los materiales poco elaborados y de baja calidad, empleados en la fabricación de estas imitaciones, se traducían en precios de venta mucho más bajos que los suyos, generando una competencia desleal y desfavorable para su negocio, el cual se esmeraba en ofrecer mejores productos y diseños originales.

Esta cuestión fue superada mediante la implementación de mejoras en los acabados y detalles en los productos que fueran difíciles de imitar. Adicionalmente, realizó todos los registros necesarios de la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio³², inscribiendo tanto el logo, los colores, los diseños, el nombre original y las formas de negocio como el proceso de fabricación, el almacén y demás elementos para evitar esta situación en el futuro.

ALICIA WONDERLAND incursionó paulatinamente en el sector del calzado tradicional en Santander, a través de productos de excelente calidad y estrategias de mercadeo innovadoras que lo diferenciaron de otras marcas de calzado en la región. Las cifras de ventas se presentan en la Gráfica 1.

³² Superintendencia de Industria y Comercio es un organismo de carácter técnico, cuya actividad está orientada a fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano. La Superintendencia investiga, corrige y sanciona las prácticas comerciales restrictivas de la competencia y la competencia desleal. Así mismo se analizan para autorizar, condicionar u objetar las integraciones de empresas que se dediquen a una misma actividad productiva.

Gráfica 1. Datos de venta de pares de zapatos de Alicia Wonderland



Fuente: Datos de Gerencia AW, elaboración propia.

Actualmente, ALICIA WONDERLAND es una marca reconocida por el público juvenil bumangués que busca alcanzar reconocimiento a nivel nacional e internacional en países como Ecuador, España, Estados Unidos, República Dominicana, México y Honduras, donde se ha despertado un inusitado interés por los productos de la empresa, ejemplo de este reconocimiento son los más de 10 mil seguidores en su Fanpage de FACEBOOK y más de 124 mil seguidores en la red social INSTAGRAM.

Hoy en día, ALICIA WONDERLAND y la labor de Sergio Serrano han sido exaltadas como ejemplo de emprendimiento y creatividad por diferentes personalidades y entidades, siendo temática de referencia para la publicación de artículos en revistas sobre su modelo de negocio. Este joven también ha sido invitado a foros universitarios de líderes emprendedores, conferencias y demás eventos relacionados.

La familia Serrano Ríos, en cabeza de Sergio, dirige un emporio familiar. Lograron constituir una empresa sólida, en la que cada uno aporta su grano de arena en el mejoramiento de la misma; su madre es la encargada de la parte financiera, su padre supervisa la fabricación y producción de los zapatos, su hermana colabora

con la promoción de los productos y la marca y Serrano, quien se dedica a la comercialización desde los almacenes y la página web, también se ocupa del diseño e imagen de la marca.

Serrano no imaginó que diseñar zapatos y crear su propia marca, lo enamoraría de este oficio al grado que decidió dejar atrás su trabajo de ingeniero mecánico en la importante Empresa de Aseo de Bucaramanga, EMAB y dedicarse de lleno, junto a su familia, a su negocio “Alicia Wonderland”.

Hoy por hoy, busca herramientas para expandir su marca a nivel internacional, siendo reconocido por la calidad, los diseños, la comodidad y los materiales incorporados a sus productos, tomando como referencia empresas como TOMS, la cual se mueve en el mismo segmento del mercado pero es reconocida por su responsabilidad social y empresarial. Así mismo, marcas como TIMBERLAND, CONVERSE y otros grandes del sector calzado, se encuentran en la lista de referentes para este empresario local. (Para ampliar la información de algunas de estas empresas, ver el Anexo 2).

Por este motivo, apunta a la búsqueda de una nueva estrategia comercial para su negocio, que le permita modernizarlo y explotarlo de otra manera. Por una parte, considera la opción de enfocarse en la personalización del calzado. Esta estrategia consiste, en brindar la oportunidad de diseñar zapatos a través de una plataforma, disponible en línea, comprar su talla y estilo perfecto y posteriormente esperar un tiempo, para que el producto llegue a su puerta. Los clientes pueden crear sus zapatos virtuales desde la comodidad de su hogar, de acuerdo a las instrucciones del sitio web y elegir las telas, el modelo, el color, los detalles, los materiales, etc. (ejemplos de empresas que han usado la estrategia de personalización, ver Anexo 3).

Sin embargo, esta estrategia tiene una desventaja derivada del no cambio del producto una vez entregado, por su naturaleza personalizada. Para implementar este enfoque estratégico es necesario ampliar las funciones de las herramientas web, para permitir al cliente diseñar sus zapatos sin malgastar su tiempo con

características y funciones de personalización que sean ineficaces, replantear el modelo de inventario y de adquisición de materias primas, adicionalmente con el aumento de las compras online, buscar una herramienta eficaz, directa y ágil para comunicarse con el público objetivo y trasladar el proceso de comercialización totalmente a vía web.

Por otra parte, crear una línea de producción y dirigirse a clientes que adquieran al por mayor. Para llevar a cabo esta estrategia, se debe ampliar considerablemente la planta de producción, aumentar el número de operarios, replantear el proceso de compras de materias primas e inventarios, diseñar una estrategia de mercadeo para abordar clientes de gran capacidad financiera como las grandes superficies, redefinir la estrategia de ventas al detal y crear una estrategia de distribución.

Con estos datos el joven Serrano y su familia evalúan las opciones que tienen actualmente y esperan tomar la decisión más acertada para el futuro de la empresa... (Para consultar los Anexos del caso Alicia vea el Anexo F)

4.1.3 Caso AGUAVIVA del AMB: ¿Un ejercicio de estrategia o de sostenibilidad?

AGUAVIVA del AMB:

¿Un ejercicio de estrategia o de sostenibilidad?

Orlando E. Contreras, Universidad Industrial de Santander.

ocontrer@uis.edu.co

Jeniffer Paola Hernández Castro, Universidad Industrial de Santander

Julie Andrea Muñoz Marciales, Universidad Industrial de Santander

INTRODUCCIÓN

En el mes de julio del año 2014, se llevó a cabo en Cartagena de Indias el 16° Congreso Nacional de la ANDESCO. En el cual se reconoce la Responsabilidad Social Empresarial a través de un premio. En esta oportunidad, la junta directiva, el comité corporativo y algunos trabajadores del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P (En adelante **AMB**), asistieron al evento. En esta versión del congreso, el acueducto se hizo acreedor a este reconocimiento por su

compromiso con el medio ambiente y el entorno social de su comunidad. Adicionalmente, el gobierno municipal de Bucaramanga, sede principal de la empresa, fue exaltado por su compromiso con la sostenibilidad.

Esto motivó a la plantilla asistente del AMB y en especial a Ludwig Stünkel, gerente de la compañía, quien recibió la estatuilla, a seguir trabajando en pro del medio ambiente y las comunidades. Sin embargo existían algunas políticas dentro de la compañía que ponían en tela de juicio el compromiso con el medio ambiente y la sociedad.

Los hechos...

Stünkel es Ingeniero Industrial y Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos de la Universidad Industrial de Santander – UIS, casa de estudios en la que cursa su MBA. Desde su juventud estuvo dedicado a atender sus negocios personales (principalmente en finca raíz y renta de capital), para luego incursionar en el sector público, en donde llegó a ser el Director del Instituto de la Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga – INDERBU por un par de años, siendo designado posteriormente como Gerente General del AMB el 17 de mayo de 2012.

Durante más de dos años, Stünkel se había desempeñado exitosamente en su cargo dentro de la compañía, no obstante, había un asunto que aún estaba pendiente dentro de su administración y que en junio del 2014 pasó a convertirse en un verdadero dolor de cabeza; dicho asunto era la planta de embotellamiento AGUAVIVA.

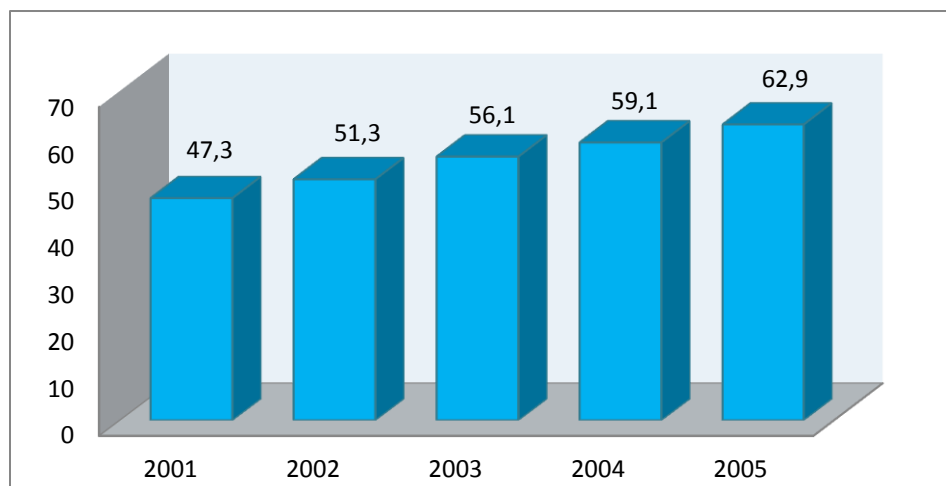
El Agua Embotellada del AMB, AGUAVIVA.

Bajo la administración de Samuel Mutis Caballero (antecesor de Stünkel), nació la **Planta de Agua Potable Tratada y Envasada del AMB**, inaugurada en el marco de la celebración de los “90 años trabajando por la vida” de la compañía en el año 2006. Las expectativas en torno a la iniciativa eran altas, ya que, el proyecto representaba más de dos años de arduo trabajo, esfuerzos y una gran ilusión de todo el equipo humano, quienes apostaron al negocio del agua embotellada por

los referentes hallados de compañías de acueductos públicos a nivel mundial, especialmente en los Estados Unidos, en donde este tipo de esquemas habían sido todo un éxito. (Para conocer información adicional sobre la historia del AMB, consulte el Anexo 1).

Adicionalmente, la industria mundial del agua embotellada estaba reportando cifras de crecimiento bastante atractivas en ese momento, las cuales auguraban un futuro promisorio para el negocio en cuestión. (Ver Gráfica 2).

Gráfica 2. Valor del Mercado Global Retrospectivo 2001-2005. Industria de Agua Embotellada en billones de dólares



Fuente: Datamonitor

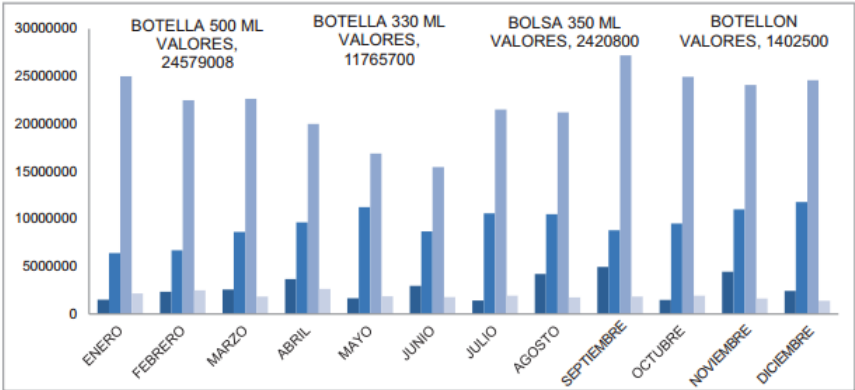
Básicamente, el objeto de la planta se fundamentaba en la producción de agua pura mediante criterios de fabricación tecnificados y precisos, cumpliendo las normas de regulación de alimentos y bebidas vigentes. De igual forma, a pesar de construir su dominio a través de la marca AGUAVIVA, el AMB también empezó a ofrecer la modalidad de maquila (marca propia para cada cliente), que paulatinamente se fue convirtiendo en el negocio dominante de esta iniciativa empresarial, obteniendo resultados interesantes durante los primeros meses.

Gracias a esto, la planta fue objeto de un incremento en su capacidad instalada del 153% entre 2007 y 2010, consolidándose un esquema de trabajo propicio para la producción de forma individual por líneas. De hecho, el punto a destacar de este

modelo fue la figura que implementó de manera exclusiva el AMB, en donde se propicia la recirculación y el aprovechamiento del agua de lavado de la maquinaria, que posterior a su primer uso es retornado al proceso inicial del acueducto en la planta de potabilización más cercana a las operaciones de AGUAVIVA.

En cuanto a sus envases, la oferta de valor viene en presentaciones de botella plástica de 330ml y 500ml, bolsa de 250ml y botellón de 20L. En el 2013 las ventas por concepto del producto Agua Envasada ascendieron a la suma de USD \$ 218.143. El producto de más rotación fue la botella de 500 ml, seguido de la referencia bolsa 350 ml, botella 330 ml y botellón de 20 lts, respectivamente. (Ver Gráfica 3).

Gráfica 3. Datos de ventas 2013

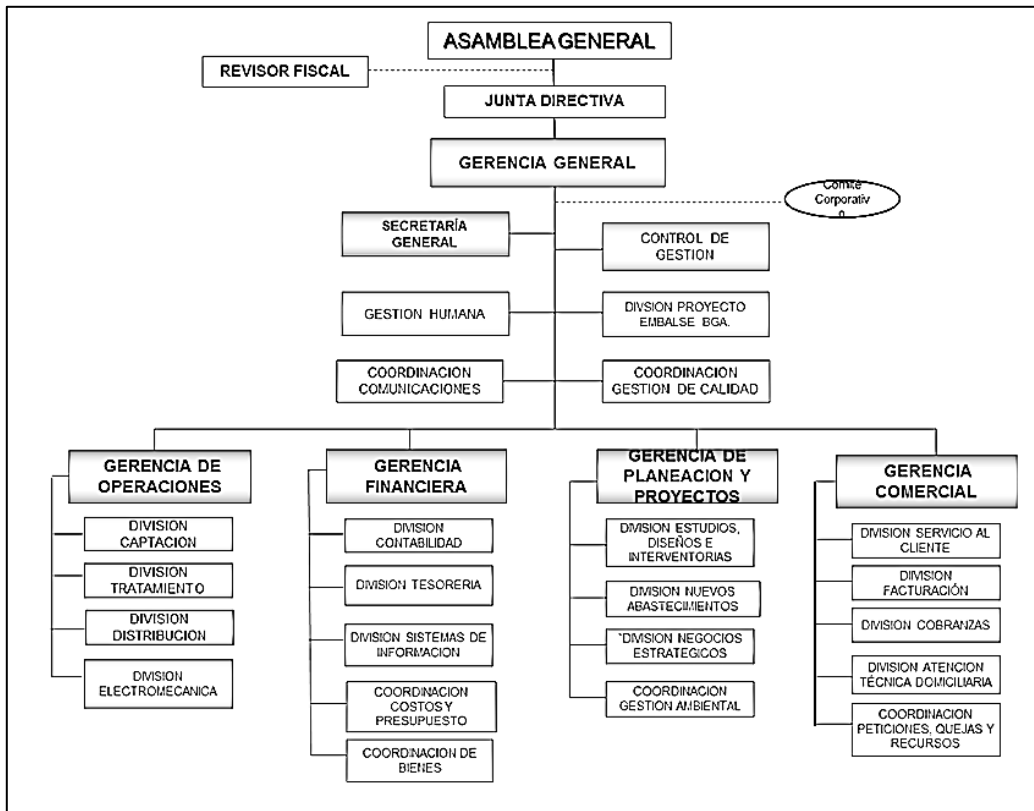


Fuente: Gestión 2013 AMB – Informe de Sustentabilidad – Ampliación de Mercados

Gestión y control de la planta AGUAVIVA.

A nivel administrativo, la planta se maneja como un centro de costo y depende de la División de Negocios Estratégicos, que a su vez es subordinada de la Gerencia de Planeación y Proyectos (Ver Gráfica 4). Cuenta con un puñado de colaboradores asignados directamente para su operación con todas las condiciones y beneficios de un empleado regular del AMB. Las demás actividades administrativas, así como la publicidad y tecnología informática son manejadas directamente por la administración central de la compañía.

Gráfica 4. Organigrama AMB



Fuente: www.amb.com.co

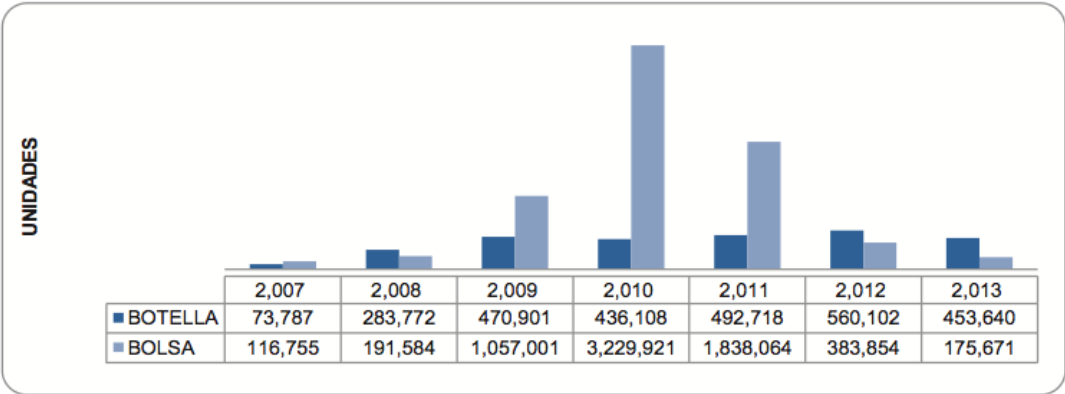
En cuanto a la distribución y logística, por lo general es tercerizado a través de operadores independientes haciendo uso esporádico del canal “Tienda A Tienda” o T.A.T (término utilizado para especificar un método de reparto que entrega los productos directamente a los puntos de venta minoristas tales como tiendas de barrio y micromercados). Esta situación es un tanto engorrosa para la empresa, toda vez que los parámetros de distribución y cobertura de un producto de estas características son bastante rigurosos y críticos al momento de gestionar los costos del negocio; dado que, este modelo tiende a convertirse en la oferta de un producto de consumo masivo y la entidad originalmente es una empresa de servicios públicos, más no una embotelladora o comercializadora de bebidas.

Sin embargo, el foco para la marca es el mercado corporativo, en el que se incursiona con la presentación de bolsas y botellones, debido a que la presentación en botella ha estado principalmente dedicada a la modalidad de

maquila con cierta presencia publicitaria para el AMB en eventos sociales y deportivos. Las cifras de producción se presentan en las Tablas 6 y 7.

Su parámetro de medición exclusivo de resultados es la cifra de ventas en moneda local y en unidades (no existen indicadores exclusivos del negocio puntual) y a pesar de haber iniciado acciones con algunos distribuidores de productos populares de la región, la administración de la compañía encuentra poco práctico incursionar de lleno en la comercialización de productos de consumo masivo, básicamente por lo que implica la logística y la comercialización asociadas a la misma.

Tabla 6. Cifras de producción total (unidades)



Fuente: Gestión 2013 AMB – Informe de Sustentabilidad – Ampliación de Mercados

Tabla 7. Cifras de capacidad y producción promedio (2014)

Capacidad y Producción - Planta Agua Embotellada AMB			
Presentación	Capacidad Instalada	Producción Actual	% Utilización
	(und/mes)		
Botella 330mL	25.000	8.500	34,00%
Botella 500mL	50.000	29.303	58,61%
Bolsa 350mL	50.000	14.639	29,28%
Botellón 20Lt	1.500	256	17,07%

Fuente: Datos de Gerencia AMB

Finaliza el contrato y comienza el análisis

Desde el inicio de las operaciones de la planta AGUAVIVA del AMB, la empresa privada FRESKALECHE S.A., destacada en el sector lácteo de la región santandereana, se vinculó al proyecto como su principal cliente y haciendo buen uso de sus robustos canales de distribución para llevar a supermercados y tiendas de barrio, su marca de agua “AGUA-FRESKA”, logró destacarse en los refrigeradores y anaqueles como el agua embotellada más económica del mercado, llegando a niveles del 40% de diferencia con respecto a precios de marcas genéricas como “CRISTAL”, “BRISA” y “OASIS” gracias a su asociación con el AMB.

Sin embargo, en el año 2014 la empresa de productos lácteos se vio enfrentada a grandes competidores de talla mundial que la llevaron a buscar alternativas para disminuir los costos de producción en varias de sus líneas de productos, entre estas su línea de AGUA-FRESKA, razón por la cual presentó una propuesta ante el AMB para tomar en arriendo la totalidad de la planta de AGUAVIVA. Sin

embargo, aunque el contrato con FRESKALECHE, representaba un buen porcentaje de la utilización de la planta, el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga dio una negativa contundente ante la propuesta y de esta manera se dio por concluido el contrato de manera unilateral.

De manera irónica, esto cayó como un “baldado de agua fría” a los miembros del directorio; quienes, a pesar del debate, no lo pensaron mucho y rechazaron inmediatamente la oferta, tomando profunda consideración de las implicaciones que podrían sobrevenir. A pesar de que en el ambiente organizacional se había mantenido presente el cuestionamiento acerca de la pertinencia del negocio de agua embotellada dentro del AMB, compañía que, como se mencionó anteriormente ha sido por tradición una empresa prestadora y recaudadora de servicios públicos; el incidente con FRESKALECHE llevó a Stünkel y a la Junta Directiva a realizar un análisis concienzudo para tomar decisiones con respecto al futuro de este sub-negocio. *“El problema -analiza Stünkel a modo personal- es que la mayoría de los miembros de la Junta Directiva cree fehacientemente que el agua embotellada es un buen negocio”* y las cifras de crecimiento a nivel mundial parecen darles la razón.

El negocio del agua embotellada

El agua embotellada como negocio surgió en Francia de la mano de la empresa PERRIER y la también francesa EVIAN, las cuales lograron un rotundo éxito publicitario haciendo que el agua embotellada fuera deseable y popular, convirtiéndola en un símbolo de sofisticación entre la población europea. Este modelo de negocio fue replicado por todo el mundo convirtiendo el agua embotellada en el mejor ejemplo de éxito de la historia moderna en la industria de la alimentación, obteniendo un crecimiento exponencial en la demanda durante las últimas tres décadas. Las cifras mundiales del 2013 evidencian un aumento sostenido del 5,7% en el valor del mercado del agua embotellada durante los últimos cinco años y unas proyecciones que estiman un crecimiento promedio del 5,4% para los cinco años posteriores (Ver Tablas 8 y 9).

Tabla 8. Valor del Mercado Global Retrospectivo 2008-2012. Industria de Agua Embotellada

Año	\$ Millones	€ Millones	% Crecimiento
2008	110659,7	86076,3	
2009	115306,7	89690,9	4,2%
2010	121851	94781,4	5,7%
2011	130822,5	101759,9	7,4%
2012	138058,1	107388,1	5,5%
Promedio crecimiento			5,7%

Fuente: Datamonitor

Tabla 9. Valor del Mercado Global Prospectivo 2012-2017. Industria de Agua Embotellada

Año	\$ Millones	€ Millones	% Crecimiento
2012	138058,1	107388,1	5,5%
2013	145998,5	113564,5	5,8%
2014	154267,1	119996,2	5,7%
2015	163070,5	126843,9	5,7%
2016	171087,9	133080,2	4,9%
2017	179629,3	139724,1	5,0%
Promedio crecimiento			5,4%

Fuente: Datamonitor

Parecería temerario, casi insensato, pensar en abandonar el negocio. De hecho, la idea sería fortalecerlo buscando nuevas figuras y/o aliados estratégicos, previendo sin embargo una serie de implicaciones negativas teniendo en cuenta que detrás de este fructífero negocio se esconde un enorme impacto social y ambiental.

Impacto ambiental y social del negocio del agua embotellada

Se puede decir que el negocio del agua embotellada tiene una cara desconocida que no es nada favorable para el medio ambiente, que según estudios realizados por la Earth Policy Institute acarrea un enorme aumento en la producción de residuos, el desperdicio de recursos naturales y energía.

El primer impacto negativo de este proceso productivo se da en la extracción del líquido, el cual en el 75% de los casos proviene de aguas subterráneas que deberían ser protegidas y que al ser extraídas ocasiona graves desequilibrios ambientales. Esto sumado al impacto generado por los envases plásticos que contienen polietileno tereftalato (PET), un producto derivado del petróleo que tiene un tiempo de degradación superior a los 1000 años. Aunque se afirma que estos envases son reciclados, este proceso solo se lleva a cabo para el 20% del total de la producción mundial, lo que significa que el 80% de los envases plásticos producidos en el mundo se incinera, aumentando las emisiones tóxicas a la atmósfera como el gas clorado o ceniza similar a los metales pesados.

Por si fuera poco, el agua embotellada no tiene estrictos controles de calidad y en muchos casos se ha comprobado que el agua que se vende embotellada contiene concentraciones de minerales cuyo nivel de afectación para el cuerpo humano es desconocido. Paralelo a esta situación, se ha comprobado que la exposición prolongada del envase plástico sumada al cambio de temperaturas puede exponer al líquido al crecimiento de ciertos microorganismos que podrían ocasionar daños para la salud humana. Por otra parte, el gasto de combustible especialmente fósil empleado en el transporte de este producto, genera un impacto considerable sobre la capa de ozono dada la amplia demanda que existe desde los distintos puntos de venta.

Adicionalmente, los elevados precios del agua embotellada se contrastan con poderosas estrategias publicitarias que buscan generar todo un menester en torno a su consumo, lo cual en ocasiones, ha llevado a diversas poblaciones (incluso de escasos recursos), a adquirir este producto sin que exista una necesidad real del mismo.

Qué empiece la discusión...

La política de sostenibilidad del AMB, contempla el desarrollo de proyectos que permitan garantizar la preservación del recurso hídrico y el crecimiento de la empresa de forma sustentable desde tres enfoques ambientales; la gestión urbana, la gestión ambiental corporativa y la gestión ambiental rural. Por otra parte el AMB, es un abanderado de su política social que busca aportar a la comunidad, especialmente a aquella proveniente del sector rural, a través de proyectos enmarcados dentro de la gestión ambiental del campo. (Para conocer al detalle la política de sostenibilidad del AMB consulte el Anexo 4)

No obstante y pese a que todas estas estrategias le han permitido al AMB hacerse acreedor de reconocimientos gracias a su enfoque de sostenibilidad, es evidente que la planta de embotellamiento AGUAVIVA continúa presentándose como un cabo suelto dentro de las políticas medio ambientales establecidas, ya que, se cuestiona el alto impacto ambiental del producto por el malgasto de recursos naturales y la creciente acumulación de botellas de plástico en los basureros.

Las implicaciones que trae consigo para el AMB el manejo de una planta embotelladora de agua, que solo representa el 2% de la producción total, son diversas. Entre ellas se encuentran: primero, el cuestionamiento por parte de los consumidores sobre los principios morales y valores por los que se creó la entidad, segundo, el manejo del debate que existe alrededor del tema de consumo del agua embotellada y tercero, la demanda creada en los consumidores de agua embotellada atribuyéndole cualidades como que es más saludable, segura y confiable, cuando se llevaba mucho tiempo viviendo bien sin este producto.

La responsabilidad del AMB, desde el punto de vista de los usuarios, es garantizar la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado, y la planta de embotellamiento AGUAVIVA, no tiene concordancia con esto, porque el objetivo principal de esta es generar grandes ganancias a través de extraer aguas del suelo, etiquetarlas y venderlas a precios elevados.

En la dimensión Social el informe de Gestión del AMB destaca que asumirá “el compromiso de generar valor socio-económico a los grupos de interés asegurando una gestión sostenible soportada en los valores corporativos y alineada con estándares universales en materia de derechos humanos”³³, No obstante, actualmente la industria del agua embotellada obstaculiza el derecho humano del agua potable, al mostrar el “agua de la llave” como sucia o poco segura, para exaltar el agua embotellada como la mejor alternativa por su “pureza” llevando a la población a adquirir un bien que ya tienen a través de sus acueductos a precios elevados. Aun cuando no existen estrictos controles sobre el agua embotellada y se ha comprobado en algunos casos puede representar un peligro mayor para la salud humana que el agua de la llave.

En la dimensión ambiental confirma el compromiso de apoyar la protección medio ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socio-económicas de los grupos de interés. Sin embargo la extracción de agua para la venta se realiza principalmente de fuentes subterráneas que genera graves desequilibrios en los ecosistemas. Adicionalmente los envases PET en los cuales se vende el agua provienen de la industria del petróleo, que es una de las mayores contaminantes de afluentes de agua dulce a nivel global.

En resumidas cuentas, el enfoque que realmente debe preocuparle a empresas como el AMB, es la calidad de sus servicios y productos, mejorando el mantenimiento de las redes, manejar adecuadamente el almacenamiento del agua, dar buen uso a las fuentes alternas, etc. Puesto que, la política de integración del AMB, se basa en la preservación del medio ambiente, la prevención de la contaminación y el control de los aspectos ambientales, el

³³ <http://www.amb.com.co/indicadores/archivos/1gestion2012planestrategico.pdf>

manejo de una planta embotelladora de agua, pone en tela de juicio el compromiso de la compañía con el medio ambiente y la sociedad. Incluso, los gastos de la producción de botellas deberían ser redireccionados para invertir en infraestructuras públicas, para aumentar el número de personas que tengan acceso al agua corriente saludable o en evitar y disminuir la contaminación que producen sus fábricas.

No obstante y pese a que todas estas estrategias le han permitido al AMB hacerse acreedor de reconocimientos gracias a su enfoque de sostenibilidad, es evidente que la planta de embotellamiento AGUAVIVA continúa presentándose como un cabo suelto dentro de las políticas medio ambientales establecidas, en el marco de las cuales se han quedado en el aire las estrategias que permitirían mitigar efectivamente el impacto negativo que esta genera.

4.1.4 Caso DE ECOGAS A TGI - ¿Pérdida de Valor Social?

DE ECOGAS A TGI - ¿Pérdida de Valor Social?

Orlando E. Contreras, Universidad Industrial de Santander.

ocontrer@uis.edu.co

Jeniffer Paola Hernández Castro, Universidad Industrial de Santander

Julie Andrea Muñoz Marciales, Universidad Industrial de Santander

INTRODUCCIÓN

Desde principios de los años noventa el gobierno colombiano se enfrentó a una crisis fiscal, evidenciada en la baja rentabilidad y excesivos gastos de las empresas estatales. Por esta razón, en el año 2.002 el gobierno de turno decidió adelantar un programa de privatización, que buscaba aumentar la participación del sector privado en el sector público. El Estado esperaba, con los ingresos obtenidos por la venta total o parcial de las empresas públicas, saldar parte de su

deuda, reducir el pago de intereses que estas generaban y llegar a disminuir la presión fiscal sobre los contribuyentes durante algún tiempo.

En Julio del año 2.004, como parte del programa de privatización del gobierno de Álvaro Uribe Vélez³⁴, el Ministro de Hacienda de ese momento Luis Ernesto Mejía³⁵, presentó una propuesta ante el Congreso de la Republica, para la enajenación³⁶ de la Empresa Colombiana de Gas (En adelante ECOGAS), la más importante transportadora de gas del país, la cual fue creada en 1.997 en la ciudad de Bucaramanga y por más de 10 años fue insignia en la región Santandereana. Igualmente, una de las pioneras en la consolidación de la cultura del gas en Colombia, que generó beneficios netos equivalentes a USD \$ 90.163 para el 2.004.

En la sesión donde se discutió el proyecto del gobierno de vender la empresa, se presentaron y defendieron diferentes posturas por parte de los parlamentarios del momento. Los defensores creían necesario el dinero de la venta para sanear la deuda que se generó con la creación de la misma y liberar así recursos de inversión del Estado. Quienes se oponían consideraba que ECOGAS era una empresa estratégica para el desarrollo de la región Santandereana.

Finalmente, el 6 de diciembre de 2.006 el gobierno en una audiencia pública, terminó con total éxito el proceso de venta de ECOGAS. El resultado de esta venta llamo la atención de la ciudadanía, generando un sinnúmero de opiniones y cuestionamientos sobre si se había tomado o no la mejor decisión para la región o si dicha acción se realizó con el fin de cubrir irregularidades e intereses políticos en el proceso.

³⁴ Político y abogado colombiano, Presidente de la República de Colombia en 2.002, y reelegido en 2.006.

³⁵ Abogado, empresario y político colombiano, designado ministro, cargo que desempeñó durante el periodo (2.002-2.006).

³⁶ Acto jurídico mediante el cual una persona o entidad le confiere el uso o derecho de un bien a otra. Es un acto común para pagar grandes deudas: se traspasan los bienes o se retienen las utilidades ocasionadas por su utilización.

CREACIÓN DE ECOGAS

Con el surgimiento de la reforma constitucional del año 1.991, se garantizó que la prestación de los servicios públicos fuera suministrada por el Estado o los agentes privados de tal manera que dichos servicios fueran atendidos de manera eficiente. En Colombia, las empresas pioneras en el transporte de gas fueron ECOPETROL y PROMIGAS. Asimismo, mediante la Ley 142 de 1.994, se estableció el marco normativo y tarifario, en el cual se determinó que el sistema de transporte de gas debía ser independiente de los productores, comercializadores y distribuidores del mismo (ver Anexo 1 en donde se aborda la historia, transporte y mercado de gas natural en Colombia).

Fue así como la operación de ECOPETROL debía desaparecer como transportador de gas y en consecuencia debía crearse una nueva empresa que asumiera esas funciones. Gracias a la ponencia del entonces senador santandereano Hugo Serrano Gómez³⁷; se determinó que la oficina inicial para la nueva transportadora que integraría todo el sector gasífero, estuviera en la capital santandereana. Su naturaleza sería de tipo descentralizado del orden nacional, con carácter de empresa industrial y comercial del Estado, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, sujeta a la regulación, vigilancia y control de la Comisión de Regulación de Energía y Gas³⁸ (en adelante CREG) y a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Más adelante, mediante la Ley 401 de 1.997, se creó oficialmente ECOGAS. Después de llegar a un acuerdo con los miembros de la Unión Sindical Obrera³⁹ (USO) quienes no apoyaban la salida de ECOPETROL del negocio de transporte de gas en el país y superar la oposición de senadores de otras regiones, la ciudad de Bucaramanga fue escogida definitivamente como la sede, a manera de

³⁷ Ingeniero y político colombiano, Senador de la República de Colombia, reelecto en 1994, 1998, 2002 y 2006. Durante su labor parlamentaria se destacó como uno de los mayores expertos en los asuntos petroleros y energéticos. Falleció en el 2.010.

³⁸ Entidad Estatal que regula los servicios públicos de Energía y gas, como una organización reguladora de los precios y costos para el consumidor final, evitando el monopolio y promoviendo la competencia para que haya buena calidad y servicio óptimo y eficiente.

³⁹ Sindicato de los trabajadores de la industria petrolera de Colombia. Es uno de los sindicatos más grandes del país, fundado en la ciudad de Barrancabermeja, en la década de 1920.

retribución por parte del país a una región que había sido líder en materia petrolera y que fue pionera en la masificación del uso del gas.

Objeto de la empresa

ECOGAS mantuvo la responsabilidad del transporte de gas en Colombia desde que inició su labor el 1 de enero de 1.998. Esta empresa prestó el servicio de transporte de gas en el denominado "Sistema del Interior del País", mediante una red de 3.609 kilómetros de gasoductos extendida desde la Guajira hasta el Valle del Cauca. Para el cumplimiento de su objeto la empresa operó y mantuvo las troncales de gasoductos a través de contratos BOMT⁴⁰.

El direccionamiento de ECOGAS siempre fue claro: sustituir energéticos costosos, utilizando eficientemente las reservas disponibles de hidrocarburos, principalmente las de gas natural para disminuir el impacto ambiental.

Estructura organizacional

ECOGAS estaba conformada por una Junta Directiva, cuyos miembros eran designados por el Presidente de la República, un presidente, cuatro vicepresidentes, tres directores, un secretario general, doce jefes de área, dieciocho especialistas, ocho profesionales y dos técnicos. Los directivos tenían un contrato de carácter público mientras los trabajadores lo tenían de carácter oficial. (Si desea consultar al detalle los datos de planta de personal y el organigrama de ECOGAS, los encontrará en el Anexo 2).

El primer presidente de ECOGAS fue el Ingeniero de Petróleos egresado de la Universidad Industrial de Santander, Abner Duarte Santos con más de cinco años de experiencia en el sector petrolero.

⁴⁰ Los contratos BOMT son una modalidad de contratación que se emplea para desarrollar proyectos de infraestructura de alto valor financiero. Mecanismo que consiste en acordar con una compañía del sector privado nacional o internacional la construcción, operación, mantenimiento y al término del proyecto la opción de transferencia de la propiedad.

Gestión humana de la organización

ECOGAS se enfocó en la promoción de sus empleados, mejoramiento y crecimiento continuo del talento humano y de la organización.

La compañía adoptó una política de incentivos. Esta se caracterizaba por establecer metas y objetivos de trabajo en todas las áreas para crear una herramienta de desarrollo del talento humano. Una de las estrategias que uso ECOGAS fue los incentivos económicos para los miembros de los equipos de trabajo que cumplieran o superaran los objetivos planteados por la organización para la prestación de un servicio óptimo y de calidad.

En la empresa se contrataba secretarias, auxiliares y prestación de servicios administrativos bajo la modalidad de *outsourcing*, factor que la diferenció de la industria tradicional, probablemente porque le permitió a la empresa enfocarse en actividades que dominaba mejor y aportaban más a la razón social de la compañía.

Durante la existencia de ECOGAS, todas sus estrategias administrativas se centraron en capacitar y formar un talento humano idóneo, con altos niveles de competencias y compromiso en la prestación de un servicio de calidad.

Un acontecimiento importante que cabe resaltar es que durante la administración de Carlos Alberto Gómez⁴¹ se generaron múltiples propuestas para el crecimiento de la compañía y de vinculación directa de personal que hasta ese momento, como él estaban relacionadas con ECOGAS bajo la modalidad de *outsourcing*. Esta medida, aumentó en los beneficiados su sensación de estabilidad, seguridad, tranquilidad y sentido de pertenencia con la empresa.

CRECIMIENTO DE ECOGAS

Desde sus comienzos, ECOGAS fue una organización de tipo funcional. Se encontraba dividida en las áreas de Desarrollo Comercial, gestión de Ingeniería y

⁴¹ Ingeniero Eléctrico de la Universidad de los Andes, con estudios superiores en Sistemas de Distribución de Energía y de Alta Gerencia, y experto en temas energéticos. Último presidente de ECOGAS.

Operaciones, Gestión de transporte, Gestión Administrativa y Gestión Financiera cada área contaba con un Vicepresidente como lo expresa su primer informe de gestión de 1.997.

Los criterios declarados de la política de ECOGAS fueron enfocados principalmente hacia la eficiencia económica y ambiental, satisfaciendo la demanda domiciliaria, vehicular e industrial del centro y el oriente del país (ECOGAS, Acta No.2, 1.997).

Pasado un año de la creación de ECOGAS y guiados por las necesidades identificadas en el mercado, la empresa decidió reformular sus políticas, enfocándose en garantizar el transporte de gas natural domiciliario e incrementar los contratos de transporte en el sector industrial con empresas como: EPM, PROMIGAS, GAS DEL CARIBE, GASES DE LA GUAJIRA, entre otras, y en aumentar la capacidad de transporte del sistema, ampliando la infraestructura existente.

El crecimiento fue exaltado por la Superintendencia de Servicios Públicos domiciliarios, quien en 1.998 premió a ECOGAS por obtener un desempeño óptimo en su gestión financiera y administrativa⁴².

Obstáculos en el crecimiento de ECOGAS

En el año 1.999, el conflicto armado tocó directamente a ECOGAS, con el incidente del secuestro del avión FOKKER de la Empresa AVIANCA en la ruta Bucaramanga-Bogotá por parte del grupo terrorista ELN (Ejército de Liberación Nacional), en el cual había caído en cautiverio entre los pasajeros, el ingeniero Abner Duarte Santos en el momento que se desempeñaba como gerente de la compañía. Su secuestro completó 19 meses, tiempo en el que fue reemplazado temporalmente por el entonces Jefe de la Oficina Asesora de Control Interno de ECOGAS, Juan Carlos Duarte Torres⁴³, quien ocupó el cargo hasta el año 2.000.

⁴² EL TIEMPO. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-957864>

⁴³ Exgobernador del Departamento de Santander y abogado egresado de la Universidad Javeriana, de Bogotá.

Comenzando el año 2.001, Abner Duarte retomó su labor, pero sorpreseivamente recibió una notificación del gobierno nacional que lo declaró como insubsistente para el cargo. Fue precisamente Juan Carlos Duarte, la persona que asumió la presidencia en ese momento. A partir de este periodo, aparecieron nuevos dirigentes en la empresa quienes influenciados por el ambiente político incurrieron en conductas cuestionables como excesos de contratación y pagos de salarios onerosos.

La Procuraduría de la Nación, como respuesta a quejas realizadas en mayo de 2.004 por anomalías que ocurrieron en el 2.002, procesó a los señores Juan Carlos Duarte Torres, Oscar Javier Martínez Puentes, José Gregorio Roa Rojas y Rafael Daniel Barragán Bohórquez, en sus calidades de Presidente, Secretario General, Vicepresidente de Ingeniería y Operaciones y Vicepresidentes de Ingeniería y Desarrollo, respectivamente por presuntas irregularidades en materia de contratación estatal. (Si desea consultar al detalle los cargos en contra de Juan Carlos Duarte Torres, los encontrará en el Anexo 3)

Por otra parte a Duarte Torres, se le acusó de cobrar el salario de presidente cuando aún no se desempeñaba como tal, razón por la cual, luego de dicha investigación, el funcionario devolvió una suma equivalente a USD \$ 8.500. Adicionalmente, se le acusaba de participación indebida en política por una carta enviada a la entonces candidata presidencial Noemí Sanín expresándole su apoyo; Duarte rechazó las acusaciones y las calificó de montaje.

Estas situaciones empezaron a crear controversias y denuncias en torno a la empresa, como la generada por un contrato de una suma equivalente a USD \$ 28 MM por la instalación y mantenimiento de tres compresoras de gas para el gasoducto Ballenas-Barrancabermeja, el cual se realizó obviando la contratación estatal, caso que pasó a ser investigado por la Procuraduría y la Fiscalía a mediados del 2.001.

En el año 2.001 Juan Carlos Duarte formuló la posibilidad que ECOGAS tenía para cofinanciar proyectos que permitieran la masificación del gas natural en La

Guajira y Magdalena. A mediados del mismo año la empresa (probablemente por incapacidad administrativa) perdió la oportunidad que le ofreció TRANSCANADÁ de participar en la operación del gasoducto Mariquita-Cali, para la cual debía invertir una suma equivalente a USD \$ 27 MM y recibiría cerca de USD \$ 100 MM anualmente; a pesar de esto las utilidades para el 2.001 fueron equivalentes a UDS \$ 22,5 MM.

Para el 2.002, Carlos Alberto Gómez asumió el cargo de gerente de ECOGAS y recibió una visita de la Contraloría delegada para Minas y Energías, quienes estudiaron el 56% de los contratos realizados por la empresa y encontraron excesos que causaron un detrimento patrimonial cercano a USD \$ 1,5 MM. Uno de los más escandalosos fue el contrato ECG-VIO-054-02 por la adquisición de un equipo para adecuar un tramo del gasoducto que llegaba a la ciudad de Bogotá, a las condiciones geográficas para evitar emergencias. Por este concepto se pagaron cerca de USD \$ 1,4 MM, aun cuando el valor de este no superaba los USD \$ 400 M; además el equipo que se compró para llevar a cabo el contrato no se pudo usar y terminó almacenado en una bodega, demostrando así las serias irregularidades en la contratación, no obstante muchas de estas irregularidades venían de administraciones anteriores a la de Gómez.

Durante el mandato de Gómez en el año 2.004, se presentaron también algunas irregularidades en la compra y adecuación de la sede de la empresa en Bucaramanga. Según el Ministerio Público, la transacción se realizó con una empresa con una oferta más costosa, sin justificación y aunque existían ofertas más económicas, este despilfarro generó pérdidas para ECOGAS y por esta razón se levantaron cargos en contra de Gómez.

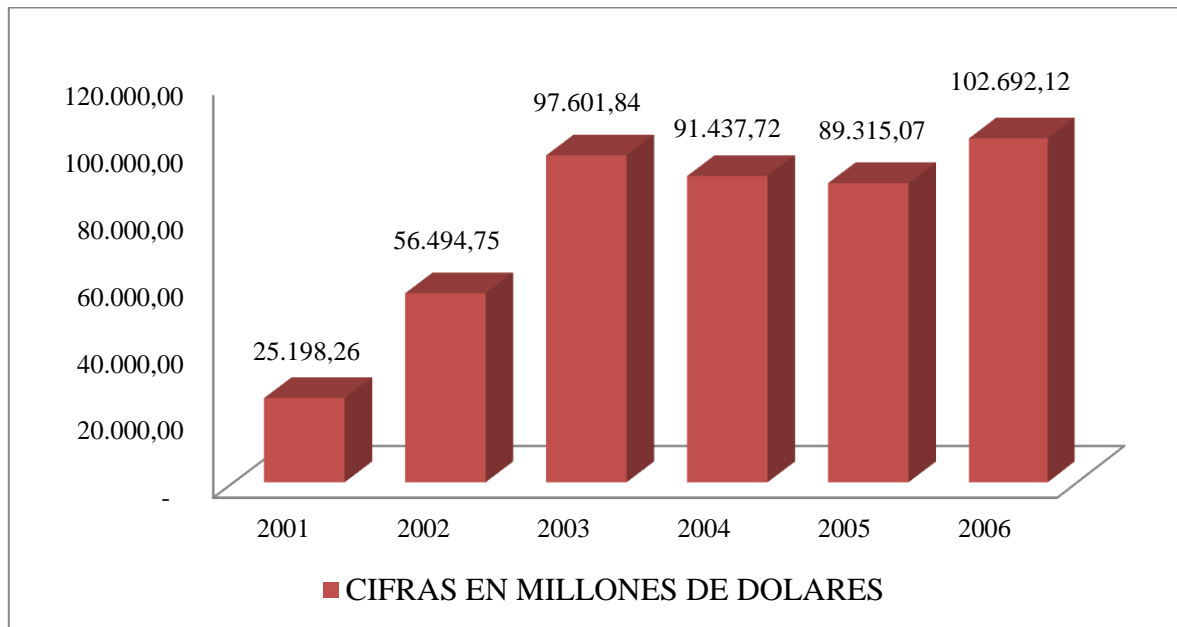
Más allá de todas estas controversias, ECOGAS logró consolidarse en el mercado nacional del sector de la energía en Colombia, proporcionando un servicio de transporte eficiente y de calidad, de forma oportuna y confiable hasta el momento en que inició el proceso de enajenación y cesión de activos, derechos y contratos de la empresa.

Resultados económicos de ECOGAS

Finalizado el año 2.004, ECOGAS ocupó el segundo lugar con respecto a las utilidades generadas, entre las empresas del Estado justo después de ECOPETROL. ECOGAS obtuvo unas utilidades equivalentes a USD \$ 90.163 y un patrimonio equivalente a USD \$ 494.493,5. Durante los últimos cinco años de ECOGAS, se registraron ingresos crecientes, ya que, en 2.001 eran equivalentes a USD \$107,4 MM, en el 2.005 llegaron a los USD \$ 174,24 MM y las utilidades antes de impuestos pasaron de UDS \$ 25.198,26 MM en 2.001 a USD \$ 89.315,07 MM en 2.005.

Para el año 2.006 se tenían proyectadas utilidades equivalentes a USD \$ 72,5 MM, pero al finalizar el año las utilidades superaron los USD \$ 102.692,12 MM. (Detalle de las utilidades de ECOGAS ver gráfica 5).

Gráfica 5. Utilidades antes de impuestos de ECOGAS en millones de dólares



Fuente: Elaboración propia, datos MARCOS REGULATORIOS Y EL ROL DE LAS EMPRESAS ESTATALES DE HIDROCARBUROS ESTUDIO DE CASO: COLOMBIA.

VENTA DE ECOGAS

Para finales del año 2.004 el gobierno colombiano lanzó la propuesta de vender ECOGAS, basado en que los ingresos generados por la venta de la transportadora de gas se utilizarían en programas sociales y adicionalmente servirían para cancelar la deuda de USD\$ 630 MM generada con ECOPETROL al momento de crearla.

En ese mismo año la propuesta del gobierno nacional generó debate en la Comisión Quinta de la Cámara, en donde quienes se oponían a la venta de la empresa, alegaban la incoherencia del Estado, al querer presentar al país como una plataforma de tránsito de operaciones comerciales en el marco del libre comercio y pretender vender la infraestructura de transporte de gas. Los congresistas argumentaron que ECOGAS era una empresa que podía generar altos ingresos al Estado, con los esperados proyectos de gasoductos a Venezuela y Panamá. En ese momento se esperó la recomendación de la banca de inversión y fue hasta marzo del año 2.005 que se decidió sobre el futuro de la empresa.

En el año 2.005, a través del decreto 1.404 del Ministerio de Hacienda, se aprobó el programa de enajenación y plan de venta de ECOGAS. El esquema contemplaba la constitución de la nueva Transportadora de Gas Internacional, la cual se ofreció en primera instancia a los trabajadores, pensionados y organizaciones de economía solidaria, mientras que las acciones remanentes se ofrecieron a inversionistas estratégicos. De esta forma, el gobierno colombiano esperaba obtener una suma equivalente a USD \$ 375 MM de dicha operación.

Mientras tanto, en la junta directiva de ECOGAS que se realizó el 17 de junio de 2.005, se llegó al acuerdo por unanimidad de suspender los procesos de planificación estratégica al interior de la compañía. Esto dio origen al proceso de declive que terminó con su venta.

Los interesados en comprar...

El 7 de Marzo de 2.006 se dio inicio al proceso de venta de ECOGAS. Los primeros en entregar su oferta fueron los fondos de pensiones y cesantías por un valor equivalente a USD \$ 984 MM, oferta que estuvo por debajo del valor mínimo fijado por el gobierno. De esta manera, no se hizo realidad el deseo del presidente de turno Álvaro Uribe Vélez, quien manifestó que lo ideal era que los colombianos fueran los dueños de las grandes empresas del país. Después se procedió a ofrecer ECOGAS a inversionistas estratégicos, entre los que figuraban grandes empresas del negocio de transporte de gas y multinacionales del sector hidrocarburos.

En la audiencia de recepción de propuestas por ECOGAS, sorprendentemente solo se presentaron dos propuestas más. La primera, la de PROMIGAS S.A, una empresa que se había concentrado hasta ese momento en el transporte de gas y había incursionado en otros negocios como gas natural vehicular y distribución de combustibles, en asocio con PRISMA Energy Internacional Inc, también empresa dedicada al transporte de gas natural. La segunda propuesta estuvo a cargo de la Empresa de Energía de Bogotá (en adelante EEB) que en ese momento era la segunda transportadora de energía del país, perteneciente al gobierno distrital de Bogotá.

El 5 de Diciembre de 2.006 se realizó la subasta por ECOGAS en una audiencia pública transmitida a todo el país. En esta contienda la EEB fue la vencedora con una propuesta por una suma equivalente a USD \$ 1.625 MM, superando por USD \$ 185 MM la propuesta de la asociación entre las empresas PROMIGAS y PRISMA. De esta manera ECOGAS una empresa santandereana pasaba a manos de la EEB empresa netamente Bogotana.

Teniendo en cuenta que el precio base fijado por el gobierno fue una suma equivalente a USD \$ 1000 MM, la EEB ofreció una suma equivalente a USD\$ 525 MM adicionales. Este hecho fue destacado por Juan Pablo Zarate, Ministro de Hacienda encargado y presidente de la audiencia de adjudicación, como un acto

que confirmaba la confianza que tenían los inversionistas en Colombia y en el futuro de su economía. El funcionario señaló que la mayor parte de los recursos que recibirá el gobierno se iban a utilizar para despejar el camino de financiamiento en los próximos años y financiar sin traumatismos el plan de inversiones.

LA EEB LA NUEVA DUEÑA DE ECOGAS

La compra de ECOGAS por parte de la EEB, se convirtió en una de las mayores transacciones del año 2006 en toda América Latina. Adicionalmente, la adquisición de ECOGAS llenó de alegría al pueblo bogotano, quienes en cabeza de su Alcalde de turno Luis Eduardo Garzón, expresaron las grandes expectativas que tenían con esta adquisición la cual seguramente traería ingresos al Distrito Capital.

Según Astrid Martínez, entonces gerente de la EEB, su empresa puso todo el dinero que poseía para quedarse con la transportadora de gas. Para basar su propuesta, se evaluó a la competencia en esta subasta (PROMIGAS) y la viabilidad financiera de ECOGAS. El dinero para financiar la compra se consiguió a través de endeudamiento por una suma equivalente a USD \$ 500 MM y los restantes USD \$ 900 MM, se consiguieron respaldados en la operación de la nueva empresa que reemplazó a ECOGAS, la “naciente” Transportadora de Gas del Interior (en adelante TGI), que más adelante pasó a ser Transportadora de Gas Internacional.

Fue así como TGI se convirtió en la transportadora de gas natural más grande de Colombia. La cual opera un monopolio natural en un sector con alto potencial de crecimiento, cuyo desarrollo es de especial interés para el estado colombiano, siendo el único transportador de gas natural en Colombia que conecta las principales fuentes de abastecimiento (Guajira y Cusiana) con los principales centros de consumo (la zona de influencia de TGI representa, aproximadamente el 60% del consumo total del país).

TGI SE VA DE SANTANDER

En el año 2.007, la EEB empezó a administrar su nueva empresa TGI, la cual contaba con ingresos estables mediante contratos a largo plazo. Adicionalmente, apuntó a ampliar el negocio del gas hacia el suroccidente, para llegar al Ecuador, donde se consideraba que la prestación del servicio de gas tenía unas grandes expectativas de crecimiento porque se encontraba en una etapa inicial. La empresa también buscó aumentar su cobertura en el nororiente colombiano y continuar explorando yacimientos en todo el territorio nacional para lograr abastecer la demanda creciente.

Después de realizada la venta de ECOGAS se originaron diferentes opiniones. Por un lado, como ya se ha mencionado, estaba el entusiasmo por el hecho de que la empresa se había vendido por un precio mucho mayor al esperado. Los empresarios santandereanos esperaban que este dinero adicional se invirtiera en programas de desarrollo de la región, pues en el artículo 28 de la ley 1.151 de 2.007, en la que se expidió el Plan Nacional de Desarrollo 2.006-2.010, dice que el 10% de la venta deben invertirse en el lugar donde se ubica la sede principal de la empresa.

Por otro lado, estaba la opinión de los ciudadanos que pensaban que el gobierno nacional iba a conservar la mayor parte del dinero, producto de la venta y poco pensaba en invertir en las necesidades de la región. Otro aspecto importante fue, que ECOGAS representó una de las principales fuentes de empleo (generó más de 152 empleos) e ingresos en la ciudad hasta su liquidación. TGI también fue la segunda empresa en ventas del departamento después de la Electrificadora de Santander, con ventas superiores a los USD \$ 325 MM.

En 2.013, con la orden del entonces Alcalde de Bogotá D.C, Gustavo Petro, de trasladar las operaciones administrativas de TGI a Bogotá, como parte de la estrategia del Grupo de Energía de Bogotá, de consolidarse como uno de los grupos energéticos más importantes de Latinoamérica, muchos santandereanos

solo confirmaban el fracaso para el departamento por la venta de ECOGAS, la empresa que se había convertido en una insignia regional.

Esto también constituyó un golpe para las empresas de la región, generando todo tipo de preguntas respecto a la competitividad que le puede aportar la región a empresas nacionales e incluso internacionales. Esta decisión, acarreo repercusiones tanto políticas como sociales, desde el Gobernador de Santander, Richard Aguilar Villa⁴⁴, hasta los empleados de la empresa se pronunciaron ante algunos medios de comunicación, comentando el malestar que generó el traslado de la compañía y que algunos trabajadores perdieron su empleo al no poder adaptarse a esta decisión del gobierno del distrito capital.

Lo paradójico fue que el propio presidente de ese momento del grupo EEB y quien también se había desempeñado como presidente de la compañía TGI (entre febrero de 2.012 a octubre de 2.014) Ricardo Roa Barragán⁴⁵, expresó que solo se iba a hacer el traslado de algunos cargos estratégicos, implementando el proceso de integración con su casa matriz. Sin embargo, en el 2.013, la EEB siguiendo el plan estratégico corporativo, para posicionar a TGI como una empresa líder del sector gas en Latinoamérica, realizó el traslado total de Bucaramanga a Bogotá.

Se argumentó que no tenía sentido dejar la sede de la empresa en Bucaramanga, cuando el centro de negocios del país estaba en Bogotá, que es donde se encuentran ubicados los entes de regulación, de vigilancia y control, la Junta Directiva, las casas matrices y oficinas de sus principales clientes. Igualmente, se argumentó que los gastos de traslados de los empleados que estaban en otras zonas del país, incluido Bogotá, eran más altos.

Posteriormente, según el mismo Roa, de los 368 empleos directos con que contaba la empresa, 133 fueron objeto de traslado a la ciudad de Bogotá y 8

⁴⁴ Abogado y político colombiano. Graduado en Derecho de la Universidad Sergio Arboleda, especialista en derecho comercial y financiero y con maestría en asuntos legales internacionales de la Universidad de Georgetown. Gobernador de Santander en el periodo (2012-2015).

⁴⁵ Ingeniero Mecánico de la Universidad Nacional, especialista en Sistemas Gerenciales de Ingeniería

reubicados en los 7 distritos, donde la empresa tiene operación. El proceso de traslado, se inició el 3 de mayo y luego de la aprobación de la Junta Directiva, el 31 de mayo, se pudo implementar todo el proceso con el acompañamiento de firmas especializadas como Human Capital⁴⁶ y COOMTGI⁴⁷.

Asimismo, Roa agregó: “los ingresos operativos de TGI se distribuyen en diferentes zonas del país, por lo cual en la ciudad de Bucaramanga y en el departamento de Santander no se registran ingresos operacionales por su actividad, tampoco se genera tributo por ningún concepto, ya que, el servicio de transporte de gas está excluido del ICA”

En cuanto a los empleos, se realizaron operaciones de asignación del recurso humano, el cual incluyó la movilización de 150 trabajadores de las áreas técnica y administrativa desde la ciudad de Bucaramanga hacia Bogotá D.C.

Venta ECOGAS, el fin de un sueño

El Plan Nacional de Desarrollo 2.006-2.010 bajo el artículo 128 de la ley 1.151 de 2.007, contempla y explica que el 10% del producto bruto de la enajenación de las acciones (aproximadamente USD \$ 162,5 MM) debe ser invertido en la ejecución de proyectos de desarrollo regional en la misma entidad territorial, departamental o distrital, en la cual está ubicada la actividad de la empresa cuyas acciones se enajenen. Debido a la legislación, Santander fue el primero en reclamar ese dinero y luego la Guajira, cada uno exponiendo sus razones: administración y operación, respectivamente.

Para el año 2.010, casi cuatro años después de la venta de ECOGAS, la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo Nacional, emitió un concepto ante la disputa entre Santander y La Guajira. Se determinó por tanto, que los pleitos por estos

⁴⁶ Firma de consultoría empresarial

⁴⁷ Cooperativa Multiactiva creada por los trabajadores de la Empresa Transportadora de Gas Internacional S.A. ESP (TGI) en la ciudad de Bucaramanga. Constituida con el fin prestar servicios de crédito y consumo para incrementar los niveles de calidad de vida, contribuir al desarrollo personal, familiar, profesional de sus asociados y sus familias de manera directa y a través de convenios de cooperación con empresas y organizaciones especializadas a nivel nacional e internacional de los diferentes sectores económicos.

dineros debían solucionarse antes del 30 de julio del mismo año. Sin embargo, después de tres años de especulaciones sobre el destino de estos recursos, el representante a la cámara Mario Suarez Flórez, afirmó en la sesión de Comisión No. 051 de agosto 27 de 2.013 que estos dineros se invirtieron en infraestructura carretable de Santander, específicamente, en siete kilómetros en una doble calzada en la vía entre las ciudades de Bucaramanga y Cúcuta.

Por otro lado, están las consideraciones de los ciudadanos y algunos dirigentes sobre uno de los principales temas que generó discusión: el traslado de las operaciones administrativas de TGI a Bogotá, ya que creían que la operación de la empresa era muy sencilla y se podía hacer desde cualquier lugar de Colombia. Dado que, el transporte de gas, consiste en controlar el flujo que se transporta a través de una línea de gasoducto, que en este caso es de 3.670 kilómetros, a través de computadores que permiten aumentar o disminuir el suministro necesario para atender la demanda, razón por la cual se argumentaba que esta operación se podría realizar desde cualquier lugar del país.

Por último se considera la importancia y contribución en materia de generación de empleos, crecimiento y desarrollo, que trajo la empresa ECOGAS en el periodo que operó en Santander. Al ser sede de grandes empresas como esta, se tienen ciertas ventajas, ya que, a medida que son exitosas y prósperas, conllevan a que todo el ámbito regional que las rodea sea competitivo también.

Algunas ventajas que se podrían presentar, sin ir más lejos, son que las reuniones de la junta directiva se harían en esa ciudad, es decir, allí se tomarían las decisiones importantes de la compañía y se desarrollarían bolsas de empleo especializadas. Por otra parte, un punto clave que ayudaría a impulsar el turismo, serían los eventos como ruedas de negocios, que traen consigo grandes empresas y altos ejecutivos con sus comitivas al visitar dicha región.

Toda esta actividad habría ayudado a la región Santandereana a alcanzar un mayor grado de integración de su tejido empresarial, capacidad productiva, diversidad de producción y capital humano. Beneficios que aumentarían la

capacidad empresarial en el departamento, convirtiéndolo en un sitio atractivo para la inversión y operación de nuevas empresas.

Los expertos opinaron...

- Bucaramanga resultó con la sede como una manera de retribución de parte del país a una región que ha sido líder en materia petrolera y que fue pionera en la masificación del uso del gas en Colombia. "Quitarle esa sede sería una enorme frustración", dijo el senador **Hugo Serrano (28 de abril 2.007)**.
- A pesar de ser una empresa estatal, en estos 10 años ECOGAS se ha convertido en una insignia, especialmente para los santandereanos. "La gente la considera como propia porque jalona la presencia de otras empresas", dice **Honorio Galvis⁴⁸ (28 de abril 2.007)**.
- "A Bogotá no le hace mella que esté aquí o allá, pero al departamento sí le afectaría mucho que su sede se trasladara", sostuvo **Alberto Montoya Puyana⁴⁹ (28 de abril 2.007)**.
- "Sin duda, Bucaramanga tiene una mayor ventaja que otras ciudades del país en el tema del petróleo". **Rafael Ardila (28 de abril 2.007)**, presidente de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de esta ciudad en el año 2007. Asimismo, cuenta la anécdota de unos empresarios canadienses que fueron a la ciudad a enseñarles sobre el manejo del gas y terminaron aprendiendo de los santandereanos. "Nos dijeron que en el proceso energético colombiano no teníamos por qué sentarnos en el puesto de atrás, sino en el del conductor", recuerda.

⁴⁸ Empresario y político colombiano, oriundo de Bucaramanga, Santander .Alcalde de Bucaramanga en el periodo 2.004-2.007.

⁴⁹ Gobernador de Santander (1.976-1.978), Alcalde de Bucaramanga (1.988-1.990), Senador de la República de Colombia (1.991-1.994), rector de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), desde el 5 de diciembre de 2006.

- Para el economista **Jorge Tovar (1 de julio de 2.010)**, profesor de la Universidad de los Andes, “si bien es cierto que el Estado no es el mejor vendedor, las privatizaciones sí han cumplido con su cometido. Se venden para lograr mayor eficiencia. El otro motivo es cubrir culebras y, si esos recursos no hubieran llegado en el momento, los huecos fiscales hubiesen sido mayores. Entonces sí han servido para algo”.
- “Para los enemigos de la política de privatización que se ha desarrollado en el país, la venta de activos para gastarlos en financiamiento es un pésimo negocio. Peor aún, si se trata de una empresa prestadora de servicios públicos, porque en ese caso, las consecuencias son para el ciudadano”. Así lo sostiene **Jorge Robledo⁵⁰ (1 de julio de 2.010)**. Las privatizaciones no acaban con los monopolios. Simplemente, sustituyen los públicos por los privados.
- “Los santandereanos son los únicos que pierden con este traslado. Me da mucha tristeza al conocer decisiones como esta, cuyas motivaciones no se entienden: al leer las cifras del crecimiento en ventas de la TGI, se ve que es una compañía próspera a la que Santander le apostó”, expresó **Eduardo Verano de La Rosa⁵¹ (30 de marzo de 2.013)**.
- Respecto al cambio de sede se pronunció el director de la Comisión Regional de Competitividad, **Augusto Martínez Carreño (3 de septiembre de 2.013)**, quien indicó que “lo vemos como una bofetada al sector del conocimiento que se ha venido reforzando. Es lamentable que sea una decisión totalmente política la que tenga como base el traslado de una de las empresas más grandes que nació en Santander”.

⁵⁰ Arquitecto, profesor y político colombiano. Senador de la Republica de Colombia desde 2.002.

⁵¹ Político y empresario colombiano. Gobernador del Atlántico en el periodo 2.008-2.011.

TGI 2.014

Respecto al Grupo de Energía de Bogotá, TGI le sigue aportando cifras positivas. Según los últimos datos del mercado de renta variable, la utilidad neta de EEB alcanzó un equivalente a USD \$ 359 MM en el primer semestre del 2.013.

Gestión Financiera

Desde el año 2.009 hasta el 2.011 TGI presentó 35,2% de crecimiento en el activo total, terminando el 2.011 con cerca USD \$ 250 MM, lo cual le permitió consolidarse como la empresa más grande del sector transporte de gas en Colombia. TGI ha invertido la mayor parte de sus recursos en el largo plazo, lo que le permitió contar con la infraestructura necesaria para atender de forma adecuada la prestación del servicio.

En ese mismo periodo los ingresos operacionales registraron crecimiento de 15%, que se soportan en la venta de servicios por transporte de gas a grandes empresas del país, entre las que se encuentran; ECOPETROL, GAS NATURAL FENOSA, GASES DE OCCIDENTE, EPM, ISAGEN, con quienes tiene la totalidad de sus contratos de venta en firme. Igualmente, la utilidad operacional y la neta, presentaron un crecimiento de 89% y 1.312%, respectivamente.

Los indicadores de liquidez presentaron sensible reducción de 2,74 para el 2.010, debido a, la deuda que se generó para la EEB por la fusión de TGI con TRANSCOGAS. Aparte de eso, los menores saldos en efectivo y en Inversiones temporales, efecto contrarrestado el siguiente año por la cancelación de dicha deuda y los mayores saldos en efectivo producto de la capitalización. (Para ver en detalle datos de la gestión financiera ver Anexo 4)

En los últimos 3 años (2.011, 2.012 y 2.013) TGI, mostró una posición sólida y de crecimiento a un ritmo anual aproximado de un 9% a 13%, el cual fue reflejo del desarrollo del plan estratégico de negocios definido por la empresa, que se traduce en mayores ingresos como resultado de la expansión de las operaciones en el mercado nacional e internacional. TGI cuenta con la capacidad de

autofinanciar, una buena parte de los proyectos de inversión, lo que la expone menos a riesgos de liquidez y solvencia en el corto plazo. Igualmente, la resguarda frente a riesgos económicos importantes que impacten sus indicadores y expongan a la empresa a problemas de continuidad del negocio.

El reciente esquema tarifario aplicable desde diciembre del año 2.012 hasta el año 2.017, incrementó los ingresos regulados para el 2.013 en aproximadamente un 10%; aun así, el margen neto cae fruto de la devaluación del peso y mayores gastos administrativos vinculados con la provisión para protección de activos.

TGI alcanzó utilidad neta por un total equivalente a USD \$130.067 en el 2.013 un 47,5% menos que el 2.012 y un 408% más que en 2.011. Esta pérdida se debió a la devaluación del peso frente al dólar. Para el cierre del 2.013, los ingresos operacionales ascendieron a USD \$ 874.645; USD \$ 172.337 más que en el 2.012. (Para ver datos del 2.011 a 2.013 ver Anexo 5).

Se observa que TGI manifiesta una posición sólida y en crecimiento, reflejo de su plan estratégico y producto de las decisiones administrativas. Incluso, ha desarrollado y conserva una estructura de control interno que le permite orientar ordenada y adecuadamente sus operaciones, dando una seguridad en cuanto al cumplimiento de normas, políticas y procedimientos. Actualmente, la posibilidad de impacto negativo en los Estados Financiero, es baja. Las proyecciones de TGI reflejan la realización de su principal objetivo, cumplir con una prestación del servicio de transporte de gas contratado.

Con la infraestructura actual, TGI continuará siendo una de las transportadoras de gas natural con mayor cobertura en el país. Esto es consistente con los excelentes resultados económicos que presentó al cierre del 2.013. Con iniciativas y proyectos destinados a incrementar las operaciones y los ingresos, claramente se habla de una empresa próspera, con buenas proyecciones a futuro, a la que Santander le apostó y perdió, desde el punto de vista de muchos, por el centralismo empresarial al que se ha sometido el país.

Esto ha llevado a que Bogotá tenga aproximadamente 29% del total de empresas del país y concentre el 54% de las operaciones comerciales. Lo cual se refleja en el Producto interno Bruto (PIB) de la ciudad, el cual es superior al de países como Paraguay, Costa Rica y Guatemala, según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá para el año 2013. Esta prosperidad económica impulsa a la población a abandonar las ciudades secundarias en busca de mejores oportunidades laborales. Sin embargo esta concentración poblacional, ocasiona problemas de orden público, inseguridad, caos vehicular y desordenes que afectan el nivel de vida. Evidenciado la encuesta del programa 'Bogotá, cómo vamos', (realizada por EL TIEMPO Casa Editorial, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Fundación Corona y la Universidad Javeriana), que refleja la percepción de inseguridad de la población y la insatisfacción con el sistema de transporte masivo entre otros aspectos.

En contraste, ciudades como Bucaramanga o Cali ven como las grandes empresas abandonan su territorio y también un porcentaje de personal calificado en busca de mejores oportunidades laborales. Mientras el desarrollo económico se ve frenado o únicamente ligado al crecimiento de las pequeñas o medianas empresas de la región, que eventualmente pueden buscar una oportunidad de crecimiento en la capital.

Esto motiva a analizar el modelo de desarrollo Nacional, que se viene usando desde inicios del siglo XX en el país, comparado con el modelo federalista que usan economías como la estadounidense o española. Este último permite una mayor independencia a las regiones o en el caso de Colombia a los departamentos para tomar medidas que motiven la inversión Nacional o extranjera, como incentivos tributarios, especialización de las ciudades, entre otros. La estrategia federalista ha mostrado mejores resultados, en el desarrollo económico de todas sus comunidades. Por esto es necesario generar propuestas estratégicas para el país y para buscar un futuro más próspero y equitativo.

4.2 Notas del instructor

Las notas de instructor, son la pauta que el docente necesita para guiar óptimamente la sesión de clases. Para los casos de estudio de este proyecto de grado se utilizaron las *teaching notes* de algunos casos de *Harvard Business School* e *IESE Business School*, quienes cuentan con una enorme base de datos de casos académicos y son las escuelas de negocios más avanzadas en este tema.

Las notas inician con una introducción, seguido por un resumen del caso, en seguida se encuentran los objetivos, los temas a tratar y la guía didáctica del docente, la cual indica al profesor como debe desarrollar el caso antes de iniciar la sesión de socialización en clase. Continúa con la gestión de la discusión, la cual da una guía para el desarrollo de la sesión en el aula, junto con el orden para realizar las preguntas, las posibles respuestas que los estudiantes darán a estas y cómo reaccionar a sus respuestas para obtener el mejor resultado de la herramienta pedagógica. Adicionalmente, se listan las preguntas a realizarse en la sesión y se finaliza con las preguntas de cierre o *feedback*, las cuales permiten evaluar la pertinencia, claridad y aporte que el documento deja en los estudiantes.

4.3 Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)

En la actualidad, muchos de los espacios diseñados por el docente con el fin de crear las condiciones necesarias para que ocurran procesos de aprendizaje en los alumnos, son apoyados mediante la integración de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), con el fin de trascender el aula física y el tiempo de la clase, enriquecerlos con nuevas alternativas pedagógicas y proveer a los estudiantes de experiencias significativas y mejores oportunidades de aprendizaje (Jaramillo, Castañeda, Pimienta, 2009).

En este proyecto de grado se buscó realizar un acercamiento entre los profesores, los estudiantes y las TIC, para facilitar y gestionar información, ya que son

herramientas didácticas eficientes, ideales para fortalecer estrategias como la metodología de casos en el aula de clase, permitiendo mejorar y crear ambientes más dinámicos e interactivos en los que el estudiante pueda complementar el proceso de aprendizaje y el profesor el de enseñanza. Además, estas herramientas se centran en el aprendizaje, motivación y en promover el interés de los alumnos para formar en estas capacidades, habilidades y destrezas necesarias en la vida profesional.

Plataforma educativa EDMODO

Esta plataforma permitió el envío del material necesario y las actividades para el óptimo desarrollo de cada uno de los casos, para que los alumnos estudiaran, plantearan sus inquietudes y posteriormente enviaran sus trabajos.

Se eligió esta plataforma, puesto que, facilita la comunicación interna y privada entre los alumnos y el profesor. Adicionalmente, permite compartir diversos recursos multimedia, documentos, mensajes, archivos, enlaces, calendarios y tareas. Por otra parte cuenta con tres perfiles (Profesor, Alumno y Padre de familia) los cuales desarrollan tareas específicas, es decir, el profesor tiene la capacidad de diseñar actividades, asignar calificaciones, realizar quices entre otras, mientras el estudiante puede descargar archivos y participar en las actividades propuestas por el docente y finalmente, los interesados pueden acceder para controlar las calificaciones, eventos propuestos y contactarse con el docente. Sin embargo, para efecto del presente proyecto únicamente se usaron los perfiles de profesor y alumno.

Asimismo, la plataforma es gratuita, abierta a todo el público, está en español y cuenta con una interfaz similar a la de redes sociales como *FACEBOOK* o *TWITTER* lo que la hace más amigable y accesible para los usuarios.

Códigos QR

Los códigos QR por sus siglas en inglés *quick response code* (código de respuesta rápida), permiten el almacenamiento de información en una matriz de

puntos o código de barras bidimensional. Aunque inicialmente fueron creados para realizar control de inventarios en grandes empresas japonesas, con el paso del tiempo se evidenció su utilidad y actualmente son usados en diversos ámbitos empresariales y educativos, entre otros.

Hoy por hoy observamos más códigos QR utilizados y distribuidos en diversos lugares como vallas publicitarias, tarjetas de negocios e incluso en libros. Además la aparición y masificación del uso de los *smartphones*, llevó a la creación de software que leen estos códigos, dando lugar a nuevos usos.

Los códigos QR se utilizaron en algunos casos de este proyecto con la intención de brindar mayor información, colocándolos en partes específicas del texto, para que los estudiantes los escanearan con sus celulares y los dirigiera a videos previamente realizados para proveer información más detallada sobre una temática específica. La finalidad de esta herramienta fue acercar a los estudiantes con información adicional de una manera interactiva para profundizar y enriquecer su conocimiento y no solo en anexos que en la mayoría de los casos no se efectúa la lectura adecuada, dado que, no se consideran importantes para el desarrollo del caso.

5. IMPLEMENTACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO EN EL AULA DE CLASE

El principal objetivo de este trabajo de grado de modalidad práctica en docencia es suscitar la rigurosa implementación de la metodología de casos en el aula de clase, para que los estudiantes construyan conocimiento evaluando escenarios reales de empresas locales. Más aún, poder ayudar mediante la metodología de casos a alumnos con problemas de absorción y asimilación de conocimientos básicos, que traen consigo la enseñanza tradicional. Esta metodología permite que los estudiantes sean más participativos y hasta los más tímidos se involucren, dado que, se parte de la base que el conocimiento no es impuesto, sino que es un proceso de descubrimiento y reflexión individual que se va construyendo en diferentes etapas.

La implementación de los casos se realizó en el transcurso de dos semestres académicos, en dos (2) grupos de Habilidades Gerenciales, uno en el segundo semestre del 2014 y el otro en el primer semestre del 2015. Como ya se mencionó anteriormente, la implementación se llevó a cabo través de la plataforma EDMODO, la cual facilita una interacción sencilla con los participantes y brinda ventajas para compartir información que complementa las temáticas abordadas en los casos.

EDMODO permitió compartir los casos con los alumnos, asignar la actividad correspondiente, además como evidencia de la lectura y análisis del documento los alumnos subieron un link con el video, presentación interactiva, historia, pitch o dramatización dándole solución a la problemática planteada en el caso y finalmente el docente gestionó las calificaciones a estos.

5.1 Implementación del caso AGUAVIVA del AMB: ¿Un ejercicio de estrategia o de sostenibilidad?

El primer caso en ser implementado fue el caso AMB, en una versión anterior a la presentada en este documento, durante el segundo semestre del año 2014 en el grupo de Habilidades Gerenciales con 42 estudiantes matriculados, dictado por el

docente Orlando Conteras. La herramienta TIC usada en este proceso fue la plataforma EDMODO, ya que es la utilizada por el profesor encargado del curso.

En esta oportunidad a los estudiantes se les entregó el documento en formato PDF, junto con el artículo “LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO” de Michael Porter y Marck Kramer. El cual les daba una base sobre el tema que se abordaría a través del caso. En la imagen 2, se evidencia la entrega del material a los estudiantes el día 22 de Octubre del año 2014.

Imagen 2. Evidencia Implementación caso AMB



Adicionalmente, mediante la misma plataforma se envió un documento con las especificaciones e indicaciones de la actividad que debían preparar en grupos de cinco (5) personas después de realizada la lectura. Tal actividad consistió en que los estudiantes elaboraran una presentación de cinco (5) minutos, que debía evidenciar la realización del procedimiento para el diseño de productos y/o servicios usando el enfoque de *Design Thinking* y posteriormente fue evaluada en clase.

El entregable de esta actividad fue un prototipo de producto donde los grupos desarrollaron una idea. Finalmente, se realizó en clase una confrontación de posturas y una evaluación grupal, que generó una matriz de retroalimentación y las respectivas propuestas de mejora sobre cada prototipo, para concluir construyendo una mejor propuesta.

En el Anexo I encontrara los links de las presentaciones de los diferentes grupos como evidencia de la realización de la actividad *Desing Thinking* con el caso AMB.

5.2 Implementación del caso Crezcamos S.A

La implementación de este caso se llevó a cabo en el grupo de Habilidades Gerenciales, con 33 estudiantes matriculados, durante el primer semestre de 2015. Como primera instancia se envió a través de la plataforma EDMODO el caso en formato PDF, junto con el artículo “ESTRATEGIA CORPORATIVA-MARCO CONCEPTUAL”, el cual da las bases teóricas que los estudiantes necesitan para desarrollar el caso óptimamente. En la imagen 3, se evidencia la entrega del material a los estudiantes.

Imagen 3. Evidencia implementación caso Crezcamos



Como parte de la implementación se tenía planeado realizar una sesión de clase, la cual se iba a documentar en video. Sin embargo, obstáculos como la anormalidad académica presentada desde el 19 de marzo de 2015 hasta el momento de la entrega de este documento, impidieron que esta se llevara a cabo. Para contrarrestar esta situación se realizó la actividad vía web, solicitando una entrega en grupos de cuatro (4) o cinco (5) estudiantes quienes después de realizar la lectura y análisis del caso, postearon en EDMODO un video,

presentación interactiva, historia, pitch o dramatización, comunicando su respuesta a la problemática planteada en el caso.

En el Anexo J encontrarán los links de los videos de los diferentes grupos como evidencia de la lectura y análisis del caso Crezcamos.

5.3 Evaluar la aplicación de los casos

Es de gran importancia recopilar la opinión tanto de profesores como de estudiantes respecto a los casos, dado que, permite aprender de ellos y de esta forma poder perfeccionar la aplicación de estas herramientas en el proceso de enseñanza de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

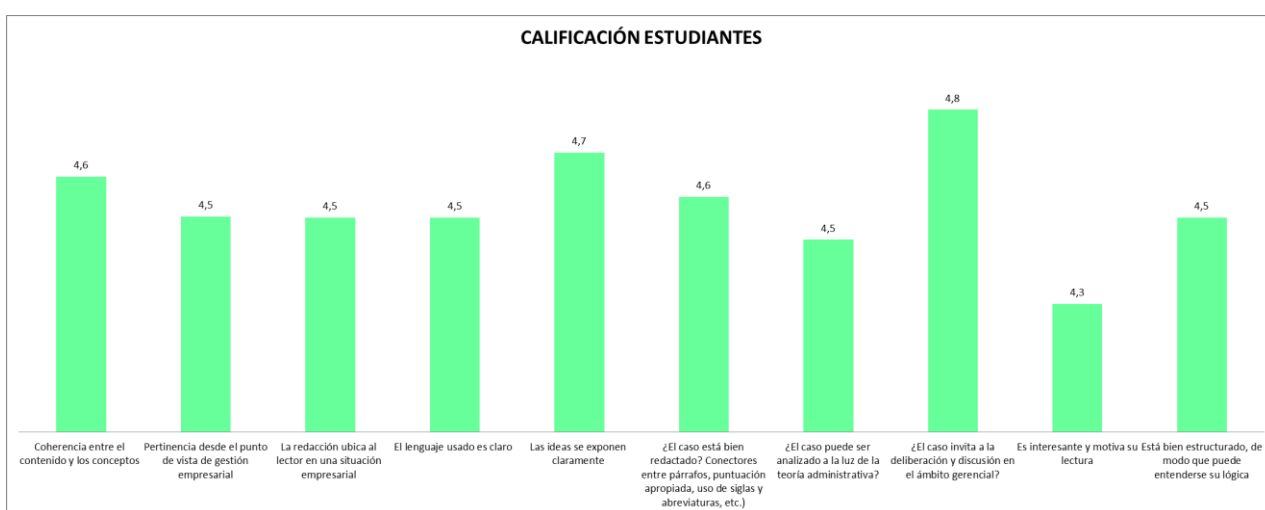
Teniendo en cuenta lo previamente mencionado, se realizaron dos (2) cuestionarios, unos para los estudiantes y otros para los profesores, que diligenciaron después de realizar la lectura correspondiente de los casos.

La evaluación de estudiantes se realizó específicamente al caso Crezcamos, usando un formulario virtual, el cual obtuvo respuesta de veinticuatro (24) estudiantes, quienes en promedio le dieron al caso una calificación de cuatro punto seis (4,6) en la escala de 1 a 5. Los criterios de evaluación fueron:

- Coherencia entre el contenido y los conceptos.
- Pertinencia desde el punto de vista de gestión empresarial.
- Redacción.
- Claridad en el lenguaje.
- Clara exposición de las ideas.
- Correcto uso de conectores, siglas y abreviaturas.
- Facilidad del análisis a la luz de la teoría administrativa.
- Facilidad de discusión y deliberación.
- Interés que genera en el lector.
- Estructura del documento

Las calificaciones específicas para cada criterio se evidencian en la gráfica 6 y demuestran que el documento está bien estructurado, redactado, claramente expuesto y es pertinente desde el punto de vista gerencial. Adicionalmente se evidencia que los estudiantes consideran que es fácilmente analizable a la luz de la teoría administrativa, permite la discusión y deliberación sobre los conceptos abordados. Por otra parte las observaciones y puntajes desfavorables se usarán para generar propuestas de mejora sobre el documento.

Gráfica 6. Resultados encuestas a los estudiantes



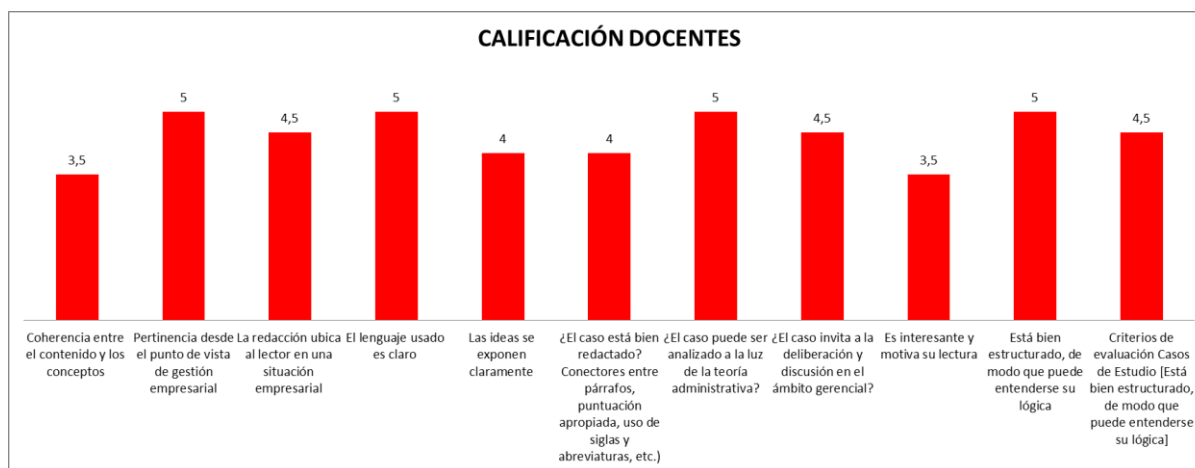
Para la evaluación de los casos por parte de los docentes, se eligieron expertos en las temáticas abordadas en cada uno de los documentos. Finalmente se recibieron dos (2) respuestas, una evaluando el caso Crezcamos S.A. y otra evaluando AGUA VIVA del AMB.

Los criterios fueron los mismos que los estudiantes evaluaron, la calificación se evidencia en la gráfica 7. En resumen los casos obtuvieron en promedio una calificación de cuatro punto cinco (4,5) en la escala de 1 a 5.

En conclusión los documentos eran pertinentes desde el punto de vista gerencial, estaban bien estructurados, con un lenguaje claro y fácil de análisis a la luz de la teoría administrativa. Mientras los criterios de coherencia y motivación obtuvieron

una calificación de tres punto cinco (3,5), sin embargo, las observaciones realizadas en estos aspectos fueron tomadas en cuenta inmediatamente y se aplicaron sobre los documentos incluidos en el libro.

Gráfica 7. Resultados encuesta Profesores



Es importante resaltar que la aceptación de los documentos tanto dentro de la población estudiantil como docente fue buena, aun por encima de las expectativas de las autoras.

5.4 Escribir un artículo publicable

Para llevar a cabo este objetivo se decidió presentar los casos Alicia, ECOGAS y AMB ante el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA⁵², el cual realiza una asamblea anual, que en esta oportunidad se realizará en la Universidad de Valparaíso en Chile. Aun no se tiene respuesta sobre la aceptación de estos documentos.

Mientras el caso Crezcamos S.A. se envió a la revista digital de administración de empresas TEC. En la imagen 4 se evidencia el avance de la publicación del caso Crezcamos S.A. en la revista, la cual esta indexada por Colciencias.

⁵² El Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración – CLADEA, es una de las redes más importantes de Escuelas de Negocios a nivel mundial. Esta organización internacional provee un sistema de cooperación a nivel global y mantiene vínculos de membresía recíproca con las principales instituciones académicas del mundo.

Imagen 4. Evidencia avance aprobación publicación TEC

ISSN 1659-2359



Revista digital
Escuela de Administración de Empresas



TEC | Tecnológico
de Costa Rica

INICIO ACERCA DE ÁREA PERSONAL BUSCAR ACTUAL ARCHIVOS AVISOS ÍNDICES Y BASES DE DATOS

CONTACTOS CRÉDITOS REVISTAS ALIADAS

<< Portal de revistas

Inicio > Usuario/a > Autor/a > Envíos activos

ENVÍOS ACTIVOS

ACTIVO/A ARCHIVAR

ID.	IDMM ENVIAR	SECC	AUTORES/AS	TÍTULO	ESTADO
2182	04-09	ART	Contreras	CREZCAMOS S.A. UN PASO ADELANTE AL CRECIMIENTO	EN REVISIÓN

Elementos 1 - 1 de 1

EMPEZAR UN NUEVO ENVÍO
HAGA CLIC AQUÍ para ir al primer paso del proceso de envío en cinco pasos.

ENLACES REFBACK

TODOS NUEVO PUBLICADO OMITIDOS

FECHA DE CREACIÓN	VISITAS	URL	ARTÍCULO	TÍTULO	ESTADO	ACCIÓN
<i>No hay ningún enlace reback.</i>						

Publicar | Omitir | Eliminar | Seleccionar todo

CONTENIDO DE LA REVISTA

Buscar

Ambito de la búsqueda

Todo ▼

Buscar

Examinar

Por número

Por autor/a

Por título

Otras revistas

INFORMACION DE LA REVISTA

Política editorial de la revista

Comités de la revista

INFORMACION PARA AUTORES

¿Cómo publicar?

Resumen Políticas APA

USUARIO/A

Ha iniciado sesión como...
ocotrerr

Mis revistas

Mi perfil

6. CONCLUSIONES

1. La metodología de casos permite un mayor acercamiento a la realidad empresarial desde las aulas de clase, a diferencia de algunas metodologías de aprendizaje tradicionales. Debido a que busca desarrollar perspectivas, habilidades, destrezas y aptitudes que adquieren los gerentes en el desempeño de sus funciones empresariales.
2. El enfoque de los casos documentados en este libro es altamente práctico, orientado no únicamente a la toma de grandes decisiones estratégicas sino a la atención de los detalles en la ejecución.
3. Se logró a través de las actividades propuestas mejorar y hacer más interesante la práctica pedagógica, dado que, los estudiantes coincidieron en que los documentos eran interesantes y los llevaron a una verdadera discusión, además se sintieron cercanos a las historias contadas y creyeron pertinente seguir leyendo sobre las realidades de las empresas de la región.
4. Los casos documentados en este proyecto no tiene una solución única, estos pueden tener infinitas posibilidades de respuestas, según las capacidades y el esfuerzo que el estudiante y el docente realicen en las sesiones.
5. La condición de empresas regionales de las historias documentadas en el presente proyecto, cercanas a la realidad de los estudiantes, despertó el interés para realizar la lectura, análisis y posterior propuesta de solución a las problemáticas planteadas.
6. Los casos documentados en el presente proyecto, podrán ser modificados según la necesidad conceptual que vayan abordar, ya que, están abiertos a mejoras. En concordancia con esto se espera recibir retroalimentación de expertos durante el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA.

7. RECOMENDACIONES

1. Como lo sugirió el profesor Francisco Leguizamón en el taller de escritura de casos, en el momento en que se escribe un caso es necesario llevar dos procesos paralelos, uno es la búsqueda de información y documentación, mientras el otro consiste en un proceso científico de búsqueda y prueba continúa de hipótesis sobre los datos.
2. Al momento de realizar la consulta exhaustiva de información, es importante tener claro el tema del caso, adicionalmente si no hay fuentes de información en la web y es necesario realizar entrevistas con los implicados, es importante que esta contenga preguntas abiertas y de un espacio a los empresarios para narrar su historia y de esta manera no perder detalles importantes que pueden enriquecer el documento.
3. Incentivar y capacitar tanto a estudiantes como docentes con cursos de escritura de casos para perfeccionar esta herramienta pedagógica y hacer buen uso de la misma. Con el fin de crear cuadernos de casos o una base de datos que recopilen los casos de estudio existentes y de esta manera estar a la vanguardia con grandes escuelas de negocios del país.
4. Se recomienda que el docente haga uso del material guía necesario a la hora de implementar el caso, como las notas del instructor, en las que se entregan las pautas de cómo desarrollar el mismo. Así como se recomienda a los estudiantes a hacer uso adecuado de la información entregada en los anexos haciendo uso de los códigos QR.
5. Gestionar convenios con diferentes empresas regionales para tener mayor acceso a estas y acercar a los estudiantes a la realidad de las mismas para de esta manera poder crear nuevo material de casos. Finalmente esto facilitará la conexión fructífera entre la academia y la industria santandereana para lograr una mayor preparación de los futuros ingenieros.

BIBLIOGRAFIA

- Arboleda, Luisa; CASTELLANOS, Mariluz. Propuesta para la creación de un espacio de interpretación ambiental virtual: caso del instituto de investigación de recursos biológicos Alexander Von Humboldt, 2009, p 70.
- CEBALLOS, Froylán. El informe de investigación con estudio de casos, 2009, p 413–423.
- CORREA, María. *Casos de Administración. Realidades colombianas*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2010.
- HAMMOND, John. Learnin by the case method. Harvard business school, 2002, p 1–4.
- Jaramillo, P., Castañeda, P., & Pimienta, M. (2009, Agosto 4). Qué hacer con la tecnología en el aula: Inventario de usos de las TIC para aprender y enseñar. Disponible en:
<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1492/1661>
- LEGUIZAMÓN, Francisco. Taller escritura de casos, 2013.
- OGLIASTRI, Enrique. EL MÉTODO DE CASOS. PUBLICACIONES DEL CREA, 1992, p 1–32.
- URIBE, Rafael. Metodología para la estructuración y desarrollo de casos, 2011, (pp. 1–47).
- VELEZ, Victoria. *Casos empresariales*, 2009 , p 1–91.
- WASSERMANN, Selma. El estudio de casos como método de enseñanza, 1994.
- UNIVERSIDAD DE LOS ANDES [en línea].
<<https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/aspectos-academicos-pregrado/metodologia-pregrado> > [citado el 19 de febrero de 2014]
- UNIVERSIDAD EAN [en línea]
<[http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/94/5/Caso%201%20Rayco%](http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/94/5/Caso%201%20Rayco%20)

- 20Ltda.pdf> <<http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/cuadernos-de-casos> > [citado el 19 de febrero de 2014]
- ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES UIS [en línea] < <http://carpintero.uis.edu.co/eisi/eisi.jsp?IdServicio=S74>> [citado 22 febrero de 2014]
 - ALICIA WONDERLAND [en línea], disponible en: < <http://alicia.com.co/>> [citado 22 febrero de 2014]
 - CREZCAMOS [en línea], disponible en: <<http://www.crezcamos.com/>> [citado 22 febrero de 2014]
 - ECOGAS (TGI S.A. E.S.P) [en línea], disponible en: <<http://www.recltda.com/contenido/proyectos/ecogastgi/>> [citado 22 febrero de 2014]

BIBLIOGRAFIA CASO CREZCAMOS

- ATANCE, C. La próxima frontera. 2012. [en línea], disponible en: <<http://www.iadb.org/micamericas/section/detail.cfm?language=Spanish&id=9162&ionID=FINAN>>[citado 22 febrero de 2014]
- Banco de la República y Departamento de Crédito Industrial.(Colombia). *Programa Global de Crédito para la Microempresa*. 1993. [en línea], disponible en: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=446090>>[citado 19 Marzo de 2014]
- Bustamante, J. y Freire, E. Encuesta de Microestablecimientos Panel de firmas 2012. 2013. Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. [en línea], disponible en:<http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Com_micro_2012.pdf>[citado 9 Marzo de 2014]

- Blood, D. y Robin, J. *Invest for Impact*. The Pathernon Group. 2006 [en línea], disponible en: <<http://www.incoder.gov.co/Mision/Mision.aspx>>[citado 12 Marzo de 2014]
- CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR CAMPESINA - COMCAJA 1998 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-77177>>[citado 2 Abril de 2014]
- Charry, L. *Si Colombia no mejora el acceso de la población a servicios bancarios, el desarrollo seguirá frenado*. EL TIEMPO. 2007. [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3841746>>[citado 2 Abril de 2014]
- Chu, M. y Barley, L. (2013). *Pioneering Impact Invest*. Harvard Business School, 26-26. [citado 18 Agosto 2014]
- Clavijo Ramírez, F., Yaruro, A., & Gómez, E. 2014 REPORTE DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MICROCRÉDITO EN COLOMBIA. Disponible en URL: <http://www.asomicrofinanzas.info/pdfs/Encuesta de Microcrédito Banco de la Republica y Asomicrofinanzas - Marzo 2014.pdf> [citado 12 Junio 2014]
- De Alos, J. *El microcrédito y las instituciones microfinancieras*. 2006. IESE Business School. [citado 12 Junio 2014]
- Demmers, J. *7 Risks Every Entrepreneur Must Take*. Entrepreneur. 2014 [en línea], disponible en: <<http://www.entrepreneur.com/article/238319>>[citado 2 Abril de 2014]

- ECONOMÍA COLOMBIANA CRECIÓ 6,4% EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2014. [en línea], disponible en: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/economia-colombiana-crecio-64-primer-trimestre-2014>>[citado 23 Junio 2014]
- EL TIEMPO. *Fondo DRI para la Inversión Rural*. 1995 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-359749>>[citado 23 Junio 2014]
- EL TIEMPO. *El Gobierno liquidó al Banco Cafetero y creó a Granbanco Bancafé*.1-1. 2005 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1630361>>[citado 23 Junio 2014]
- Escobar Ceballos, Iván. *Agonizan los Organismos del Agro*. EL TIEMPO. 1996 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-672707>>[citado 23 Junio 2014]
- Ferrell, O. Hirt, G. y Ferrell, L. 2003. *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (7th ed., Vol. 1). México: McGraw Hill.
- FIDUAGRARIA.1993. [en línea], disponible en: <<http://www.fiduagraria.gov.co/fiduagraria01.php>> [citado 23 de Octubre de 2014]
- Fondo de Garantías de Instituciones Financieras – FOGAFIN. (2006). *El Banco Davivienda se quedó con Granbanco-Bancafé*. [en línea], disponible en: <[https://www.fogafin.gov.co/default/imagenes/file/Noticias/El Banco](https://www.fogafin.gov.co/default/imagenes/file/Noticias/El_Banco)>

Davivienda se quedó con Granbanco-Bancafé.pdf > [citado 23 de Octubre de 2014]

- Fondo para el Financiamiento para el Sector Agropecuario – FINAGRO. (n.d). *Información institucional*. [en línea], disponible en: <<https://www.finagro.com.co/quienes-somos/información-institucional.pdf>> [citado 23 de Octubre de 2014]
- GEM, C. Global Entrepreneurship Monitor Colombia 2012. [en línea], disponible en: <http://issuu.com/gemcolombia/docs/gem_colombia_2012?e=10422794/6253319#search> [citado 23 de Octubre de 2014]
- Gil García, N. y Gallo Hoyos, L. *El Microcrédito en Colombia: Una mirada al impacto en el ingreso de la población bogotana beneficiada por la Banca de las Oportunidades en el periodo 2006-2007*. 2009.Universidad de la Salle – Bogotá (Colombia). (1ed., Vol. 1, p. 83). [en línea], disponible en: <<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/12429/1/T10.09%20G4563m.pdf>> [citado 23 de Octubre de 2014]
- HERNANDEZ CORREA, G., & ÁLVAREZ GALLEGO, J. REPORTE INCLUSIÓN FINANCIERA 2013 [en línea], disponible en: <[http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Reporte Inclusión Financiera/3er_reporte/reporte_web.pdf](http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Reporte%20Inclusi3n%20Financiera/3er_reporte/reporte_web.pdf)> [citado 19 Julio 2014]
- Meisel Roca, A. et al. *Antecedentes y evolución del crédito de fomento en Colombia y su relación con el Banco Central*. Banco de la Republica: Antecedentes, evolución y estructura. (1ed., Vol. 1). Bogotá, D.C, Colombia: 1990 [en línea], disponible en:

<<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/banrep1/hbrep94.htm>> [citado 19 Julio 2014]

- Neira Orjuela, Fernando. *Política pública y componentes sociodemográficos de la microempresa en el nuevo siglo: el caso de Colombia y México*. Econ. soc. territ 2011, vol.11, n.36, pp. 383-401. [en línea], disponible en: <www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212011000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es> [citado 19 Julio 2014]
- Osorio Sánchez, M. Ruiz Sanmiguel, S. y Acevedo, M. (2008) Informe de Gestión CREZCAMOS S.A. [en línea], disponible en: <<http://www.CREZCAMOS.com/media/f1ed033529f6ff034205d909872520f3.pdf>> [citado 14 Julio 2014]
- Portafolio. (2010). *Colombia es el tercero en la región en manejo de microfinanzas según investigación*. [en línea], disponible en: <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7094187>> [citado 14 Julio 2014]
- Parada, P. y Planellas, M. *¿Qué es estrategia corporativa?* 2007. Harvard Deusto Business Review, (153), 34.
- Perfetti del Corral, J. *¿QUÉ PASA CON LA POBREZA RURAL?. El Colombiano*.2013 [en línea], disponible en: <http://www.elcolombiano.com/historico/que_pasa_con_la_pobreza_rural-DBEC_240388> [citado 14 Julio 2014]
- Perfetti del Corral, M. *Pobreza Monetaria y Multidimensional* 2013. Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. 2014 [en línea], disponible en:

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobrez a/bol_pobreza_13.pdf>[citado 14 Julio 2014]

- Prahalad, C. y Hart, S. 2004. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating Poverty Through Profits*. The Economist.
- Programa Desarrollo Rural con Equidad - DRE. 2007. [en línea], disponible en: <<http://datateca.unad.edu.co/contenidos/201511/DRE.pdf>>[citado 14 Julio 2014]
- Semana. El Banco Ganadero. 1997. [en línea], disponible en: <<http://www.semana.com/especiales/articulo/el-banco-ganadero/32805-3>>[citado 14 Julio 2014]
- Simon, M. Houghton, S. y Aquino, K. *Cognitive Biases, Risk Perception and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies*. 1999. *Journal of Business Venturing*, 15, 113-134.
- Varela, R. *Global Entrepreneurship Monitor Reporte Anual Colombia 2009*. 2010. *Global Entrepreneurship Monitor*, 1, 138-138.
- Yunus, M. y Yusus, A. J. M. *Banker to the Poor*. Penguin Books India. 1998
- Yunus, M. y Jolis, A. *Hacia un mundo sin pobreza*. Andrés Bello. 2000

BIBLIOGRAFIA CASO ALICIA

- Cáceres, E. Sector calzado en Bucaramanga, generador de empleo en la región. 2013 [en línea], disponible en: <<http://catic.unab.edu.co/2.nova/index.php/edicion-2013-2/local/30-buenas-practicas>> [citado 4 Enero 2015]
- Celedón, N. Industria nacional va por el 80 % del mercado del calzado. 2014 [en línea], disponible en: <<http://www.portafolio.co/negocios/industria-nacional-va-el-80-del-mercado-del-calzado>> [citado 20 Diciembre 2014]
- Combate al contrabando puntos para una agenda interinstitucional, Resumen ejecutivo. [en línea], disponible en: <<http://www.portaldelcuero.com/informa/informa22.asp>> [citado 12 Diciembre 2014]
- Concha, J. Calzado, con los pies en el futuro. 2013 [en línea], disponible en: <http://www.larepublica.co/comercio-exterior/calzado-con-los-pies-en-el-futuro_46311> [citado 20 Diciembre 2014]
- Corella, J. Introducción a la gestión de marketing en los servicios de Salud. 1998 [en línea], disponible en: <<http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/B31A650F-3952-4E42-A4C2-1439ED42F72D/147806/marketing1.pdf> . [citado 14 Diciembre 2014]
- Delgado, C., & Torres, J. (2012). Análisis y caracterización del subsector calzado en el área metropolitana de Bucaramanga. [en línea], disponible en: <
<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8480/2/143208.pdf>> [citado 20 Diciembre 2014]
- DISEÑO DE BALANCE SCORE CARD PARA LA EMPRESA DE CALZADO TIGER PATH. 2011 [en línea], disponible en: <<http://mibitacoraderecuerdos.blogspot.com/2011/09/el-sector-del-calzado-el-calzado-en-el.html>> [citado 10 Diciembre 2014]

- En alerta, la industria del calzado y el cuero. 2009 [en línea], disponible en: < <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Agosto062009/eco4.html>. >[citado 20 Diciembre 2014]
- Gallo, G. Cada 60 segundos llegan 111 pares de zapatos chinos. 2012 [en línea], disponible en: < http://www.elcolombiano.com/historico/cada_60_segundos_llegan_111_pares_de_zapatos_chinos-OUEC_198402. >[citado 20 Diciembre 2014]
- La UIS canceló semestre. (2009, Noviembre 11). [en línea], disponible en: <<http://www.semana.com/imprimir/104036>.> [citado 19 Diciembre 2014]
- La UIS entre las mejores universidades de Colombia, según el ranking Scimago Institutions Rankings (SIR). (2013, Enero 18). [en línea], disponible en: <<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-317104.html>.> [citado 19 Enero 2015]
- Los viejos converse pasan a formar parte de la familia nike. (2003 Julio 10). [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1009484>. >[citado 5 Enero 2015]
- Nike y Adidas son las mejores marcas de ropa deportiva en acciones de marketing digital. (2012, Septiembre 27). [en línea], disponible en: <<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/nike-y-adidas-son-las-mejores-marcas-de-ropa-deportiva-en-acciones-de-marketing-digital/>. >[citado 5 Marzo 2015]
- Quiénes somos. [en línea], disponible en: <http://www.acicam.org/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=104.> [citado 18 Diciembre 2014]
- Raimondi, M. Caso TOMS shoes – ¿Emprendimiento social u oportunidad de negocio? 2009 [en línea], disponible en: < <http://www.marioraimondi.com/es/2009/09/23/caso-toms-shoes-%C2%BFemprendimiento-social-u-oportunidad-de-negocio/>.> [citado 4 Enero 2015]

- Registro Mercantil. [en línea], disponible en: <http://www.rues.org.co/RUES_WEB/consultas/DetalleRM?codigo_camara=05&matricula=9000181413> [citado 10 Diciembre 2014]
- Resumen sectorial. 2008 [en línea], disponible en: <http://www.bancoldex.com/documentos/1193_Calzado_febrero.pdf> [citado 20 Diciembre 2014]
- Ruiz, A. Por crisis, 500 microempresas de calzado cierran en Bucaramanga. 2013 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12893940>> [citado 20 Diciembre 2014]
- Serrada, A., & Fierro, H. Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS. 2013 [en línea], disponible en: <<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4929/1090397204-2014.pdf?sequence=1>> [citado 20 Diciembre 2014]
- Situación actual del sector calzado en el mundo. [en línea], disponible en: <http://www.procolombia.co/sites/default/files/benchmarking_trends.pdf> [citado 20 Diciembre 2014]
- Stamford, C. Gartner Says Worldwide PC Shipments in the Second Quarter of 2013 Declined 10.9 Percent. 2013 [en línea], disponible en: <<http://www.gartner.com/newsroom/id/2544115>> [citado 5 Marzo 2015]
- Todo comenzó hace 40 años con una bota llamada TIMBERLAND. [en línea], disponible en: <: <http://www.timberland.com/es/yellow-boot/>> [citado 4 Enero 2015]
- TOMS llega con zapatos y compromiso social a tres nuevos países de A. Latina. 2014 [en línea], disponible en: <<http://www.caracol.com.co/noticias/economia/toms-llega-con-zapatos-y-compromiso-social-a-tres-nuevos-paises-de-a-latina/20140725/nota/2339378.aspx>> [citado 4 Enero 2015]

BIBLIOGRAFIA CASO AMB

- ANDESCO - CELEBRACIÓN POR PREMIO ANDESCO AL AMB. 2014 [en línea], disponible en: <<http://andesco.org.co/celebracion-por-premio-andesco-al-amb> [citado 21 Enero 2015]
- EL amb GANÓ EL PREMIO ANDESCO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 2014. [en línea], disponible en: <<http://www.amb.com.co/noticias/frmNoticias.aspx?Info=414> [citado 21 Enero 2015]
- ¿Quién invento el agua embotellada? 2011 [en línea], disponible en: <<http://blog.puritronic.com/¿quien-invento-el-agua-embotellada/> [citado 21 Enero 2015]
- Forsyth, H. El agua embotellada, oro líquido. 2010 [en línea], disponible en: <
http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2010/11/101123_agua_embotellada_oro_liquido_az.shtml> [citado 21 Enero 2015]
- EL NEGOCIO DE AGUA EMBOTELLADA EN COLOMBIA. 2011 [en línea], disponible en: <
<http://elnegociodeaguaembotelladaencolombia.blogspot.com/p/mercado-enorme.html> [citado 22 Enero 2015]
- El agua embotellada, el gran negocio. 2011 [en línea], disponible en: <
<http://www.nuevatribuna.es/articulo/medio-ambiente/el-agua-embotellada-el-gran-negocio/20110118045144040036.html> [citado 22 Enero 2015]
- Packaged Water at No 1 in 2015. 2013 [en línea], disponible en: <
<http://www.canadean.com/news/packaged-water-at-no-1-in-2015/>> [citado 22 Enero 2015]
- El coste oculto del agua embotellada. 2013 [en línea], disponible en: <
<http://www.gastronomiaycia.com/2013/01/28/el-coste-oculto-del-agua-embotellada/> [citado 22 Enero 2015]

- El agua es el negocio del siglo XXI. 2008 [en línea], disponible en: <<http://www.gastronomiaycia.com/2008/05/06/el-agua-es-el-negocio-del-siglo-xxi/> [citado 22 Enero 2015]
- MUERZA, A. Impacto ambiental del agua embotellada [Pag. 1 de 3] | EROSKI CONSUMER. 2007 [en línea], disponible en: <http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/urbano/2007/05/13/162594.php [citado 22 Enero 2015]
- Franco Luque, M. Agua envasada, consumo embotellado. 2009 [en línea], disponible en: <<http://www.ecolife.co/index.php/ecobienestar/100-agua-ensasada-consumo-embotellado> [citado 22 Enero 2015]
- Villoria, G. El agua que consume el plástico. 2009 [en línea], disponible en: < <http://www.elmundo.es/suplementos/cronica/2008/645/1203807604.html> [citado 22 Enero 2015]
- AGUA. (n.d.). [en línea], disponible en: <[http://www.soyecolombiano.com/site/Portals/0/documents/biblioteca/A_PUBLICACIONES/I_FASCICULOS_COLECCIONABLES_EL_ESPECTADOR/Fasciculo_5_Soy_Ecolombiano_33-40_FINAL_logo_RENAULT_HORIZONTAL nuevo formato.pdf](http://www.soyecolombiano.com/site/Portals/0/documents/biblioteca/A_PUBLICACIONES/I_FASCICULOS_COLECCIONABLES_EL_ESPECTADOR/Fasciculo_5_Soy_Ecolombiano_33-40_FINAL_logo_RENAULT_HORIZONTAL_nuevo_formato.pdf)> [citado 22 Enero 2015]
- INFORME DE SUSTETABILIDAD GESTION 2013 AMB. [en línea], disponible en: <<http://www.amb.com.co/Indicadores/Archivos/1gestion2012sostenibilidadamb.pdf>> [citado 22 Enero 2015]
- Las fuentes bibliográficas, documentales, periodísticas y vivenciales del presente documento son de tipo oficial y provienen en su mayoría de informes públicos del AMB publicados en su página web, entrevistas personales, medios de comunicación como Vanguardia Liberal, TRO y El Frente y de bases de datos académicas como Business Source Complete de EBSCO.

BIBLIOGRAFIA CASO ECOGAS

- ACTA N° 051 – 13, Legislatura 2013 - 2014. [en línea], disponible en: <http://www.camara.gov.co/portal2011/gestor-documental/doc_download/6186-acta-no-051-agosto-27-de-2013> [citado 9 Diciembre 2014]
- AQUÍ ESTÁ Y AQUÍ SE QUEDA. 2007 [en línea], disponible en: <<http://www.semana.com/especiales/articulo/aqui-esta-aqui-queda/84982-3>> [citado 13 Agosto 2014]
- Barreneche Sarmiento, D., Castellanos Hernández, M., Sánchez Silva, E. (Dir.) 2.010. NACIMIENTO, CRECIMIENTO Y VENTA DE ECOGAS EN SANTANDER. (tesis Magíster en Administración de Empresas). Universidad Santo Tomás. Facultad de Economía y Administración de Empresas.
- EL 2013 CERRÓ CON 7 MILLONES DE USUARIOS DE GAS NATURAL. 2014 [en línea], disponible en: < <http://www.portafolio.co/negocios/el-2013-cerro-7-millones-usuarios-gas-natural>. [citado 23 Noviembre 2014]
- EMPRESA DE ENERGÍA DE BOGOTÁ SE HACE A ECOGAS. 2006 [en línea], disponible en: <<http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Diciembre062006/ecogas.html> >.[citado 10 Octubre 2014]
- EN DOS MESES TGI CULMINA TRASLADO DE PERSONAL A BOGOTÁ. 2013 [en línea], disponible en: <<http://www.vanguardia.com/economia/local/223426-en-dos-meses-tgi-culmina-traslado-de-personal-a-bogota> .[citado 10 Octubre 2014]
- Fernández, J. LA MUDANZA DE TGI A BOGOTÁ. 2013 [en línea], disponible en: <<http://blogs.elespectador.com/la-movida-de-los-negocios/2013/04/16/la-mudanza-de-tgi-a-bogota/>> [citado 22 Septiembre 2014]
- Flórez Triana, M., Giraldo Pacheco, J., (Dir.) Análisis, documentación y mejoramiento de los procesos de la dirección comercial de la empresa

- colombiana de gas ECOGAS. (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.2006 [en línea], disponible en: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa_detalle_matbib.jsp?parametros=140068|2|16>.[citado 10 Octubre 2014]
- FRASE DEL DÍA. 2007 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2404934>> [citado 10 Noviembre 2014]
 - Gómez, L. POR ECOGAS SE PUSO TODO EL DINERO QUE TENÍAMOS. 2006 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2312848>> [citado 28 Septiembre 2014]
 - Guerrero Suárez, F., Llano Camacho, F., Velásquez Vásquez, F., (Dir.) 2003 GAS NATURAL EN COLOMBIA - GAS e.s.p. (tesis de Especialización en Administración de Empresas). Universidad ICESI. [en línea], disponible en: <http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/110/html> [citado 10 Octubre 2014]
 - INAUGURAN OFICINAS DE TGI EN BOGOTÁ. 2013 [en línea], disponible en: <<http://www.eeb.com.co/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2013/inauguran-oficinas-de-tgi-en-bogota>>. [citado 10 Octubre 2014]
 - INFORME DE AUDITORÍA EXTERNA DE GESTIÓN Y RESULTADOS 2013 EN CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN 20061300012295 DE 2006 DE LA SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS. 2014 [en línea], disponible en: <<http://www.tgi.com.co/images/pdf/InformeGestion/Informe%20Consolidado%20AEGR%20TGI%202013.pdf>>.[citado 12 Noviembre 2014]
 - INFORME FINAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL CON ENFOQUE INTEGRAL – MODALIDAD REGULAR. 2012 [en línea], disponible en: <<http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/informes/AuditoriaGu>

bernamental/H%C3%A1bitat%20y%20Ambiente/PAD_2012/CicloIII/TGI.pdf.
>[citado 9 Diciembre 2014]

- INFORME OFICIAL.PROCURADURÍA SEGUNDA DELEGADA PARA LA CONTRATACIÓN ESTATAL. 2006 [en línea], disponible en: <<http://www.procuraduria.gov.co/relatoria/media/file/dependencia/2ContratacionEstatal/2006/165-103338-2004.doc>.[citado 12 Noviembre 2014]
- IRREGULARIDADES EN CONTRATO DE ECOGAS. 2001 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-485080> .[citado 20 Agosto 2014]
- LA GANGA QUE PERDIÓ ECOGAS. 2001 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-433457> [citado 13 Octubre 2014]
- LAS AFP PERDIERON ECOGAS. 2006 [en línea], disponible en: <<http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/las-afp-perdieron-ecogas/37104> .[citado 10 Noviembre 2014]
- LISTO PLAN DE VENTA DE ECOGAS. 2005 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1638029> .[citado 23 Noviembre 2014]
- Londoño M, J. LOS EMBROLLOS DE ECOGAS. 2013 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-990249> >.[citado 22 Septiembre 2014]
- MINISTRO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. [en línea], disponible en: <http://www.minambiente.gov.co/documentos/normativa/gaceta_ambiental/2010/res_1629_190810.pdf> .[citado 22 Septiembre 2014]
- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES. [en línea], disponible en: <<http://www.tgi.com.co/index.php/es/nuestra-empresa/marco-filosofico/mision-vision-y-valores>> [citado 11 Diciembre 2014]

- Morales, M. PRIVATIZACIONES TRAERÍAN \$4,5 BILLONES. 2010 [en línea], disponible en: <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-4035530>. [citado 22 Noviembre 2014]
- NO HABRÁ IMPACTO EN SANTANDER POR TRASLADO: TGI. 2013 [en línea], disponible en: <<http://www.vanguardia.com/economia/local/203485-no-habra-impacto-en-santander-por-traslado-tgi> .[citado 10 Octubre 2014]
- Pérez Mier, T. \$7 MIL MILLONES PARA MASIFICAR EL GAS NATURAL. 2001 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-448492>. [citado 22 Septiembre 2014]
- Otero Prada, D. MARCOS REGULATORIOS Y EL ROL DE LAS EMPRESAS ESTATALES DE HIDROCARBUROS ESTUDIO DE CASO: COLOMBIA 2007 [en línea], disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DEC2BF94055B8A8805257B6D004D2088/\\$FILE/ESTUDIOCASOCOLOMBIA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DEC2BF94055B8A8805257B6D004D2088/$FILE/ESTUDIOCASOCOLOMBIA.pdf).> [citado 12 Diciembre 2014]
- PETRÓLEO EN COLOMBIA. [en línea], disponible en: <<http://www.ecopetrol.com.co/especiales/elpetroleoymundo/petroleoencolombia2.htm>. [citado 23 Noviembre 2014]
- POLÉMICA POR GERENCIA DE ECOGAS. 2001 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-599208>.> [citado 20 Agosto 2014]
- POR 3,25 BILLONES DE PESOS, LA EMPRESA DE ENERGÍA DE BOGOTÁ ADQUIRIÓ ECOGAS. 2006 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3355006>.> [citado 10 Noviembre 2014]
- PREMIADAS GAS NATURAL Y ECOGAS. 1999 [en línea], disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-957864>.> [citado 13 Agosto 2014]

- PROMIGÁS Y EEB A PUJA POR ECOGAS. 2006 [en línea], disponible en: < <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2286852>>.[citado 23 Octubre 2014]
- PROMIGÁS Y EEB A PUJA POR ECOGAS. 2006 [en línea], disponible en: < <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2286852>> [citado 23 Noviembre 2014]
- PULSO POR FUTURO ECOGÁS SE CALIENTA EN EL CONGRESO NO QUIEREN QUE SE VENDA. 2004 [en línea], disponible en: < <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1518974>> [citado 23 Noviembre 2014]
- SI HAY UNA ANOMALÍA, ME VOY. 2001 [en línea], disponible en: < <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-597511>> [citado 20 Agosto 2014]
- SOLO ME FALTABA QUE ME DECLARARAN LOCO. 2001 [en línea], disponible en: < <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-598579>. > [citado 20 Agosto 2014]
- TGI ESTRENA EN BOGOTÁ. 2013 [en línea], disponible en: <<http://www.dinero.com/empresas/articulo/tgi-traslado-oficinas-bogota/185592> .[citado 10 Octubre 2014]

ANEXOS

(Para consultar los anexos diríjase a la carpeta adjunta)