

CASO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA AUTOTANQUES DE COLOMBIA
S.A.S COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN
EMPRESARIAL PARA PREGRADO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

DIANA PATRICIA ORTÍZ JAIMES

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

2013

CASO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA AUTOTANQUES DE COLOMBIA
S.A.S COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN
EMPRESARIAL PARA PREGRADO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

DIANA PATRICIA ORTÍZ JAIMES

Trabajo de Grado para optar al título de
Ingeniera Industrial

Director

ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECO

Ingeniero Industrial

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

2013

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	15
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2. JUSTIFICACIÓN	23
1.3. OBJETIVOS	25
1.3.1. Objetivo General	25
1.3.2. Objetivos Específicos	25
2. MARCO TEÓRICO	27
2.1. ORIGEN DEL MÉTODO DEL CASO	27
2.1.1 EL MÉTODO DEL CASO EN ESPAÑA	29
2.1.2 EL MÉTODO DEL CASO EN LATINOAMÉRICA	30
2.1.3 EL MÉTODO DEL CASO EN COLOMBIA	31
2.2. DEFINICIÓN DEL MÉTODO DEL CASO	32
2.2.1 UTILIDAD DEL CASO DE ESTUDIO	36
2.2.1.1 PROPÓSITOS EN EL USO DEL CASO DE ESTUDIO COMO ESTRATEGIA	36
2.2.1.2 VENTAJAS DEL USO DEL CASO DE ESTUDIO COMO ESTRATEGIA	37
2.2.1.3 INCONVENIENTES DEL USO DEL CASO DE ESTUDIO COMO ESTRATEGIA	37
2.2.2 PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO..	38
2.3. OBJETO DE ESTUDIO PRIMARIO DEL CASO DE ENSEÑANZA: EMPRENDIMIENTO	41

2.3.1.	ANTECEDENTES	41
2.3.2.	EMPRENDIMIENTO A NIVEL GLOBAL	45
2.3.3.	EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA.....	46
2.3.4.	EMPRENDIMIENTO EN SANTANDER	49
2.3.5.	EMPRENDIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.....	50
2.3.6.	OBJETOS DE ESTUDIO SECUNDARIOS DEL CASO DE ENSEÑANZA.....	52
2.3.6.1.	Diagnóstico estratégico	52
2.3.6.2.	Formulación e implementación de estrategia.....	52
2.3.6.3.	Empresas familiares.....	52
2.4.	APORTES DEL CASO DE ESTUDIO A LA ASIGNATURA DIRECCIÓN EMPRESARIAL II	53
3.	APLICACIÓN DEL PROTOCOLO PARA DISEÑAR EL CASO DE ESTUDIO.....	55
3.1.	Variantes positivos y negativos del proceso de aplicación del protocolo.	57
4.	CONSTRUCCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO CON SU NOTA DE ENSEÑANZA.....	58
4.1.	Construcción del caso de estudio	58
4.2.	Construcción de la nota de enseñanza.....	62
4.3.	Construcción de la nota técnica.....	63
5.	IMPLEMENTACIÓN EN EL AULA DE CLASE.....	64
5.1.	ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE TRABAJO	66
6.	MATERIAL DE APOYO.....	67
7.	EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL CASO	70
7.1.	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	70

7.1.1. Análisis de la información.....	70
8. PARTICIPACIÓN DEL CASO EN UNA REVISTA.....	82
9. CONCLUSIONES.....	84
10. RECOMENDACIONES	87
11. BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS.....	90

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. N° de estudiantes en la asignatura Dirección empresarial II.....	18
Tabla 2. N° de estudiantes a encuestar en cada uno de los grupos de Dirección Empresarial II.....	19
Tabla 3. Cronograma de actividades	55
Tabla 4. Descripción de las Etapas de Implementación del Caso de Estudio. .	64
Tabla 5. Resultados escritura del caso	70
Tabla 6. Resultados estructura del caso	71
Tabla 7. Resultados de la actitud de los estudiantes frente al análisis del caso	72
Tabla 8. Resultados de la información contenida en el caso	73
Tabla 9. Resultados de la presentación de los anexos.....	74
Tabla 10. Resultados temáticas y conceptos abarcados en el caso	75
Tabla 11. Resultados interés por casos regionales	76
Tabla 12. Resultados acerca de estudiar con frecuencia los casos de estudio	78
Tabla 13. Resultados de la calificación de la implementación del caso	79
Tabla 14. Resultados de la participación del alumnado en clase	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Beneficios que los casos de estudios ofrecen a los estudiantes.	24
Figura 2. Etapas para la elaboración de un caso de estudio.	58
Figura 3. Metodología para implementar el caso de estudio con apoyo de las TICs.	68
Figura 4. Comportamiento de los resultados escritura del caso.	71
Figura 5. Comportamiento de los resultados estructura del caso.	72
Figura 6. Comportamiento de la actitud de los estudiantes frente al análisis del caso.	73
Figura 7. Comportamiento de la información contenida en el caso.	74
Figura 8. Comportamiento de la presentación de los anexos.	75
Figura 9. Comportamiento de las temáticas y conceptos abarcados en el caso.	76
Figura 10. Comportamiento interés por casos regionales.....	77
Figura 11. Comportamiento acerca de estudiar con frecuencia los casos de estudio.	78
Figura 12. Comportamiento de la calificación de la implementación del caso. .	79
Figura 13. Comportamiento de la participación del alumnado en clase.....	80
Figura 14. Postulación del caso de estudio.	83

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. FORMATO ENCUESTA.....	90
ANEXO B. TABLAS DE RESULTADO DOCENTES CATEDRA.....	93
ANEXO C. TABLAS DE RESULTADOS DOCENTES PLANTA.	102
ANEXO D. GUIÓN DE PREGUNTAS: GERENTE DE LA EMPRESA.....	111
ANEXO E. GUÍA DE PREGUNTAS: PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN...	114
ANEXO F. CASOS DE ESTUDIO.....	118
ANEXO G. NOTA DE ENSEÑANZA.....	143
ANEXO H. NOTA TÉCNICA.	148
ANEXO I. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	152

RESUMEN

TÍTULO

CASO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA AUTOTANQUES DE COLOMBIA S.A.S COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL PARA PREGRADO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER.*

AUTOR

DIANA PATRICIA ORTÍZ JAIMES**

PALABRAS CLAVES

Casos de Estudio, Emprendimiento, Herramienta Pedagógica, Dirección Empresarial II.

DESCRIPCIÓN

En la enseñanza universitaria, es común que el docente utilice estrategias pedagógicas que conduzcan a una mayor y fácil comprensión de los temas que se dan a conocer en el aula de clase, siendo una de ellas los Casos de Estudio. En la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, en especial en las asignaturas que conforman el Área de Dirección Empresarial, se estudian algunas teorías a partir del uso de ésta herramienta de aprendizaje, siendo útil para el estudiante, ya que lo acerca a una realidad empresarial a partir del desarrollo de una serie de cuestiones que se relatan en él. Principalmente los Casos de Estudio analizados han sido de empresas extranjeras y nacionales, generando en el estudiante conocimientos sobre el comportamiento de dichas organizaciones. Por esta razón, el propósito de este trabajo de grado es construir un Caso de Estudio de una empresa de la región Santandereana cuyo objeto de estudio es Emprendimiento, orientado a que el lector visualice y tenga un contacto cercano con la realidad empresarial del mismo entorno en el cual se encuentra.

La empresa protagonista del caso es AutoTanques de Colombia S.A.S, se escogió por ser la más apropiada para abordar los objetos de estudio, y también, por ser una organización con un crecimiento acelerado, llegando a ocupar los primeros lugares en el sector del transporte terrestre de hidrocarburos en la región. Todo esto surge como resultado de la gestión empresarial llevada a cabo por el Ingeniero Industrial Luis Gabriel Pinto Duque egresado de la Universidad Industrial de Santander. Para el estudiante de Ingeniería Industrial el hecho de que la empresa sea liderada por un compañero de su programa es muy importante ya que comprenderá, estudiará y evaluará el proceso por el cual Luis Gabriel decidió formar empresa.

*Proyecto de grado.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Orlando Enrique Contreras Pacheco.

ABSTRACT

TITLE

AUTOTANQUES DE COLOMBIA S.A.S COMPANY CASE STUDY AS PEDAGOGICAL TOOL IN BUSINESS MANAGEMENT AREA FOR UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER'S INDUSTRIAL ENGINEERING UNDERGRADUATE STUDENTS.*

AUTHOR**

DIANA PATRICIA ORTÍZ JAIMES

KEYWORDS

Case study, Entrepreneurship, Pedagogical Tool, Business Management II.

DESCRIPTION

In university education, it is common that teachers use pedagogical strategies that lead to better and easier understanding of the topics that are disclosed in the classroom, one of which is the case study. In School of Industrial and Business Management at Universidad Industrial de Santander, especially in the subjects included in the business management area some theories about the implementation of this learning tool are studied, this is useful for students, because it brings them to a business reality based on the development of a number of issues that are recounted on this case study. Case studies mainly analyzed have been from foreign and national companies, providing knowledge to the student about the behavior of these organizations. For this reason, the purpose of this undergraduate degree work is to construct a case study for the region of Santander whose purpose of study is entrepreneurship, all aimed at making the reader capable of visualize and having a close contact with the business reality of the environment at which he belongs.

AutoTanques de Colombia S.A.S Company is protagonist in this case, it was chosen because it is the most suitable company to address the objects of study, and also, because it is an organization with an accelerated growth, reaching the top in the land transport sector of hydrocarbons in the region. All of this arises as a result of business management carried out by Universidad Industrial de Santander's Industrial Engineer Luis Gabriel Pinto Duke. For the Industrial Engineering student the fact of having a fellow of his program leading this company is quite significant, because he will understand, will study and will evaluate the process by which Luis Gabriel decided to create an enterprise.

*Proyecto de grado.

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Orlando Enrique Contreras Pacheco.

INTRODUCCIÓN

El caso de estudio es una estrategia pedagógica utilizada especialmente en el aula de clase, cuyo propósito es fortalecer el proceso enseñanza-aprendizaje mediante el relato de una historia real empresarial que se basa en el conocimiento, análisis profundo, comprensión y determinación de soluciones que deben ser validadas y argumentadas ante el grupo que participa en el análisis respectivo del caso. Actualmente se hace uso de esta técnica para dar a conocer algunas de las temáticas de la asignatura, siendo los protagonistas de estas historias empresas extranjeras y nacionales que en ocasiones los estudiantes no encuentran una relación entre los ámbitos en que se desenvuelven estas organizaciones y el ámbito al cual se encuentran ellos. Por esta razón, se da la oportunidad de crear un caso de estudio de una empresa Santandereana, de tal forma que sea una herramienta pedagógica para el Área de Dirección Empresarial de pregrado de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander e implementarlo en la asignatura Dirección Empresarial II, ya que su objeto de estudio: Emprendimiento se ajusta a uno de los temas que se dan a conocer en esta materia. Se escogió a la empresa AutoTanques de Colombia S.A.S por la familiaridad que tendrá con los alumnos respecto a los diferentes contextos organizativos (social, económico, tecnológico, político) en la cual opera, también porque podrán visualizar los problemas o desafíos a los que se enfrenta la organización en la sociedad actual y tendrán la posibilidad de comprender y estudiar el proceso por el cual la organización ha logrado posicionarse en el sector del transporte terrestre de hidrocarburos como resultado del crecimiento acelerado que ha tenido y por la gestión llevada a cabo por el Ingeniero Industrial Luis Gabriel Pinto Duque egresado de la Universidad Industrial de Santander. Además, es una oportunidad para que los estudiantes se motiven y logren una participación más activa en el análisis de casos, puesto que al tener contacto con una historia que se presenta en un contexto organizativo que es percibido como propio y se desarrolla en la región que actualmente habitan, captan su atención y se logra un mayor compromiso para sustentar las soluciones a los cuestionamientos presentados en el caso.

Lo que se pretende es favorecer la integración de la teoría con la práctica, la relación directa de los estudiantes con casos de la vida real y profesional y generar un interés por investigar y así conocer el comportamiento de las empresas Santandereanas. Por estas razones, es importante el uso de esta estrategia como apoyo al proceso de formación para fortalecer los contenidos de la asignatura Dirección Empresarial II, posteriormente se evalúa el caso de estudio mediante su implementación en la materia con el apoyo de encuestas, para conocer el impacto que causa en ellos, con esta información se realizan ajustes al caso de tal manera que puedan ser implementados en próximos semestres. Con el fin de brindarle una herramienta didáctica al estudiante, se realizará la filmación de video a la implementación del caso de estudio, con el fin de promover en ellos un aprendizaje profundo e interactivo con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC's.

La primera parte, inicia con información destacada de la metodología del caso de estudio y su objeto de estudio: Emprendimiento, con el fin de tener claro lo que se va a perseguir con la construcción del caso de estudio.

Posteriormente, se describe la forma en que se organiza la técnica; es decir, cómo prepararse para su aplicación, cómo es el procedimiento en el momento de aplicarla y cuáles son los aspectos a tomar en cuenta para su evaluación y seguimiento.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	NUMERAL
<p>Construir un caso de estudio y enseñanza de la empresa Santandereana AutoTanques de Colombia S.A.S y emplearlo como herramienta pedagógica para las asignaturas del Área de Dirección Empresarial de pregrado de Ingeniería Industrial en la Universidad Industrial de Santander.</p>	<p>Todos los capítulos.</p>
<p>Realizar levantamiento de información destacada acerca de la metodología del caso de estudio y su objeto de estudio: Emprendimiento, conducente a documentar el marco teórico y tomarlo como base para la construcción del respectivo caso de la empresa AutoTanques de Colombia S.A.S.</p>	<p>Capítulo 2: Marco teórico.</p>
<p>Diseñar y aplicar un protocolo que conlleve a identificar y recopilar información relevante para la realización del caso de estudio, a través del informante clave y fuentes secundarias de información (artículos de prensa, internet, notas estadísticas, entrevistas) sobre el hecho real que se va a analizar, con el propósito de respaldar la validez del caso de estudio.</p>	<p>Capítulo 3: Diseño y aplicación de protocolos.</p>

OBJETIVO	NUMERAL
Construir el caso de estudio con su nota de enseñanza para que apoyen el proceso de análisis y discusión del caso pedagógico.	Capítulo 4, numeral 4.1: Construcción del caso de estudio, y numeral 4.2: Construcción de la nota de enseñanza.
Implementar el caso de estudio en la asignatura Dirección Empresarial II de pregrado de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander.	Capítulo 5: Implementación del caso de estudio.
Generar material de apoyo a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) para documentar el caso en medio escrito y videos que permitan la interacción comunicativa virtual y conseguir que los estudiantes sean capaces de hacer un uso razonable de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen.	Capítulo 6: Material de apoyo.
Evaluar y analizar la aplicación del caso de estudio como herramienta pedagógica a partir de las opiniones de los estudiantes y del docente por medio de encuestas con el fin de conocer el impacto del aprendizaje en el aula de clase.	Capítulo 7: Evaluación de la aplicación del caso.
Participar en convocatorias de revistas y/o asociaciones educativas para la publicación o concurso del caso.	Capítulo 8: Participación del caso en una revista.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El caso de estudio es una técnica activa en las aulas de clase porque permite que el alumno se adentre a la realidad empresarial por medio de las historias que se relatan en él e interactué a través de la investigación a fuentes externas para la búsqueda de soluciones que respalden los interrogantes que se plantean en el caso. Es así, como se puede ver la importancia de implementar y utilizar esta técnica como herramienta pedagógica en el aula de clase, evidencia de esto son las Universidades y Escuelas de Negocio reconocidas a nivel mundial tales como: Harvard, Stanford, IESE que son espacios donde se integran los conocimientos teóricos con la aplicación práctica.

Actualmente se desarrolla como práctica de enseñanza el estudio de casos en el Área de Dirección Empresarial, dichos casos son de contexto global que muestran características diferentes al ámbito en el cual está involucrado el estudiante , atendiendo a lo expuesto se plantea la oportunidad de crear un caso de estudio propio de una empresa Santandereana que evidencie una experiencia empresarial real y que se aplique dependiendo del objeto de estudio a desarrollar; lo que se busca con esta metodología es fortalecer los temas dados a conocer en la asignatura y a la vez mejorar la relación docente-alumno mediante la discusión de ideas, creación de espacios más dinámicos y activos y la implementación de nuevas estrategias de aprendizaje.

Para verificar lo anteriormente planteado se realizó una encuesta (Véase Anexo A) con preguntas claves que ayudaron a realizar el diagnóstico de la asignatura Dirección Empresarial II, esto se evidencia en los resultados (Véase Anexo B y Anexo C) obtenidos de las encuestas realizadas en el primer

período académico de 2012. Para la aplicación de las encuestas se realizó muestreo estratificado: “Consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a características a estudiar”¹, en este caso la población es Dirección Empresarial II, divididos en 4 grupos de la siguiente forma:

Tabla 1. N° de estudiantes en la asignatura Dirección empresarial II.

DIRECCIÓN EMPRESARIAL II		
	GRUPO	N° DE ALUMNOS
N ₁	C2	38
N ₂	E1	39
N ₃	L1	35
N ₄	O4	40
N	Σ	152

Fuente: Autora del proyecto.

El proceso a seguir fue hallar las muestras de la asignatura a partir de la fórmula:

$$n = \frac{NPQ}{(N - 1) (e/Z)^2 + PQ}$$

Dónde:

n : Muestra

N : Población Estudio

$P= Q= 0.5$

$e \leq 0.05$: Error admisible

$(1-\alpha) =95\%$: Confiabilidad

¹Disponible en [<http://www.ematematicas.net/estadistica/muestreo/index.php?tipo=estratificado>]

$$Z = 1.96$$

La muestra es $(n)=110$. Se procede a determinar el tamaño de los estratos a partir de la fórmula:

$$n_i = n \frac{N_i}{N}$$

n_i : Tamaño de los estratos

Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2. N° de estudiantes a encuesta en cada uno de los grupos de Dirección Empresarial II.

DIRECCIÓN EMPRESARIAL II			
	GRUPO	n_i	
N ₁	C2	n_1	28
N ₂	E1	n_2	28
N ₃	L1	n_3	25
N ₄	O4	n_4	29
		Σn	110

Fuente: Autora del proyecto.

En algunos grupos no fue posible realizar la totalidad de las encuestas debido a la ausencia de los alumnos en las clases y que en alguno de los casos no se realizó la clase. A pesar de ello, se realizaron las encuestas clasificándolas en docentes cátedra, obteniendo resultados tales como:

- La metodología para impartir la asignatura Dirección Empresarial II por los docentes cátedra y docentes planta, es a partir de exposiciones de

estudiantes, dando como resultado el 67,5% y sólo un 5% realizan análisis de casos de estudio; para los docentes planta un porcentaje de 26,66% y una frecuencia equivalente para análisis de casos de estudio, previos, trabajos extra-clase y clases magistrales con un 17,78%.

- En cuanto a la pregunta, ¿Cómo conoció la metodología de casos de estudio?, el 32,5% de los estudiantes orientados por docente cátedra respondieron que han escuchado hablar de ellos, frente a un 80% de estudiantes dirigidos por docentes planta respondieron que es aplicada actualmente en clase.
- Los docentes cátedra en lo transcurrido del semestre han aplicado casos de estudio entre 0 a 2 casos, lo que ratifica la cifra anterior, es decir, no se utiliza con frecuencia los casos de estudio como metodología pedagógica; sin embargo los docentes planta han aplicado entre 3-5 casos de estudio con un porcentaje de 53,33%.
- Los grupos de estudiantes encuestados de docentes cátedra, afirman con un porcentaje del 55% que a partir de la técnica se fomentaría la participación en clase al igual que en el grupo de docentes planta un 62,22% afirman lo mismo.
- El 51,11% de los estudiantes responden que el docente planta a veces da a conocer la temática a tratar en el caso, con respecto a un 50% de los alumnos expresan que el docente cátedra nunca realiza esta actividad; trayendo consigo un resultado del 71,11% que siempre se refuerzan las temáticas y el 50% respectivamente consideran que nunca han logrado tal objetivo.
- Una pregunta clave para el desarrollo de este proyecto es el conocimiento de casos de estudio de empresas regionales, los grupos encuestados respondieron que no conocen algún caso de este ámbito, los presentados hasta el momento por los docentes planta son de empresas internacionales con un 62,22% frente a un 60% que no conocen casos de estudio en esta asignatura.
- En cuanto a la metodología utilizada por los estudiantes para analizar por primera vez los casos de estudio, los dirigidos por docentes planta lo realizan de forma grupal en un 68,88% y en un 50% los guiados por los

docentes cátedra no realizan esta actividad debido a que no se usa esta técnica en la asignatura.

- Una de las acciones con las que se implementan los casos de estudio es fomentar la participación de los estudiantes, aunque en los grupos de docente cátedra los estudiantes consideran que su participación es media con un 25%, mientras que los docentes planta con un 57,78%.

Atendiendo a lo expuesto anteriormente, se analiza lo siguiente:

- La metodología de los casos de estudio es una herramienta pedagógica eficaz que contribuye al mejoramiento de habilidades en los estudiantes en cuanto a toma de decisiones, expresión de ideas y familiarización de las temáticas presentadas en cada una de las asignaturas debido al número de casos que se aplican; a pesar de que no es tan frecuente provoca efectos positivos en los estudiantes y expresan su interés por conocer casos de empresas regionales debido a que se relacionan con el ámbito en que esta se encuentra, por lo tanto se evidencia la necesidad de construir casos de estudio de la región Santandereana e iniciar con la recopilación de casos regionales ya que los aplicados actualmente en las asignaturas son de contexto global y nacional.
- La técnica de los casos de estudio es aplicada por los docentes en el aula de clase siguiendo las pautas que este ofrece, es decir entregan a los estudiantes casos documentados para que se preparen para llevar a cabo un debate en el que se discuten las diferentes alternativas de solución al caso y por ende se logre reforzar el contenido de la asignatura.
- Dado a que en el aula de clase de estos cursos se aplican casos de estudio, se refleja que los estudiantes dirigidos por los docentes cátedra únicamente conocen algunos casos de empresas nacionales (22,5%). Los estudiantes presentan una actitud positiva en estar interesados en conocer casos de empresas regionales, ya que un 90% afirma esto y la razón es porque se involucran con una situación empresarial que se desarrolla en su entorno.

A raíz de esto, se evidencia la necesidad de construir un caso de estudio de una empresa de la región, en donde se plasme una historia real para que el estudiante pueda identificar las principales características de una empresa que se encuentre y desenvuelva en su mismo entorno; en este sentido es una oportunidad para que el futuro profesional desde el aula de clase conozca el entorno al cual se va a enfrentar y es una posibilidad para la creación de nuevos instrumentos de enseñanza en el aula, para las asignaturas del área de Dirección Empresarial de pregrado de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander.

Los efectos del aprendizaje se manifiestan cuando el alumno participa en el desarrollo del caso a partir de sus propios modelos mentales, es decir, cuando logra encontrar el o los problemas del caso, los analiza y toma decisiones, pero estas deben ser debatidas en la clase presentando argumentos acordes con el tema, permitiendo no sólo el desarrollo de pensamiento crítico sino la aplicación de técnicas de diagnóstico estratégico tales como el análisis DOFA, PEST, Concepto de estrategia, Plan de Negocios, entre otros.

Frente a esta oportunidad se utilizarán herramientas que proporcionen una ayuda didáctica en la recopilación de información a través de entrevistas con el informante clave asignado por la empresa, las cuales serán grabadas para facilitar el proceso de redacción de casos, en cuanto al material ofrecido para el análisis del caso se presentarán cifras, datos estadísticos e información adicional que pueda brindar la empresa, para soportar la credibilidad de este y para ofrecerle al estudiante material de apoyo para la toma de decisiones.

Una alternativa de presentar la información es a través de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), en forma de videos para soportar el desarrollo del caso de estudio, los cuales serán una herramienta para representar de forma visual los acontecimientos surgidos de la implementación del caso.

Por último, la situación que se plantea resolver a través de la construcción del caso, es dar inicio a la creación propia de casos de estudio de la región Santandereana que favorezcan al futuro profesional, mejorando su capacidad de trabajar en equipo, potenciando sus habilidades individuales de comunicación, organización y análisis, siendo animados a mejorar sus puntos débiles y a potenciar sus fortalezas; en cuanto al aula de clase implementar nuevas prácticas pedagógicas para que sean más activas y exista un involucramiento más directo entre el docente y el alumno fortaleciendo los procesos de enseñanza y aprendizaje.

1.2. JUSTIFICACIÓN

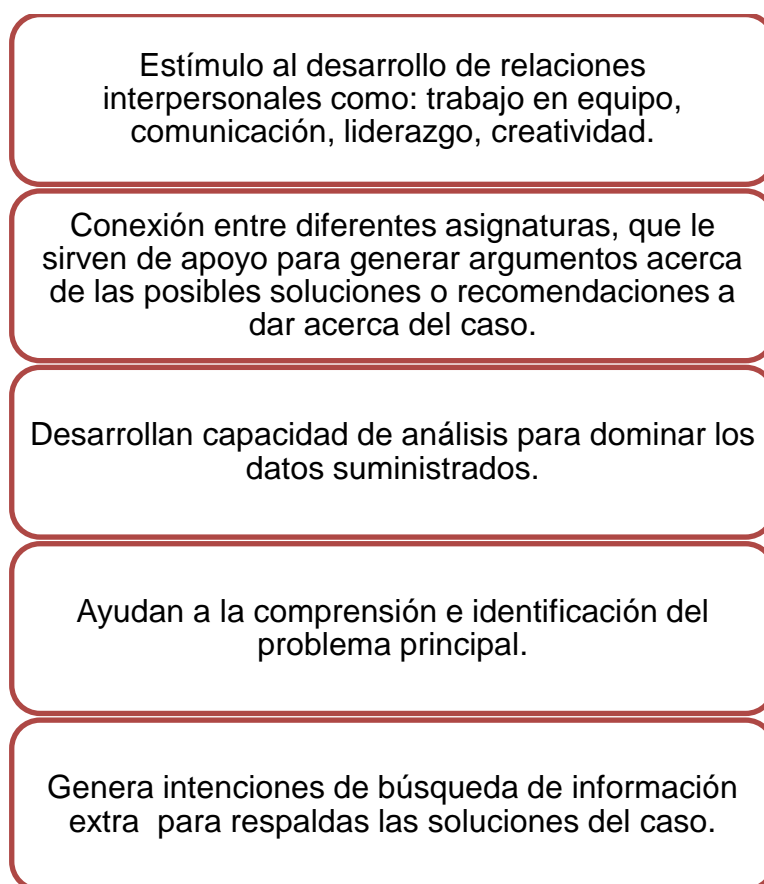
Actualmente se buscan crear espacios donde los estudiantes propongan estrategias, tomen decisiones y sustenten ideas para que argumenten con propiedad aquellas situaciones a la cual se deban enfrentar y con el fin de facilitar la relación de la teoría suministrada en el transcurso de las clases con la realidad se hará uso de la estrategia de la metodología del caso de estudio, siendo una herramienta que propone la posibilidad de involucrarse en una situación problema de una empresa con hechos y datos reales con el propósito de analizar, investigar e indagar acerca de las soluciones que sean factibles y proporcionen los resultados esperados planteados en el caso.

Con el objetivo de hacer más participativas las clases y de llamar la atención de los estudiantes se desarrollará un caso de estudio de una empresa Santandereana para utilizarlo como herramienta pedagógica e implementarlo en la asignatura Dirección Empresarial II que hace parte del Área de Dirección Empresarial y así lograr espacios más dinámicos; con lo cual se busca que el estudiante participe en clase mediante la aplicación de sus conocimientos previos para la solución de problemas y toma de decisiones, esto se logra a partir de debates, confrontación entre diversos puntos de vista y/o descripción escrita de estos. Por tal motivo la construcción de éste caso de estudio acerca al estudiante

con las empresas que se desarrollan en su mismo entorno permitiéndoles adquirir ventajas competitivas cuando se desempeñen como futuros profesionales.

En la figura 1. se dan a conocer los beneficios que los estudiantes pueden obtener.

Figura 1. Beneficios que los casos de estudios ofrecen a los estudiantes.



Fuente: Autora del proyecto.

Los docentes a cargo de la asignatura Dirección Empresarial II podrán utilizarlo como estrategia pedagógica permitiéndoles desarrollar clases activas mediante la aplicación del caso de estudio, ya que se enfoca hacia diversos niveles y áreas del conocimiento permitiendo guiar a sus estudiantes a trabajar y proponer estrategias que den solución al problema o situación que se desee resolver en el

caso. Actúa como un facilitador del aprendizaje procurando desarrollar en los estudiantes la búsqueda, la indagación, el esfuerzo por comprender el problema desde diferentes puntos de vista y la creatividad en la interpretación y en la búsqueda de soluciones. Con la aplicación de los casos de estudio el docente refuerza el o los temas a enseñar enfocándose en el desarrollo de competencias y capacidades logrando que el estudiante evolucione en su ciclo de aprendizaje.

A raíz de los sucesos expuestos anteriormente y tras la oportunidad brindada por la empresa Santandereana se logrará que el estudiante se motive por consultar respecto a ella y presente alternativas de solución, ya que al ser una empresa que se encuentra en su mismo entorno se sentirá familiarizado y verá más aplicable su solución debido a que conoce el entorno político, social, económico y tecnológico del cual están rodeadas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Construir un caso de estudio y enseñanza de la empresa Santandereana AutoTanques de Colombia S.A.S y emplearlo como herramienta pedagógica para las asignaturas del Área de Dirección Empresarial de pregrado de Ingeniería Industrial en la Universidad Industrial de Santander.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar levantamiento de información destacada acerca de la metodología del caso de estudio y su objeto de estudio: Emprendimiento, conducente a documentar el marco teórico y tomarlo como base para la construcción del respectivo caso de la empresa AutoTanques de Colombia S.A.S.
- Diseñar y aplicar un protocolo que conlleve a identificar y recopilar información relevante para la realización del caso de estudio, a través del

informante clave y fuentes secundarias de información (artículos de prensa, internet, notas estadísticas, entrevistas) sobre el hecho real que se va a analizar, con el propósito de respaldar la validez del caso de estudio.

- Construir el caso de estudio con su nota de enseñanza para que apoyen el proceso de análisis y discusión del caso pedagógico.
- Implementar el caso de estudio en la asignatura Dirección Empresarial II de pregrado de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander.
- Generar material de apoyo a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) para documentar el caso en medio escrito y videos que permitan la interacción comunicativa virtual y conseguir que los estudiantes sean capaces de hacer un uso razonable de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen.
- Evaluar y analizar la aplicación del caso de estudio como herramienta pedagógica a partir de las opiniones de los estudiantes y del docente por medio de encuestas con el fin de conocer el impacto del aprendizaje en el aula de clase.
- Participar en convocatorias de revistas y/o asociaciones educativas para la publicación o concurso del caso.

2. MARCO TEÓRICO

La técnica del caso de estudio tiene una larga historia en la enseñanza de la administración y otras disciplinas relacionadas con las ciencias sociales tales como: economía, historia y derecho. En un sentido más estricto, el Método del Caso se comienza a utilizar en Harvard, en el programa de derecho, pretendía que los alumnos del área de leyes buscarán la solución a una historia concreta y la defendieran. Pero es hacia 1935 cuando el método cristaliza en su estructura definitiva y se extiende, como metodología docente, a otros campos.

El caso de estudio como estrategia didáctica también se utilizó en dicha universidad en la Escuela De Graduados en Administración. “A partir de estas experiencias, ha sido ampliamente desarrollada en la formación de profesionales en el campo del derecho, administración de empresas y organización, medicina y ciencias políticas entre otros”².

Como resultado, la técnica del caso de estudio ha venido siendo utilizada desde hace varias décadas. A continuación se relatan sus antecedentes manifestándose como la base pedagógica de muchos centros de educación en negocios.

2.1. ORIGEN DEL MÉTODO DEL CASO

Según Hernández y García: El caso de estudio como metodología de enseñanza tuvo origen en Harvard Law School (HLS), por el profesor Christopher C. Langdell, quien fue alumno de la Universidad (1851-1854) y tras años de experiencia como jurista en New York fue contratado como docente y decano de la HLS en 1870 donde trabajó por 36 años; en el inicio de esta etapa introdujo en la HLS el Case

² Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo. Vicerrectoría académica, Instituto tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Capacitación en estrategias y técnicas didácticas. [on line] [citado 10 Agosto, 2012] Disponible en internet <<http://www.sistema.items.mx/va/dide/inf-doc/estrategias>>

Method (El Método del Caso) como una alternativa a la metodología vigente en la Facultad, la cual se fundamentaba en clases magistrales y exámenes orales donde se simulaba un tribunal, el alumno tenía que demostrar delante de sus compañeros y docente que había memorizado los textos legales. Para Langdell lo importante era el estudio de situaciones reales y soluciones propias de los estudiantes para que a partir de ello fueran capaces de encontrar y comprender el o los temas centrales de los casos propuestos.³

Como incitación para los estudiantes en la búsqueda de conocimientos, Langdell propuso el Socratic Method, el cual planteaba interrogantes acerca de los casos propuestos, estos tenían que ser resueltos a partir de la jurídica u otras doctrinas o ser comparados con otros casos. Posterior a la consulta y respuesta a los interrogantes planteados, el estudiante tendría que estar en capacidad de hacer un debate donde presentaba sus puntos de vista y posibles soluciones. En el año 1900, la facultad de Leyes de Universidades como Chicago, Columbia y Yale observaron la distinción del método frente al de ellas por la tanto decidieron retomarlo e implementarlo en las aulas de clase.

Según Hernández y García⁴: El profesor Edwin F. Gay trato de introducir el Método del Caso en la Harvard Business School (creada en 1908) pero no consiguió tal objetivo, fue el licenciado de la Harvard Law School Wallace B. Donham, quién lo logro en 1920. Según Donham, los business cases (casos empresariales) tiene que ser tratados con más eficiencia y utilidad que los legal cases (casos jurídicos), debido a que en el ámbito empresarial no cabe la

³Hernández Andreu, Juan; García Ruiz, José Luis. La aplicación del Método del caso a la docencia en Historia de la empresa.[en línea][citado en 8 Agosto de 2012].Disponible en internet: < http://www.uclm.es/area/Hinstituciones/IXencuentro_HE_Toledo/comunicaciones/Sesi%C3%B3n%203b.2%20JUAN%20HERNANDEZ%20ANDREU%20Y%20JOS%C3%89%20LUIS%20GARC%C3%8DA%20RUIZ.pdf>

⁴ Hernández Andreu, Juan; García Ruiz, José Luis. La aplicación del Método del caso a la docencia en Historia de la empresa.[en línea][citado en 8 Agosto de 2012].Disponible en internet: < http://www.uclm.es/area/Hinstituciones/IXencuentro_HE_Toledo/comunicaciones/Sesi%C3%B3n%203b.2%20JUAN%20HERNANDEZ%20ANDREU%20Y%20JOS%C3%89%20LUIS%20GARC%C3%8DA%20RUIZ.pdf>

posibilidad de presentar soluciones imposibles de materializar o llevar a cabo. Quien aceptó el planteamiento de Donham fue el profesor Melvin T. Copeland implementándolo en la HBS. En 1917 publicó una recopilación de 175 casos de marketing, bajo el título de Problems in Marketing, una obra que tuvo éxito inmediato. Copeland dirigió entre 1916 y 1926 el Harvard's Bureau of Business Research (fue un activo centro productor de casos para todas las disciplinas de la HBS), lo que llevó a publicar Principles of Merchandising (1924), una obra en el recuerdo The Elements of Marketing (1920), de Paul T. Cherington, el primer profesor de Marketing en Harvard. El trabajo científico de Copeland se centró en analizar el “bundle of benefits” (“haz de beneficios”) que deriva el consumidor de su compra, dónde no cabe desconocer los elementos emocionales. En 1930, Copeland sacó a la luz Cases in Industrial Marketing, otra prueba de su interés por el Método del Caso.

Durante la Segunda Guerra Mundial la Ford Foundation financió la estada en Harvard durante los años de 1955 a 1965 a profesores de escuelas de negocios de todo el mundo para que pudieran escribir sus propios casos. Esta fue la estrategia para que el Método del Caso formara parte de la “americanización” (influencia de la cultura americana en otras partes del mundo) de las empresas en el mundo occidental.

2.1.1 EL MÉTODO DEL CASO EN ESPAÑA

Según Hernández y García⁵: A partir de los Pactos de Madrid (1953), la dictadura del general Franco recibió el apoyo de Estados Unidos y la gestión empresarial empezó un proceso de “americanización”. En este marco fueron surgiendo las Escuelas de Negocios españolas: Escuela de Organización Industrial (1955),

⁵ Hernández Andreu, Juan; García Ruiz, José Luis. La aplicación del Método del caso a la docencia en Historia de la empresa.[en línea][citado en 8 Agosto de 2012].Disponible en internet: <http://www.uclm.es/area/Hinstituciones/IXencuentro_HE_Toledo/comunicaciones/Sesi%C3%B3n%203b.2%20JUAN%20HERNANDEZ%20ANDREU%20Y%20JOS%C3%89%20LUIS%20GARC%C3%8DA%20RUIZ.pdf>

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) (1956), Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas (ICADE) (1956), Escuela Superior de Técnica Empresarial (ESTE) (1956), Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) (1958), Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) (1965) e Instituto de Empresa (IE) (1973)¹¹. De estas escuelas, hoy día las más notables son la barcelonesa IESE y la madrileña IE, que se declaran en sus páginas web firmes partidarias del Método del Caso.

En la página web del IESE se lee que el aprendizaje por el Método del Caso es: “una forma práctica y muy atractiva de acercarse a la realidad empresarial, fue desarrollado en Harvard. Hoy es, sin duda, uno de los puntos clave de los programas del IESE. Por medio de casos reales de empresas, los estudiantes y el profesorado se involucran en un proceso de análisis y discusión profundos acerca de las circunstancias a que se enfrentan las empresas en todo el mundo. Los profesores del IESE son prolíficos escritores de casos y notas técnicas, tanto en inglés como en español. Aunque también se usan en clase otros métodos complementarios como conferencias y simulaciones, el estudio por el método del caso es el enfoque central utilizado por el profesorado del IESE”.⁶

2.1.2 EL MÉTODO DEL CASO EN LATINOAMÉRICA

El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE Business School) fue fundado en 1967 por un grupo de empresarios destacados, desde sus inicios, el IPADE ha tenido la influencia de la Harvard Business School e IESE Business School, debido a que se reúne en dos comités asesores con directivos y profesores de las universidades mencionadas, esta acción la realiza con el fin de promover el diálogo internacional y así originar la investigación y perfeccionar el contenido académico de sus programas. Debido a la influencia de los dos comités el IPADE ha tomado el método del caso como herramienta pedagógica para

⁶ IESE Business School. Universidad de Navarra. El Método del Caso. [online]. [citado en 8 Agosto de 2012]. Disponible en internet: < <http://www.iese.edu/es/IESE/AboutIESE/OnceinaLifetime/TheCasemethod/TheCasemethod.asp>>

implementarla en los programas ofrecidos en Alta Dirección, es el medio por el que logra su objetivo (excelencia en sus programas). El método del caso está radicado en todos los programas del IPADE, debido a la oportunidad de participación de los estudiantes en la formulación de soluciones a problemas empresariales; los alumnos son asignados en diferentes grupos multidisciplinarios (Gestión Financiera, Dirección de Marketing, Entorno Económico, Factor Humano, entre otros) en los que les permite enriquecerse con experiencias y brindar opiniones.

2.1.3 EL MÉTODO DEL CASO EN COLOMBIA

En 1985 se da inicio al primer centro de preparación técnica y científica en Colombia, el INALDE y comienza su Programa de Alta Dirección Empresarial con el cual busca profesionales capaces de promover desarrollo económico y social del país. En 1983-1984 se realizó el grupo promotor, se procedió a la elaboración de los cuadros directivos y académicos de la escuela, éste grupo fue dirigido por Octavio Arizmendi Posada.

Debido a que en Colombia no existía ningún centro de educación con ésta metodología, el Vice Gran Canciller de la Universidad de la Sabana solicitó asesoría del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) de México, quién la brindó por medio del profesor y directivo Carlos Rossell; en 1984 el Dr. Rossell seleccionó a los integrantes del nuevo centro académico que tomó como nombre INALDE, cuyo primer director fue el abogado y economista Dr. Guillermo Pardo Koppel.

Para INALDE, el desarrollo de capacidades del directivo y la revisión de actitudes y valores han de realizarse a través del descubrimiento personal, el Método del Caso es ideal para lograrlo. En INALDE, el Método del Caso permite que el participante asuma el protagonismo de decisiones empresariales que encierran

los riesgos de todo negocio, estando dispuestos a asumirlos, sin poner en peligro el presente y futuro de la empresa. El contraste de opiniones entre participantes de un mismo nivel, pero con visiones y experiencias casi diferentes, que propicia y estimula el Método del Caso, contribuye a que este proceso sea más sólido y eficaz, con miras a tomar decisiones de manera metódica, prudente y ágil.⁷

El INALDE no sólo implementa esta metodología en sus clases, también es la escuela líder en la escritura de casos de empresas nacionales.

2.2. DEFINICIÓN DEL MÉTODO DEL CASO

El caso de estudio como estrategia de enseñanza y aprendizaje, “presenta a los estudiantes una situación real para que la analicen y examinen en forma sistemática, la comprendan, elaboren conclusiones y tomen decisiones en consecuencia”⁸. En el caso de estudio el estudiante se enfrenta a un reto, un desafío, un problema, que debe ser comprendido, valorado y resuelto por el grupo mediante un diálogo abierto y argumentado. Se presenta al estudiante una situación que le describe un caso de la vida profesional y debe ser capaz de analizar los hechos, identificar las variables implicadas, las relaciones entre éstas; el caso tiene que ver con un área específica de conocimiento o de la actividad profesional y mediante una discusión en grupos de trabajo o individual se debe llegar a un análisis o decisión razonada en relación con el caso.

Específicamente, un caso es una relación escrita que describe una situación acaecida en la vida de una persona, familia, grupo o empresa. Su aplicación como estrategia o técnica de aprendizaje, entrena a los alumnos en la elaboración de soluciones válidas para los posibles problemas de carácter complejo que se

⁷ INALDE. Business School. Universidad de la Sabana. Metodo del Caso. [citado el 12 Agosto de 2012]. Disponible en internet: < www.inalde.edu.co/metodo-del-caso/ique-es.html >

⁸ CORREDOR, Op. Cit. Vitalia (2009). Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje. Bucaramanga: p.134

presenten en la realidad futura. En este sentido, el caso enseña a vivir en sociedad. Y esto lo hace particularmente importante.⁹

Como lo afirman Benito y Cruz (2005) mediante el caso de estudio, “el alumno es llevado a un escenario para identificar, analizar, valorar, decidir, resolver... en definitiva, posicionarse, respecto a lo que en el caso se describe, teniendo en cuenta las distintas dimensiones que conforman esa realidad, generalmente compleja”. En este sentido, Corredor¹⁰ afirma, se insiste que un caso que posibilita el aprendizaje es aquel que presenta un problema de la vida real que el estudiante debe resolver y para lo cual tiene normalmente limitaciones de tiempo e información, como suele suceder en la vida profesional. Es por esto, que su objetivo es lograr que los estudiantes aprendan por sí mismos mediante procesos de pensamiento independiente que permitan que se eduquen mutuamente de los enfoques propuestos de sus compañeros y desarrollen habilidades de negociación y liderazgo a la hora de argumentar sus puntos de vista ante la discusión del caso de estudio. Los estudiantes pueden desarrollar, a través del uso de esta técnica:

- Habilidades cognitivas como pensamiento crítico, análisis, síntesis, evaluación.
- Aprendizaje de conceptos y aplicación de aquéllos aprendidos previamente, tanto de manera sistemática como por la experiencia propia.
- La habilidad para trabajar en grupo y la interacción con otros estudiantes.
- El acercamiento con la realidad, la comprensión de fenómenos y hechos sociales, familiarizarse con las necesidades del entorno y sensibilizarse

⁹ Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo. Vicerrectoría académica, Instituto tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Capacitación en estrategias y técnicas didácticas. [on line] [citado 10 Agosto, 2012] Disponible en internet <<http://www.sistema.items.mx/va/dide/inf-doc/estrategias>>

¹⁰ CORREDOR, Op. Cit. Vitalia (2009). Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje. Bucaramanga: p.135.

ante la diversidad de contextos y diferencias personales, el mejoramiento en las actitudes para afrontar problemas humanos.

- Los procesos de toma de decisiones.

Lo cual se logra mediante:

- La reiteración de análisis personal.
- Discusión en grupo: se lleva a cabo mediante debates en donde se expone la interpretación que cada uno de los participantes hace del caso. Esto permite establecer conclusiones soportadas en los aportes de los estudiantes, resultado de su participación activa. El moderador será el docente, quien mantendrá un orden en los aportes y la interpretación de los temas involucrados en el caso.
- Identificación de alternativas.
- Declaración de objetivos y criterios de decisión: esta estrategia básicamente plantea la realización de documentos analíticos en los que la opinión toma gran importancia, siempre y cuando esté estrechamente relacionada con los temas que involucra la materia en la que se está aplicando el caso. Permite a su vez, conocer el nivel en el que el estudiante se encuentra con respecto al aprendizaje y entendimiento de los conceptos.

“De esta manera, el adecuado empleo del método de casos demanda la interacción entre docente y estudiante. El primero ejerce una labor directa y orientadora, y el segundo participa activamente en el proceso de toma de decisiones y construye de manera colectiva los escenarios alternativos, es por esto que ha sido un importante medio pedagógico en las escuelas de negocios, usado por profesores y alumnos en la formulación y discusión de posibles escenarios de acción estratégica al interior de las empresas y desde éstas hacia

su entorno competitivo”¹¹, favorece una integración de la teoría con la práctica y, por tanto, una relación más directa de los estudiantes con casos de la vida profesional.

El caso de estudio no proporciona soluciones sino datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo las posibles salidas que se pueden encontrar a cierto problema. No ofrece las soluciones al estudiante, sino que le entrena para generarlas, le lleva a pensar y a contrastar sus ideas principales con los puntos de vista de otros, a aceptarlas y expresar las propias sugerencias, de esta manera se entrena para trabajar y tomar decisiones en equipo; la base investigativa de los casos de estudio tiende a basarse en fuentes bibliográficas secundarias disponibles en bibliotecas, reportes en periódicos y revistas, búsquedas en internet y de entrevistas con los informantes claves de los protagonistas del caso.

El uso de esta estrategia exige la selección de casos significativos y relevantes para el logro de los propósitos de formación. Debe reunir características como:

- Describir situaciones en un entorno, institución, empresa, organización, que deben ser reales. Adicionalmente deben incluir información sobre el contexto, los actores, sentimientos, las acciones y actitudes involucradas.
- Debe ser claro y comprensible, por lo tanto debe ser de lectura fácil.
- Debe motivar e interesar a los estudiantes por el tema, y su análisis debe facilitar la participación de los estudiantes y el desarrollo de competencias cognitivas y actitudinales.
- Debe posibilitar el planteamiento de preguntas, interrogantes, interpretaciones y soluciones en los estudiantes.
- El tiempo para el análisis y toma de decisiones sobre el caso debe limitarse.

¹¹ MENDEZ BORGES, Ramón. El estudio de caso como instrumento pedagógico y de investigación en políticas públicas. Disponible en [[http:// www.dii.unchile.cl/mgpp/](http://www.dii.unchile.cl/mgpp/)]

- La descripción del caso debe tener una fundamentación teórica.
- El análisis debe estar orientado al logro de los propósitos educativos planteados.¹²

2.2.1 UTILIDAD DEL CASO DE ESTUDIO

2.2.1.1 PROPÓSITOS EN EL USO DEL CASO DE ESTUDIO COMO ESTRATEGIA

El caso de estudio se utiliza como estrategia de enseñanza y aprendizaje con unos fines educativos, dentro de los cuales se destacan:

- * Recopilar una gran cantidad de datos detallados y esenciales alrededor de casos que suelen ser escasos o tienen un nivel de complejidad alto.
- * Fomentar el uso de diversas técnicas para la recolección de información que contribuya al análisis y toma de decisiones o hallazgo de las soluciones correspondientes.
- * Mejorar las capacidades de los estudiantes para la selección, organización, el análisis y la síntesis de información relevante.
- * Familiarizar a los estudiantes con temas novedosos y situaciones de su vida profesional.
- * Favorecer la comprensión de los fundamentos teóricos en los que se sustenta el análisis y la solución del caso.
- * Desarrollar habilidades sociales para el trabajo colaborativo como el reconocer al otro, saber escuchar, tolerar diversas posiciones y argumentos.¹³

¹² BENITO, Águeda y CRUZ, Ana. Nuevas claves para la Docencia Universitaria en el Espacio Europeo de Educación Superior. Madrid: Narcea. 2005. P: 141.

¹³ CORREDOR, Op. Cit. Vitalia (2009). Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje. Bucaramanga: p.138

2.2.1.2 VENTAJAS DEL USO DEL CASO DE ESTUDIO COMO ESTRATEGIA

- * La comprensión de los problemas divergentes y la adopción de soluciones mediante la reflexión y el consenso.
- * La retención de la información y el conocimiento adquirido al discutir y practicar acerca de los conceptos utilizados.
- * El aprendizaje significativo, ya que el alumno usa conocimientos previos para el análisis del problema y la propuesta de soluciones facilitando la generación de los conceptos usados.
- * El desarrollo de diversos estilos de aprendizaje.
- * El aprendizaje en grupo y el trabajo en equipo.
- * La resolución de problemas genera conocimientos y promueve la creatividad.
- * Desarrollar habilidades comunicativas: capacidad de explicar, interrogar y de responder; uso de un lenguaje especializado, socializarse, atender y comprender a los otros, interacción con otros estudiantes son una buena preparación para los aspectos humanos de la gestión.
- * Desarrollar habilidades específicas (comprensión lectora, valoración de la información, uso de informaciones y de conocimientos de expertos, roles, toma y argumentación de decisiones, previsión de consecuencias, expresión escrita y oral).¹⁴

2.2.1.3 INCONVENIENTES DEL USO DEL CASO DE ESTUDIO COMO ESTRATEGIA

- * El autor es quien recoge los datos a los que se refiere el caso, por lo que la formación debe de ser complementada con la investigación o recogida de datos por parte de los alumnos (a través de las actividades de seguimiento).

¹⁴ CORREDOR, Op. Cit. Vitalia (2009). Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje. Bucaramanga: p.139

- * Las soluciones a los problemas que se plantean durante el estudio del caso, no se llevan generalmente a la práctica. Por lo tanto, el método no sustituye la formación práctica, que debe facilitarse complementariamente (aplicando las conclusiones a situaciones reales).
- * Los alumnos tienen que poseer ciertos conocimientos sobre el tema y no suelen estar acostumbrados al proceso de reflexión sobre problemas en grupo, elaboración de propuestas de solución y su defensa en público y una asignatura semestral no proporcionan suficiente tiempo para desarrollar esta cultura
- * Requiere una preparación acertada del material.¹⁵

2.2.2 PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN CASO DE ESTUDIO

Al escribir un caso de estudio requiere de los siguientes pasos:

1. Preparar el material y redactar el caso, considerar que:
 - El material que se entrega al alumno puede ser más o menos extenso y adoptar diversas formas según las finalidades perseguidas y la modalidad adoptada: puede incluir el relato de una situación y documentación diversa (gráficos, actas, legislación u otras).
 - La situación presentada tiene que ser real y lógica.
 - Es conveniente centrarse en un solo problema y presentar una sola situación.
 - Se han de presentar los diversos componentes:
 - Los hechos claves y centrales para la comprensión del caso (en coherencia con la modalidad escogida).
 - Los personajes (estatus, expectativas, motivaciones) y el contexto.

¹⁵ RAMIREZ, G. El estudio de casos como metodología de investigación: Fundamentos. Revista casos empresariales Serie II, 1999.

- La redacción tiene que ser clara, con estilo periodístico-narrativo; presentado en pasado; contemplando el punto de vista de los lectores, es decir adaptado a los conocimientos, intereses y habilidades cognitivas del alumnado.

2. Elaborar y preparar preguntas que orientan a los alumnos a una reflexión inteligente sobre los problemas que plantea el caso, aplicando los conocimientos que poseen y nunca solicitando una respuesta específica basada en recordar información.¹⁶

3. Se debe presentar material de apoyo al docente (Nota Pedagógica).

Es recomendable que al escribir un caso, el autor lo complemente con orientaciones para los docentes que habrán de utilizarlo. Esto no significa que el profesor usuario del caso deberá seguir al pie de la letra las orientaciones del autor; simplemente puede resultarle útiles, ya sea al momento de revisar los objetivos con los cuales fue escrito el caso o al preparar el enfoque de la discusión.

La nota de enseñanza es el manual del instructor o la nota didáctica que suele ser el complemento de un caso para la enseñanza. Esta nota va dirigida al instructor y no a los alumnos.

Escribir una nota de enseñanza es una actividad útil no solamente para transferir el caso a otros usuarios sino que al propio escritor le ayuda a revisar la pertinencia del caso con el propósito para el cual fue escrito. Esta nota incluye:

- **RESUMEN DEL CASO:** Lo que se busca es la posibilidad de brindarle al guía un resumen ejecutivo del caso que se va a tratar, con el fin de capturar lo esencial de este, las preguntas del caso y los principales objetivos de enseñanza. Es importante ser claro y conciso.
- **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:** Un caso de enseñanza de calidad se escribe con los objetivos didácticos concretos en mente de una forma clara

¹⁶ RAMIREZ, G. El estudio de casos como metodología de investigación: Fundamentos. Revista casos empresariales Serie II, 1999.

dejando ver exactamente lo que los estudiantes deben saber después de terminar un análisis de casos y discusión en clase. Esto hace que sea más fácil para un instructor guiar el caso ayudando a dar prioridad a la hora de impartir la socialización del mismo. Normalmente, un caso tendrá de 2 a 5 objetivos de enseñanza, puede ser útil señalar qué aspectos de los objetivos generales de la materia pueden ser cubiertos con la aplicación del caso.

- **PLAN DE ENSEÑANZA:** En este punto se ofrece una hoja de ruta sobre cómo se debe llevar la discusión del caso; se sugiere cómo este material se puede utilizar en clase y como llevarla a cabo, mediante un debate que consiste en arrojar preguntas para el avance de la discusión de los casos; sugerencias para el trabajo en grupo o tareas de los estudiantes.
- **PREGUNTAS DE ASIGNACIÓN:** El propósito de las preguntas del caso es enfocar al estudiante en los problemas específicos dentro del aula para realizar su debido análisis. De esta manera, la discusión en clase puede ser enriquecedora debido a que enfoca al estudiante en el tema principal de la situación y a la vez profundizar en temas específicos.
- **EL ANÁLISIS:** El análisis debe ofrecer respuestas integrales a la lista de preguntas y deben, por lo menos, ser tan completa como cabría esperar la mejor respuesta por parte del estudiante. Si el caso incluye datos cuantitativos, se puede sugerir formas de utilizar los datos, e, idealmente, debería incluir los detalles de cualquier análisis de la hoja de cálculo. Por lo menos se deben indicar las técnicas que se utilizarán para el análisis de los datos.
- **EL MATERIAL DE LECTURA ADICIONAL:** Algunos casos vienen con material complementario como vídeos, ejercicios de audio, o en clase. Se debe planear cuidadosamente cuándo usar estos suplementos de la clase¹⁷.

¹⁷ Disponible en: [<http://64.9.214.97/docfiles/pdf/cases/preview/howtoteachnote.pdf>]

2.3. OBJETO DE ESTUDIO PRIMARIO DEL CASO DE ENSEÑANZA: EMPREDIMIENTO

2.3.1. ANTECEDENTES

La palabra emprendimiento se deriva del término francés *entrepreneur* y se refiere a “estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo”¹⁸, este término fue introducido a la literatura económica por primera vez en los inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillón (1680-1734), definido como el “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto”¹⁹. Según Cantillón, una de las primeras apariciones del término se describe como el hombre racional por excelencia, que actuaba en una sociedad mercantil donde la competencia y la incertidumbre hacen evaluar las probabilidades para tomar decisiones.

Simultáneamente, la escuela inglesa, con Adam Smith (1723-1790), manifestó desacuerdo por el papel del empresario en la economía, y reconoció la innovación como un factor determinante en el trabajador superior. Complementariamente, en su obra *Teoría de los sentimientos morales* explica el funcionamiento de los sentimientos morales: el resentimiento, la venganza, la virtud, la admiración, la corrupción y la justicia, es decir que la naturaleza humana estaría diseñada para avanzar fines que no necesariamente son conocidos por los empresarios, que se guían por las causas eficientes. Y en la *Riqueza de las naciones* sostiene que la riqueza procede de la división del trabajo, de su especialización basada en la moral práctica, profundizando a medida que se amplía la extensión de los

¹⁸ RODRIGUEZ, R. Alfonso. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Disponible en [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/4_Nuevas%20perspectivas%20para%20entender%20el%20emprendimiento%20empresarial.pdf]

¹⁹ FORMICHELLA, María. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Disponible en [http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf]

mercados y por ende la especialización. De esta forma Smith da algunas interpretaciones de trabajador superior.²⁰

Burnett²¹ expresa que tiempo después el economista francés Jean Baptiste Say (1767-1832) uno de los grandes colaboradores del emprendimiento en este período, manifiesta que el emprendedor es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.

En el contexto de la escuela alemana se destaca en el emprendimiento la influencia de autores como J. H. Von Thunen²² (1783-1850), quien enuncia explícitamente los principios fundamentales de la teoría de la productividad marginal, la cual consideraba al hombre-empresario como un sujeto económico cuyo único objetivo es maximizar los beneficios; manifiesta que el emprendimiento y la innovación son aprobados como factores importantes para la vida empresarial.

En aquella época se abarcó el tema del emprendimiento, pero no se observó un consenso generalizado, debido a que algunos lo asimilaron como tomador de riesgo y persona inteligente (Cantillón, Thunen); y otra, en la cual el emprendedor toma decisiones con riesgo innovador (Smith). Esta diversidad de tendencias para la época se ve reflejada hoy en día, cuando no se distingue un tipo único de emprendimiento.

²⁰ HEBERT Y LINK (1982) the entrepreneur mainstream views and radical critiques, segunda edición. New York: Praeger Publisher.

²¹ BURNETT D. 2000. The Supply of Entrepreneurship and Economic Development. Disponible en [www.technopreneurial.com/articles/ed.asp]

²² RODRIGUEZ, R. Alfonso. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Disponible en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/4_Nuevas%20perspectivas%20para%20entender%20el%20emprendimiento%20empresarial.pdf]

Sin embargo, el primer economista importante en retomar el concepto de Say fue Joseph Schumpeter en 1911, en su libro “La Teoría de la dinámica económica”. Este autor planteo la existencia del desequilibrio dinámico, causado por el empresario innovador, y llamó a las tareas que realizan este tipo de empresarios “destrucción creativa”.

Schumpeter utiliza el término emprendedor para referirse a aquellos individuos que con sus acciones causan inestabilidades en los mercados. Define al emprendedor como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones.

Otro autor que realizó importantes aportes a la teoría de emprendimiento es Ludwig Von Mises²³, identifica tres características que considera esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor:

- El emprendedor es un evaluador. “es decir que calcula beneficios y costos numéricos, en base a los mismos realiza elecciones, y al realizarlas descubre nuevas necesidades y nuevos factores de producción.”
- Es un empresario, “el emprendedor construye la decisión de cómo utilizar los factores, para producir mercaderías.”
- El emprendedor “soporta la incertidumbre, ya que actúa en función del futuro y no conoce exactamente las acciones que otros seres humanos llevarán a cabo.”

Por otra parte, Peter Drucker, uno de los autores más importantes en el tema, define al entrepreneur como aquel empresario que es innovador (y al entrepreneurship como el empresario innovador), y aclara la común confusión de

²³ FORMICHELLA, María. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Disponible en [http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf]

creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo un emprendedor.

Este autor afirma que el ser emprendedor no es un rasgo del carácter, sino una conducta. Según el, cualquiera que sea capaz de tomar decisiones puede aprender a ser un empresario innovador. Considera que la base del emprendimiento es teórica y no intuitiva. “El emprendimiento resulta entonces un rasgo característico de un individuo o institución, pero no de personalidad”²⁴. Por otra parte, analiza que el concepto no debe estar limitado a la esfera económica porque está en relación con todas las actividades humanas. De esta forma se fue desarrollando el concepto de emprendimiento y se ve más a fondo en el campo empresarial logrando que las personas se instruyeran y capacitaran para poder aportar a sus empresas los conocimientos que los llevarían al éxito y a la mejora continua en la toma de decisiones.

Fue en 1997 que empieza a surgir y a adquirir importancia el término emprendedor. Autores como Veciana²⁵ afirman que “existen los empresarios, hombre o mujeres, que crean empresas, puesto de trabajo y riqueza; personas que reúnen cualidades que son menos comunes que las necesarias para seguir instrucciones de otros.” En 1999, Timmons, afirmó que “El espíritu empresarial (entrepreneurship) es una forma de pensar, razonar y actuar que se basa en una obsesión por la oportunidad, en un enfoque holístico, en un liderazgo balanceado. Resultando de la creación, crecimiento, realce, realización y renovación de valor no sólo para los propietarios sino para todos los implicados: proveedores, socios, clientes, empleados, comunidad y gobierno.”²⁶ Por último en 1999 el Global Entrepreneurship Monitor definió al emprendedor como: “persona o grupo de persona capaces de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para

²⁴ FORMICHELLA, María. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Disponible en [\[http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf\]](http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf)

²⁵ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial, Arte y ciencia en la creación de empresas. Pretince Hall, 2001. Pág. 63.

²⁶ IBID. Pág. 64.

abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos novedosos.”²⁷

En conclusión, se citaron diversos aportes teóricos acerca del emprendimiento manifestándose, cómo el concepto fue evolucionando a lo largo del tiempo y, por último, se ha destacado la importancia del concepto de emprendedor, tanto creador de nuevas empresas, como de actor dentro de una empresa existente.

2.3.2. EMPRENDIMIENTO A NIVEL GLOBAL

Ha transcurrido la primera década del siglo XXI, sin duda 10 años marcados por diversos hechos económicos, políticos y sociales que serían difíciles de enumerar. Sin embargo, se resalta el hecho de que durante esta década las actividades emprendedoras y en especial la figura del emprendedor han tomado protagonismo en muchos aspectos, no sólo del acontecer económico sino del desarrollo general de los países.

Dentro del análisis global de GEM²⁸, los países se agrupan en tres etapas de desarrollo económico, utilizando un criterio que se ha desarrollado por el Reporte Global de Competitividad 2009-2010 del Foro Económico Mundial. Estos grupos son: economías basadas en recursos, fundamentalmente centradas en actividades extractivas, economías basadas en la eficiencia, en las cuales la intensidad en la explotación de economías de escala es el principal impulsor del desarrollo, y economías basadas en la innovación, donde la generación permanente de nuevas formas de crear valor a partir de productos y servicios innovadores es la base del crecimiento económico. En términos generales, a medida que los países se desarrollan, pasan de una fase a la siguiente en esta clasificación.

²⁷ IBID. Pág. 64.

²⁸ Global Entrepreneurship Monitor; un estudio que se ha convertido en el referente a nivel mundial de la actividad emprendedora por su prestigio y calidad.

Economías impulsadas por los recursos. Arabia Saudita, Argelia, Franja de Gaza y Cisjordania, Guatemala, Jamaica, Líbano, Marruecos, Siria, Tonga, Uganda, Venezuela, Yemen.

Economías impulsadas por la eficiencia. Argentina, Bosnia y Herzegovina, Brasil, Chile, China, Colombia, Croacia, Ecuador, Hungría, Irán, Jordania, Letonia, Malasia, Panamá, Perú, República Dominicana, Rumania, Rusia, Serbia, Sudáfrica, Túnez, Uruguay.

Economías impulsadas por la innovación. Alemania, Bélgica, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Noruega, República de Corea, Reino Unido.²⁹

La importancia del emprendimiento en el desarrollo económico se reconoce hoy como una realidad, al punto que se habla de una economía global que ha hecho la transición del capitalismo administrativo al capitalismo emprendedor que donde las empresas se orientan hacia el dinamismo, el cambio permanente y la innovación, donde la noción de emprendimiento ocupa un lugar central como motor del desarrollo económico.

2.3.3. EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA

El emprendimiento en Colombia ha recobrado un interés a lo largo de la historia, siendo reconocidos a nivel internacional por ser gente creativa, trabajadora y generadora de nuevas empresas que han permitido que su economía se encuentre en vía de desarrollo.

²⁹ GEM: reporte anual Bogotá 2009-2010/ Rafael Augusto Vesga, Raúl Fernando Quiroga. Bogotá: Universidad de los Andes, Cámara de Comercio de Bogotá, Ediciones Uniandes, 2010.

En el pasado siglo es de reconocer el proceso de industrialización del país en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, sin desconocer los emprendimientos propios en otras localidades con participación de pequeñas y medianas empresas, que en muchos casos han sido escuela de aprendizaje de empresas de familia, algunas de las cuales con el tiempo se volvieron grandes, proceso que adicionalmente se complementó con la instalación de contadas empresas extranjeras.

Otro emprendimiento importante de reconocer es el de innumerables compatriotas que con gran esfuerzo, con deseos de solucionar problemas de desempleo, de aprovechar algún dominio o conocimiento tecnológico, o simplemente de gozar de independencia al encontrar oportunidades de negocio, casi de manera empírica e informal, adquirió un desarrollo progresivo desde la década del 70, arriesgando pequeños ahorros personales o de familia, capitales logrados con tesón, o que recurriendo a fuentes informales de financiación destinaron a micronegocios, generalmente dedicados a actividades económicas tradicionales, dando inicio a un ejercicio más formal con el apoyo de entidades privadas como la Fundación Carvajal de Cali, a programas de microempresas, que impulsados posteriormente por diferentes gobiernos en alianza público-privada, desencadenó en el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa (PNDM) entre los años 1984 y 1994.³⁰

En la década del ochenta, un aporte importante es el inicio de actividades y programas de espíritu empresarial, es el caso del ICESI de Cali, la EAN, la Universidad de los Andes y la CUN en Bogotá, y el SENA a nivel nacional con su programa de Formación y Asesoría a Creadores de Empresa (FACE), que buscaban promover cultura hacia lo empresarial, a la generación de nuevas empresas y alternativas de autoempleo. El ICESI por ejemplo realiza desde 1987, de manera periódica y con énfasis en la investigación, el “Congreso

³⁰ FRANCO, Juan Bautista. Asesor Mipymes. Emprendimiento Colombiano: Potencial creativo para el desarrollo nacional. Disponible en [<http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8035B4DC-BEE5-4874-ACEF-FB8C9F303AC7/0/ART%C3%8DCULOREVISTAUDES.pdf>]

Latinoamericano de Espiritu Empresarial”, con 16 versiones en las que han participado aproximadamente 4 mil personas, principalmente estudiantes de pregrado.³¹

Por su parte, COLCIENCIAS en los inicios de la década del 90, y contando con la posterior Ley de Ciencia y Tecnología, adelanta entre otras importantes actividades, la de promover la constitución de incubadoras de empresas de base tecnológica. La primera hacia 1994 fue INNOVAR en Bogotá y alrededor de esa época se adelantó una experiencia en Pereira que no perduró, posteriormente aparecen la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia, la de Santander y Cali, para fomentar la cultura emprendedora y cuentan con herramientas en línea de diagnósticos, abiertas al público en general para que evalúen las ideas y elaboren planes de negocios, además de movilizar a su equipo de profesionales a diferentes comunidades para capacitar y asesorar proyectos de emprendimiento.

Otra manera de intervenir en las iniciativas y capacidades emprendedoras son los concursos de planes de negocio, cuyos ganadores han sido favorecidos con llamativos premios, siendo las experiencias más reconocidas la de Ventures, que desde el 2000 ha inscrito en las diferentes convocatorias anuales unos 5 mil emprendedores, y el Desafío SEBRAE originario del Brasil, que es operado en Colombia por ACOPI y el CINSET, logrando que 656 grupos emprendedores compitieran alrededor de una idea de negocio, propuesta por los organizadores en las dos primeras versiones en el país.³²

³¹ FRANCO, Juan Bautista. Asesor Mipymes. Emprendimiento Colombiano: Potencial creativo para el desarrollo nacional. Disponible en [<http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8035B4DC-BEE5-4874-ACEF-FB8C9F303AC7/0/ART%C3%8DCULOREVISTAUDES.pdf>].

³² FRANCO, Juan Bautista. Asesor Mipymes. Emprendimiento Colombiano: Potencial creativo para el desarrollo nacional. Disponible en [<http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8035B4DC-BEE5-4874-ACEF-FB8C9F303AC7/0/ART%C3%8DCULOREVISTAUDES.pdf>].

Durante los últimos años los gobiernos nacionales y regionales, las entidades privadas y el sector académico han orientado parte de sus esfuerzos en la difusión y desarrollo de programas enfocados a la generación de nuevas empresas como una importante alternativa para contribuir con el proceso socioeconómico de la región.

2.3.4. EMPRENDIMIENTO EN SANTANDER

El emprendimiento es sin duda una pieza fundamental en el desarrollo económico de cualquier región, además de ser otro de los recursos utilizados por la población para obtener ingresos, muchas veces por encima del empleo como asalariado.

El año 2011 fue contundente en generación de nuevas empresas, las cifras disponibles para Santander recogidas entre las cámaras de comercio de Barrancabermeja y Bucaramanga hablan de 12.463 unidades de negocios, cifra que se constituyó como la más alta de la historia, y que deja un crecimiento de 14,1% frente al año 2010.

El 2012 no ha sido la excepción, los resultados al primer trimestre indican que las nuevas empresas llegaron a 4.619, número que aumentó 22,6% frente a igual período de 2011, conducta que de continuar, sugiere que en el presente año se establecería un nuevo record en materia de compañías constituidas. Hasta este punto todo es positivo, pero es necesario contar también que una buena parte del emprendimiento es resultado del deterioro del mercado laboral actual.

El análisis histórico muestra que de las empresas constituidas hace 8 años, apenas 18% de ellas están activas, porcentaje que es similar al de otros departamentos en Colombia, pero que expresa una alta tasa de mortalidad. También la historia señala que existen muy buenos ejemplos de emprendimiento

que han sobrevivido, y que tienen hoy en día niveles de rentabilidad importantes, en ellas existe como común denominador la innovación y son llamadas compañías de alto impacto.

Debido a esta problemática, la Cámara de Comercio de Bucaramanga con el apoyo del SENA Regional Santander, la Gobernación de Santander y la Red de Emprendimiento de Santander, han diseñado el programa “+ideas+empresas”³³, iniciativa que tiene como objetivo velar por la sostenibilidad de las nuevas empresas generadas en el Departamento, a fin de convertir a Santander, en una región más competitiva y una mayor generadora de riqueza, en beneficio de las personas y la comunidad.

El emprendimiento en Santander es apoyado por instituciones educativas, entidades gubernamentales y entidades como COLCIENCIAS con sus diferentes programas como convocatorias para participar en ferias, competencias en planes de negocio, créditos para respaldar ideas de negocio, ferias, que buscan dar apoyo y fortalecer habilidades como liderazgo, pensamiento innovador que permitan llevar a cabo aquellas ideas que aporten en el crecimiento de la economía de la región y de las personas que la conforman.

2.3.5. EMPRENDIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

De acuerdo con la ley 1014 de 2006, los establecimientos educativos deben trabajar en el fomento del espíritu emprendedor y creativo con miras al desarrollo de nuevas empresas que contribuyan en el crecimiento local, regional y territorial, para tales efectos debe incorporar en su formación técnica asignaturas, programas y herramientas para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa.

³³ +ideas+empresas es el primer programa regional de acompañamiento que quiere beneficiar a todos los santandereanos que ha decidido que su proyecto de vida es crear empresa.

La Universidad, en consonancia con estas disposiciones, planteó, dentro de su Plan de Desarrollo 2008-2018, crear una cultura institucional que estimule el emprendimiento y la creación de empresas y promover que los egresados se vinculen a proyectos de emprendimiento y a prácticas académicas de los estudiantes. Estas actividades hacen parte de los objetivos estratégicos de “consolidar la capacidad institucional en materia de extensión y proyección social de alta calidad” y “consolidar la interacción de la universidad con los egresados”, respectivamente, cuyo objetivo es Estimular el espíritu emprendedor, la creación de empresas y el fortalecimiento de las mismas, a través del apoyo a estudiantes y egresados de programas de pregrado, especialización, maestría y/o doctorado de la Universidad Industrial de Santander en el proceso de formulación, búsqueda de financiación y puesta en marcha de sus proyectos de emprendimiento.³⁴ De esta forma se ha ido inculcando en los estudiantes el tema de emprendimiento.

Además, el tema de emprendimiento se involucra dentro del contenido de la asignatura Dirección Empresarial II de pregrado de Ingeniería Industrial.

El objetivo general del área de emprendimiento es: “Capacitar a los estudiantes en el diseño de identificación de nuevas oportunidades de negocio de tal modo que le permita a los alumnos la escogencia de una excelente idea innovadora, y con ella pueda llevar a cabo la elaboración del Plan de Negocios pertinente de la empresa a crear, quedando un protocolo para ser presentado a las fuentes de financiación nacional existentes para estos fines, iniciando una nueva actividad productiva:

- SENA-Decreto Ley 344 de 1996.
- SENA-Fondo Emprender: Apoyo financiero para la creación de empresas de Estudiantes universitarios y aprendices del SENA.

³⁴ Disponible en [<http://www.uis.edu.co/webUIS/es/documentos/UISEmprende.pdf>]

- Fondo de Capital de Riesgo: Alianza de Capitalistas de Riesgo de Santander (Telebucaramanga y, Financiera Comultrasan).³⁵

2.3.6. OBJETOS DE ESTUDIO SECUNDARIOS DEL CASO DE ENSEÑANZA.

2.3.6.1. Diagnóstico estratégico: Permite estudiar el entorno y las competencias internas de la organización para conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y así identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir un problema, o para sacar provecho de una oportunidad.

Los resultados del análisis se valoran para establecer la posición de la empresa, para ello se utilizan herramientas como el PEST y la MATRIZ DOFA.

2.3.6.2. Formulación e implementación de estrategia: Es la forma de evaluar el entorno de la organización, ya no haciendo énfasis en la estructura interna de la empresa sino en la forma como la organización se proyecta hacia el entorno en la búsqueda de una posición competitiva favorable en su sector.

La implementación de la estrategia se refiere al conjunto de actividades y decisiones que se necesitan para hacer efectiva y poner en marcha la estrategia, de manera que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

2.3.6.3. Empresas familiares: Son organizaciones de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra.

³⁵ Tomado del plan de estudios de Ingeniería Industrial.

La interacción positiva entre familia y empresa, implica tres condiciones primordiales: primero, unas relaciones familiares positivas caracterizadas por la cooperación, la unión y la existencia de intereses comunes acerca del porqué de la existencia de la empresa familiar; segundo, una clara estructura organizacional que establece funciones, roles, responsabilidades y ámbitos de decisión para los familiares vinculados a la empresa familiar, conjuntamente con reglas del juego claras para la familia; y tercero, un esquema de administración y gobierno corporativo que permite la gestión profesional de la empresa familiar con independencia de los intereses familiares.³⁶

2.4. APORTES DEL CASO DE ESTUDIO A LA ASIGNATURA DIRECCIÓN EMPRESARIAL II.

La asignatura Dirección Empresarial II dentro de su metodología pedagógica utiliza el Análisis de casos con el fin de acercar al estudiante a una situación empresarial real, para enfocarlo hacia la toma de decisiones que en algún momento como profesionales deban tomar, sustentar y argumentar, de modo que esta estrategia se enfoque hacia el crecimiento de la organización.

La técnica de los casos de estudio provoca aspectos positivos como: clases magistrales más fluidas y dinámicas, debido al acercamiento directo con la realidad empresarial y al fortalecimiento de la comunicación entre docente-alumno y alumno-alumno; autoaprendizaje, ya que los estudiantes realizan un proceso de pensamiento independiente en donde indagan acerca de la situación presentada, adquiriendo sus puntos de vista y formulándolas hacia el grupo; capacidad de análisis para comprender la particularidad del caso logrando potenciar el pensamiento crítico, decisiones estratégicas y liderazgo que soporten las mejores

³⁶ Romero, Luis Ernesto. *Competitividad y Productividad en empresas familiares*. Revista EAN. Mayo-Agosto. 2006.

alternativas de solución que respondan ante el problema del caso; y retroalimentación de cada uno de los temas vistos en la asignatura para generar espacios de discusión de teoría y así descubrir el objeto de estudio que se refleja en el caso. Todo esto conlleva a una preparación profesional acorde con la realidad empresarial y es una forma de integrar los conocimientos teóricos con la aplicación práctica.

Atendiendo a lo expuesto anteriormente, con la utilización del caso de estudio en la asignatura Dirección Empresarial II se busca reforzar el contenido temático de la materia orientándola hacia el cumplimiento de los objetivos y así lograr responder a las necesidades que los alumnos requieren suplir para su formación académica.

3. APLICACIÓN DEL PROTOCOLO PARA DISEÑAR EL CASO DE ESTUDIO

Para llevar a cabo la aplicación del protocolo, en primera instancia se hizo necesario escoger la empresa, para ello se acudió al docente y director del proyecto Orlando Contreras, quién realizó contacto directo con el Gerente de la organización AutoTanques de Colombia S.A.S el Sr. Luis Gabriel Pinto Duque, con el propósito de llevar a cabo la realización de un proyecto para efectos de conocimiento de la empresa y de aportar su experiencia hacia los estudiantes. Ese primer encuentro se realizó con el fin de establecer un acercamiento directo entre la autora del caso y el gerente de la empresa, para contar con su autorización para efectuar la investigación y tener acceso a la información de todas las partes involucradas, también se aprovechó el momento para hacer una exploración preliminar para definir el objeto de estudio que se abordó en el caso: Emprendimiento. Para el desarrollo del protocolo se diseñó un cronograma de actividades (Véase Tabla 3: Cronograma de actividades), en él se dan a conocer las fechas en las cuales se llevaron a cabo las entrevistas.

Finalmente, los contactos quedaron establecidos para llevar a cabo la recolección de información a través de entrevistas, estudio de documentos conservados, páginas web, revistas y periódicos.

Tabla 3. Cronograma de actividades.

ACTIVIDAD	FECHA
Reunión inicial con el Gerente de la empresa: Luis Gabriel Pinto Duque.	27/11/2012

ACTIVIDAD	FECHA
Entrevista con el personal de la organización acerca de cómo ha sido su proceso dentro de ella, clima laboral, funciones que desempeña.	30/11/2012
Entrevista con un familiar y fundador de la empresa acerca del crecimiento de la misma, entorno familiar, sector en el cual se encuentran, estrategias y toma de decisiones, Gestión operativa y Gestión estratégica del negocio.	10/12/2012
Encuentro con el Sr. Luis Gabriel Pinto para hablar sobre los Antecedentes históricos de AutoTanques, relación con su familia y anécdotas.	26/12/2012
Entrevista con el Sr. Luis Gabriel Pinto sobre Emprendimiento, Visión del Negocio y de su futuro.	15/01/2013
Entrevista con el Sr. Luis Gabriel Pinto sobre el crecimiento de la organización.	22/01/2013
Encuentro con el Sr. Luis Gabriel Pinto para completar información.	12/02/2012

Fuente: Autora del proyecto.

3.1. Variantes positivos y negativos del proceso de aplicación del protocolo.

Una de las fases de mayor importancia y dedicación para la construcción del caso fue la recopilación de información a través de las entrevistas realizadas al Gerente y personal de la organización, se pretendía que las preguntas estuvieran bien planteadas para lograr el propósito de captar la idea principal del caso de estudio. A continuación se dan a conocer algunas de las ventajas y desventajas del proceso.

- Ventajas:
 - Conocer la historia de una empresa regional y de cómo ha sido su proceso de posicionamiento en el mercado.
 - Tener un acercamiento con un empresario joven egresado UIS y comprender sus estrategias para incursionar la visión de negocio que se planteó.
 - Tener la oportunidad de escribir acerca de la empresa y darlo a conocer en clase para que los estudiantes la analicen y tomen decisiones.

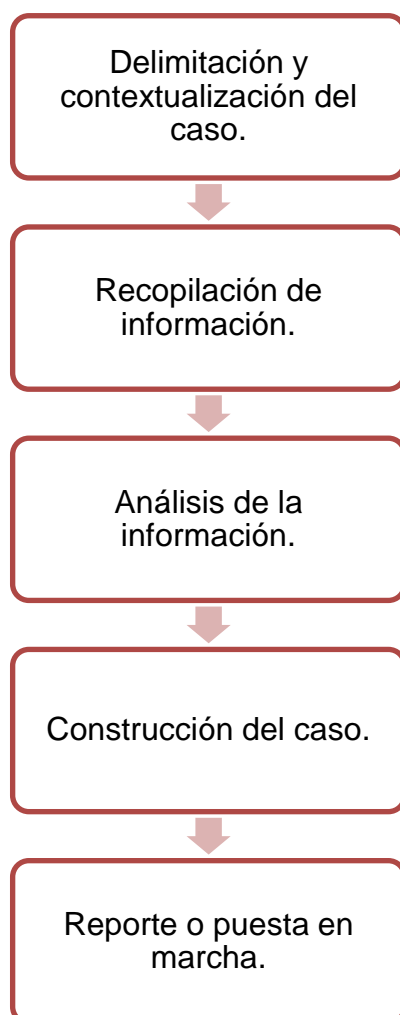
- Desventajas:
 - Programar el cronograma de actividades debido a la falta de disponibilidad de tiempo del gerente de la empresa, causando atrasos en el cumplimiento de las fechas.
 - Tener acceso a información relevante pero que no se puede dar a conocer.
 - Ausencia de bibliografía acerca de la metodología de casos de estudio en el contexto nacional.

4. CONSTRUCCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO CON SU NOTA DE ENSEÑANZA

4.1. Construcción del caso de estudio

Para la construcción del caso de estudio se llevó a cabo el seguimiento de una serie de etapas (Véase Figura 2) que condujeron a su elaboración y redacción.

Figura 2. Etapas para la elaboración de un caso de estudio.



Fuente: Autora del proyecto.

1. Delimitación y contextualización del caso.

A partir del primer encuentro que tuvimos (director y autora del proyecto) con el gerente de la empresa, en la que hubo una charla informal con el fin de obtener una percepción más amplia del objeto de estudio y de descubrir cuáles serían los aspectos importantes del tema que conducirían a escribir el caso, decidimos enfocarnos en investigar los antecedentes, proceso de formación y finalmente cómo es la dinámica de la empresa en el sector que se encuentra, ya que a través de esta información logramos llevar a cabo la construcción del caso y abordar información importante para que el alumno con ayuda de técnicas y conceptos pedagógicos (Estrategia, Análisis PEST, Análisis DOFA, Sostenibilidad empresarial, Problemática Organizacional) analice, tome decisiones y comprenda los cuestionamientos que se relatan en él.

2. Recopilación de la información.

En esta fase fue necesario un trabajo de campo, en el cual se recopiló información clave para la construcción del caso mediante los siguientes medios:

- a. Entrevistas a las partes involucradas: Se realizó por medio de un guion de preguntas (Véase Anexo D) al gerente, un socio y jefes del área de calidad, recursos humanos y logística (Véase Anexo E) de la organización, en el que se le invitaban a narrar situaciones que hayan atravesado en el curso de su actividad profesional y descripción de su cargo.
Fueron necesarias varias entrevistas con el gerente, en las que se obtuvieron todos los datos necesarios para una mejor comprensión de la situación.
- b. Investigación a fuentes secundarias: Se realizó con el fin de validar datos e información a través de búsquedas a páginas web (Ministerio de Transporte, Dane, Ecopetrol, Compite 360), revistas y periódicos que el

lector necesita conocer para que comprenda el entorno en el cual surgió la empresa.

3. Análisis de datos.

Una vez recogida toda la información necesaria, se analizó y se escogió aquella que fue pertinente para la redacción del caso, resaltando lo que pudo hacerse, opciones que habían disponibles, lo que pudo pasar, con el fin de comunicar a los estudiantes la sensación de que las cosas no están dadas y que se deben buscar otras alternativas, con el propósito de que desarrollen una actitud abierta, creativa y cercana a la realidad.

Esta etapa se desarrolló en simultáneo con la recopilación de información, ya que a medida que esta se recolectó se realizó una clasificación de la misma según se iba estructurando el caso de estudio (origen de la empresa, implementación de la temática, desarrollo).

Cabe resaltar que esta fue una de las etapas que mayor tiempo tomó, porque esa selección de información, de datos estadísticos e informes conllevó a la redacción del caso y puesta en marcha.

4. Construcción del caso.

Una vez hechos los análisis y la selección de datos, se juntó toda la información para proceder con la escritura y documentación del caso y para ello se determinó el esquema general del contenido, siguiendo un formato compuesto por:

- Párrafo de apertura: Compuesta por una breve introducción en la que se presenta el problema en cuestión, la situación del protagonista, y un esbozo del tipo de decisión que debe confrontar.
- Historia del caso: Incluye una sección de antecedentes, que incluye los elementos históricos y otra información crítica relacionada con la situación a resolver.
- Contexto: Abarca una sección narrativa de carácter descriptivo en torno a una pequeña historia que avanza y conduce hacia el momento o instancia decisoria que se identificó en la introducción y que el protagonista debe confrontar.
- Conclusión: Enfoca el punto de la toma de decisión, sugiere opciones y consideraciones.

El caso de estudio se presenta en material escrito (Véase Anexo F). Contextualiza una situación real, en el cual intervienen múltiples factores, con la finalidad que el participante, con toda la información que se le aporta, proponga soluciones para resolverlos. Se pretende que los participantes estudien la situación, definan los problemas, lleguen a sus propias conclusiones sobre las acciones que van a emprender y después discutan el caso en grupo para que definan y defiendan su plan de acción.

5. Reporte o puesta en marcha.

Luego de haber escrito el caso y de contar con la aprobación del director del proyecto y del gerente de la empresa, se implementó en la clase de Dirección Empresarial II con el fin de observar el proceso y evaluarlo para realizarle los ajustes respectivos en cuanto a informaciones necesarias que se han omitido y pueda ser utilizado en próximos semestres.

4.2. Construcción de la nota de enseñanza

El caso incluye una nota de enseñanza, está dirigida al docente como apoyo para utilizar el caso en una clase. La nota de enseñanza provee la siguiente información:

- a. Resumen del caso: Se da a conocer al docente un resumen ejecutivo del caso que se va a tratar, las ideas principales que lo orientan a planear como enfocar al curso hacia un análisis donde se muestre interés, participación, discusión de ideas y diversidad de soluciones por parte de los alumnos.
- b. Objetivos de enseñanza de la sesión: El caso de estudio contiene cuatro objetivos de enseñanza. Señalan qué aspectos de los objetivos generales de la materia se pretenden alcanzar con la aplicación del caso y que podrían aprender y mejorar, ya sea en materia de habilidades, conocimientos y/o actitudes.
- c. Preguntas de asignación: Se realizaron con el propósito de enfocar al estudiante en los problemas específicos que narra el caso y para que realice su debido análisis permitiéndole profundizar en temas específicos y que se prepare mejor para la discusión del caso.
- d. Proceso previsto de la discusión en clase: En este punto se ofrece una hoja de ruta sobre cómo se debe llevar la discusión del caso; se sugiere cómo este material se puede utilizar en clase y cómo llevarla a cabo, mediante un debate que consiste en arrojar preguntas para el avance de la discusión de los casos; sugerencias para el trabajo en grupo o tareas de los estudiantes.
- e. Preguntas para la discusión: Se propone una lista de preguntas concretas que facilitan el análisis o la discusión, las cuales se centran en cada etapa del proceso de la implementación del caso.

La guía fue revisada después de la discusión en la clase de Dirección Empresarial II y se ajustó según lo observado (Véase Anexo G).

4.3. Construcción de la nota técnica

En la nota técnica se resume cada una de las técnicas pedagógicas y conceptos que se utilizan en el análisis del caso con el fin de brindar una guía al docente en la que pueda consultar a través de una bibliografía propuesta información para orientar mejor la discusión del caso. (Véase Anexo H).

5. IMPLEMENTACIÓN EN EL AULA DE CLASE

La implementación del caso de estudio se llevó a cabo el día 10 de abril de 2013 en uno de los grupos de Dirección Empresarial II del docente y director del proyecto Orlando Contreras del segundo semestre del 2012 luego de estar documentado. Participaron 29 estudiantes y el proceso fue el siguiente:

Tabla 4. Descripción de las Etapas de Implementación del Caso de Estudio.

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
ETAPA 1: Fase Preliminar.	Presentación del “Caso A: La decisión de Luis Gabriel” a los estudiantes el día 4 de abril de 2013, con el propósito de que realizarán una lectura individual y se prepararán para su respectivo análisis. Para ello se les sugirió leerlo identificando los temas principales, incluido los anexos y respondiendo las preguntas propuestas al comienzo del caso con el fin de orientarlos en el proceso de análisis. En la preparación del caso, el profesor y el alumno a de estudiarlo detenidamente antes de aplicarlo a la clase. Debe leerlo cuidadosamente varias veces, haciendo todas las anotaciones que le parezcan importantes, hasta que se sienta completamente compenetrado en el problema. Debe asegurarse de conocer las respuestas a cualquier posible pregunta sobre las informaciones expuestas en el caso.

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
ETAPA 2: Fase de Análisis Caso A.	Se llevó a cabo el día 10 de abril de 2013 con una duración de 1 hora. Fue liderada por el docente quien participo como transmisor de conocimientos, moderador y motivador de la discusión. Utilizo el pizarrón para resumir y clarificar el avance del análisis del caso. Oriento a los participantes a resolver los cuestionamientos planteados en el caso a través de un debate en el que se discutieron diferentes ideas y posiciones. Finalizo la primera sesión entregando el “Caso B: AutoTanques de Colombia S.A.S”.
ETAPA 3: Fase de Apertura Caso B.	Los estudiantes contaron con 15 minutos de la segunda hora para leer y discutir entre ellos las principales ideas y puntos de vista del Caso B.
ETAPA 4: Fase de Análisis Caso B.	Se realizó en un tiempo estimado de 35 minutos, en el cual los estudiantes interactuaron con sus compañeros y docente sus puntos de vista encaminados hacia el objetivo de aprendizaje y capacidades a desarrollar. La sesión finalizó con la intervención del protagonista del caso y gerente de la empresa Luis Gabriel quien aclaro algunas preguntas que los estudiantes tenían, permitiéndoles comprender mejor la situación.

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
ETAPA 5: Sesión General.	Hacia el final, el profesor resumió la discusión y presento aquellas observaciones significativas que surgieron de la discusión del análisis del caso.

Fuente: Autora del proyecto.

5.1. ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE TRABAJO

Cuando el docente en su proceso de enseñanza utiliza como medio de aprendizaje la herramienta pedagógica Caso de Estudio es importante que tenga en cuenta lo siguiente:

- Planear y preparar un cronograma en el que situé el tiempo estimado para cada una de las etapas a desarrollar en el análisis del caso, logrando así, tener una visión general de la discusión y de cómo llevar a cabo los objetivos de enseñanza.
- Clarificar el tipo de técnicas que lo apoyarán en determinados momentos de la discusión (debates, herramientas de diagnóstico, conceptos).
- Utilizar el pizarrón para registrar detalladamente las contribuciones de cada alumno con el propósito de discutir las al finalizar la clase.
- Considerar que en algunos casos no existe una solución única.
- Propiciar un ambiente adecuado para la discusión.
- Orientar el proceso de enseñanza hacia la consecución de los objetivos de aprendizaje, desarrollo de capacidades y comprensión de las situaciones plasmadas en el caso.

6. MATERIAL DE APOYO

Al realizar el análisis del respectivo caso, se llevó a cabo la grabación de un video de lo sucedido en el transcurso de la clase (Véase Anexo I), con el propósito de generar material de apoyo a los estudiantes que analicen el caso de estudio en próximos semestres.

Con este video el estudiante tendrá la posibilidad de visualizar, identificar y comprender las diferentes etapas del proceso de discusión del caso en clase, opiniones de sus compañeros y de cómo fue la experiencia. Además es la oportunidad para que los que hagan uso de este video planteen alternativas más allá de las propuestas por los que participaron en la implementación del caso.

Este material se subió a la página web YouTube y el enlace para acceder a éste es:

❖ <http://www.youtube.com/channels?q=compudayis>

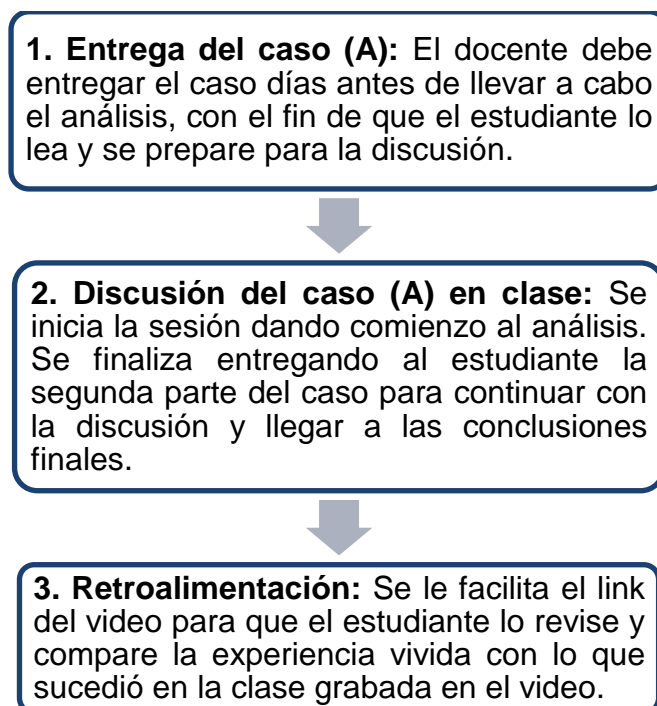
Con el montaje de este video se enmarca:

- La utilización de las TIC's.
- Espacios de comunicación que facilitan el intercambio de opiniones entre los estudiantes.
- La interactividad con recursos electrónicos sumergiendo al estudiante en un proceso de formación virtual.
- Un ejercicio mediante el cual se busca que el estudiante mire diferentes alternativas, analice y use la información propuesta a su favor proponiendo mejores alternativas de solución.

El uso de este video en próximos semestres logrará despertar el interés en los alumnos por la investigación, posibilitando el mejoramiento de las habilidades creativas y comunicativas, acceder a mayor cantidad de información y utilizar los medios para un mejor desarrollo integral de los individuos.

Este video se realizó con el fin de que sea utilizado por los docentes en próximos semestres como valor agregado para llevar a cabo el análisis del caso, se sugiere la siguiente metodología:

Figura 3. Metodología para implementar el caso de estudio con apoyo de las TICs.



Fuente: Autora del proyecto.

Lo que se busca con el video es que el estudiante interactúe a través del medio virtual y observe detalladamente cada una de los momentos de análisis llevados a cabo en esa sesión, y así tenga la posibilidad de que sus planteamientos sean más comprensibles, para que la discusión del caso tome diferentes rumbos de solución y sea más interesante la implementación del caso de estudio.

Este material le brinda al estudiante:

- Ventajas en el proceso de aprendizaje, ya que al contar con el apoyo del video no sólo se aclaran inquietudes sino también se promueve el uso de las TICs facilitando notablemente el progreso en el aprendizaje.
- Clases activas debido a que se va alternar la clase magistral con debates y acceso a internet captando una mejor atención por parte de los estudiantes.
- Desarrollo de competencias en el procesamiento y manejo de la información.

7. EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL CASO

7.1. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Con el fin de recopilar y analizar el impacto que causó en los estudiantes la implementación del caso, se llevó a cabo una encuesta (Véase Anexo J) a 29 estudiantes de los semestres sexto, séptimo y octavo del programa de Ingeniería Industrial en la asignatura Dirección Empresarial II de la Universidad Industrial de Santander, del profesor Orlando Contreras, en el segundo semestre de 2012.

7.1.1. Análisis de la información

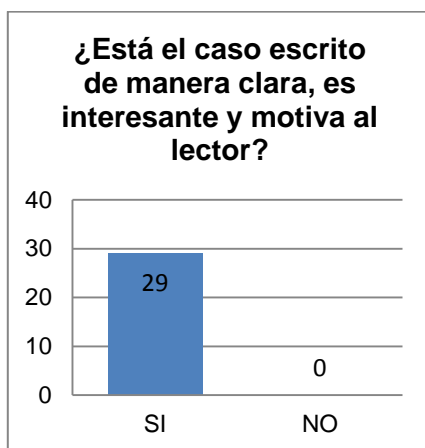
La encuesta se aplicó una vez finalizó la implementación del caso. A continuación se presentan los resultados por cada pregunta de la encuesta:

1. ¿Está el caso escrito de manera clara, es interesante y motiva al lector?

Tabla 5. Resultados escritura del caso.

	N° DE PERSONAS	%
SI	29	100
NO	0	

Figura 4. Comportamiento de los resultados escritura del caso.



De acuerdo con los resultados plasmados en la tabla 5 y el comportamiento que se muestra en la figura 3, el caso de estudio está escrito de manera clara e interesante que motiva al lector a leerlo.

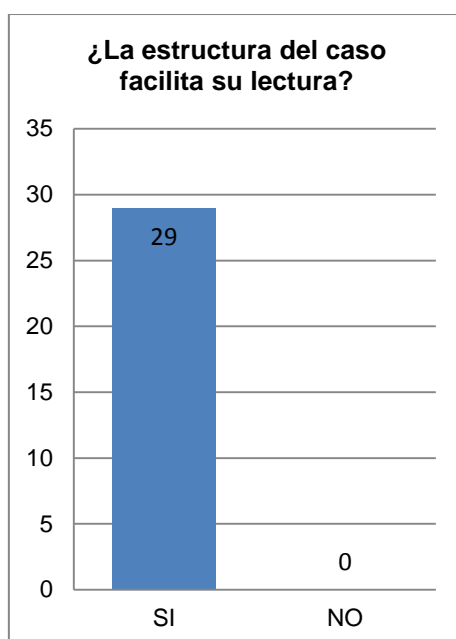
Es una respuesta positiva y satisfactoria en cuanto al tiempo dedicado a redactar, mejorar y corroborar la información de modo que sea entendido por cualquier persona que desee leerlo.

2. ¿La estructura del caso facilita su lectura?

Tabla 6. Resultados estructura del caso.

	Nº DE PERSONAS	%
SI	29	100
NO	0	

Figura 5. Comportamiento de los resultados estructura del caso.



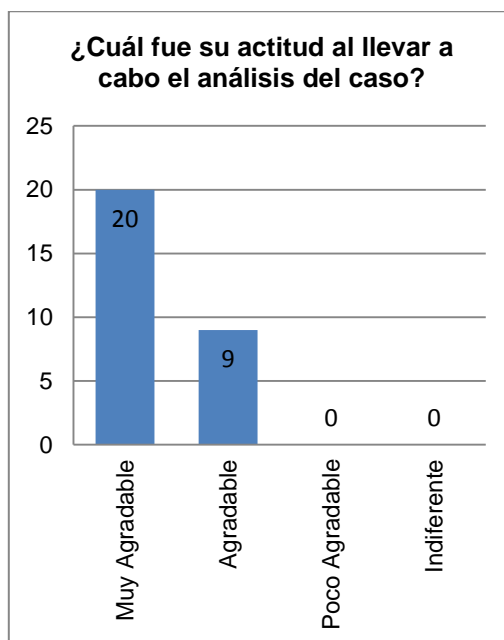
El total de los encuestados respondió a esta pregunta positivamente, ya que el caso de estudio desde un principio presenta un esquema que se despliega a lo largo de la lectura, es decir, comienza con una breve introducción en la que se explica la situación principal que le da desarrollo a la historia y que se enlaza con la narración de los antecedentes que giran en torno al protagonista del caso para finalmente concluir con un interrogante en el que el lector deberá tomar la posición del protagonista para responderla. Es esto lo que llama la atención y asegura que el lector quiera saber qué pasa con la historia.

3. ¿Cuál fue su actitud al llevar a cabo el análisis del caso?

Tabla 7. Resultados de la actitud de los estudiantes frente al análisis del caso.

	Nº DE PERSONAS	%
Muy agradable	20	68,9655172
Agradable	9	31,0344828
Poco Agradable	0	0
Indiferente	0	0

Figura 6. Comportamiento de la actitud de los estudiantes frente al análisis del caso.



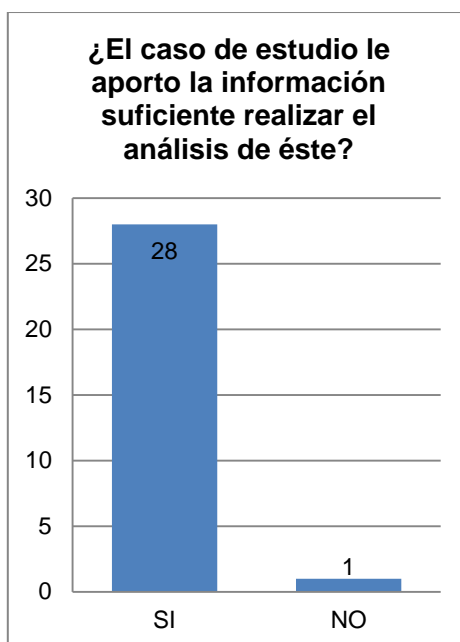
Para el 68,96% de los encuestados la actitud al llevar a cabo la discusión del análisis del caso fue muy agradable y para el 31,03% restante fue agradable. En términos generales, durante el proceso de desarrollo del análisis del caso el comportamiento de los estudiantes fue muy dinámico, ya que desde un principio la participación por parte de ellos fue constante y activa, la atención a cada uno de los comentarios dichos por el profesor y el ánimo por continuar con el desarrollo de estas actividades pedagógicas activo en ellos su entusiasmo por conocer y comprender mejor la situación del caso.

- ¿El caso de estudio le aportó la información suficiente para realizar el análisis de éste?

Tabla 8. Resultados de la información contenida en el caso.

	N° DE PERSONAS	%
SI	28	96,5517241
NO	1	3,44827586

Figura 7. Comportamiento de la información contenida en el caso.



El 96,55% de los encuestados respondió que la información disponible en el caso fue suficiente para realizar el análisis de este. El 3,45% contestó que no es suficiente la información.

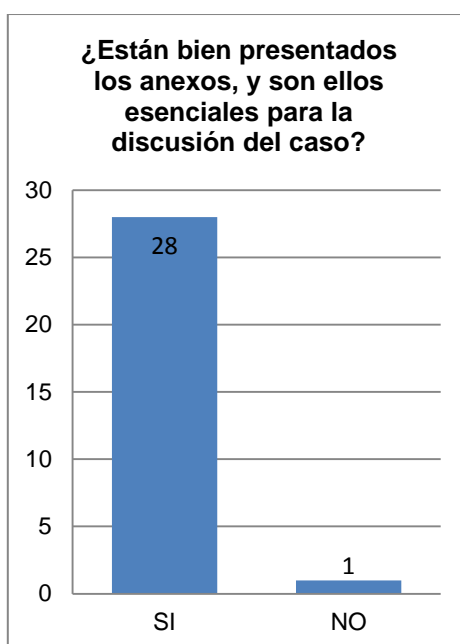
En términos generales, los participantes en el análisis del caso dicen que la información disponible en el caso les permitió responder a cada uno de los interrogantes que el docente plasmaba y comprender la situación por la que se llevó a cabo la creación de la empresa.

5. ¿Están bien presentados los anexos, y son ellos esenciales para la discusión del caso?

Tabla 9. Resultado de la presentación de los anexos.

	N° DE PERSONAS	%
SI	28	96,5517241
NO	1	3,44827586

Figura 8. Comportamiento de la presentación de los anexos.



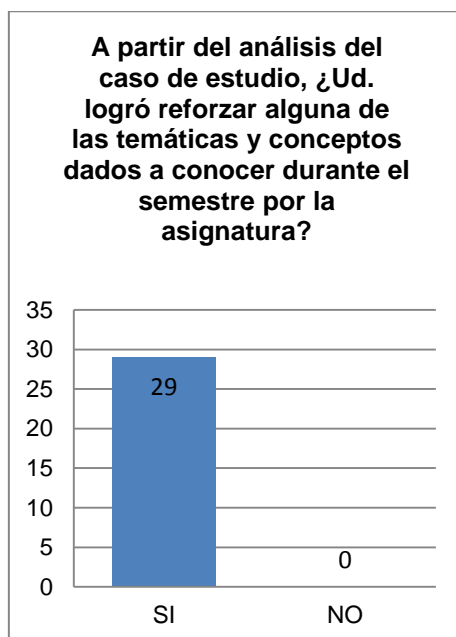
El 96,55% de los encuestados dijo que la presentación de los anexos es esencial para llevar a cabo la discusión del caso y les facilitó analizar mejor los hechos, el entorno y el mercado en el cual se desempeña la empresa.

6. A partir del análisis del caso de estudio, ¿Ud. logró reforzar alguna de las temáticas y conceptos dados a conocer durante el semestre por la asignatura?

Tabla 10. Resultados temáticas y conceptos abarcados en el caso.

	N° DE PERSONAS	%
SI	29	100
NO	0	0

Figura 9. Comportamiento de las temáticas y conceptos abarcados en el caso.



El 100% de los encuestados respondieron que durante el análisis del caso se utilizaron como base algunas herramientas de diagnóstico y conceptos vistos dados a conocer a lo largo del desarrollo de la materia. La experiencia fue positiva ya que en algunas ocasiones los conceptos y técnicas de aprendizaje no son claros hasta que se lleva a cabo una actividad en la que se haga uso de ellos, lo que arroja como resultado una comprensión y aprendizaje mejor.

7. ¿La oportunidad de analizar un caso de estudio cercano a su entorno regional, le generó interés y motivación por participar en su análisis?

Tabla 11. Resultados interés por casos regionales.

	N° DE PERSONAS	%
SI	29	100
NO	0	0

Figura 10. Comportamiento interés por casos regionales.



De acuerdo con los resultados de la tabla 11 y el comportamiento de la figura 9, el total de los encuestados mostro un gran interés por participar en esta implementación del caso, ya que era una oportunidad de ver y comprobar cómo se estudió a través de los casos de estudio a una empresa que se desarrolla en el mismo entorno que ellos y como podría surgir su respectivo análisis teniendo en cuenta factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos del entorno regional y nacional y compararlos con esta empresa.

En general, la experiencia fue satisfactoria ya que al tener la oportunidad de discutir en clase acerca de una empresa regional, liderada por un egresado UIS y conocer las etapas por las cuales camino para construir empresa incita y refleja que no sólo es necesario tener capacidades sino estar dispuesto a asumir riesgos y a querer hacer las cosas.

Uno de los momentos que llamo más la atención de los estudiantes fue al finalizar el caso, ya que se contó con la participación del protagonista del caso, a quien de

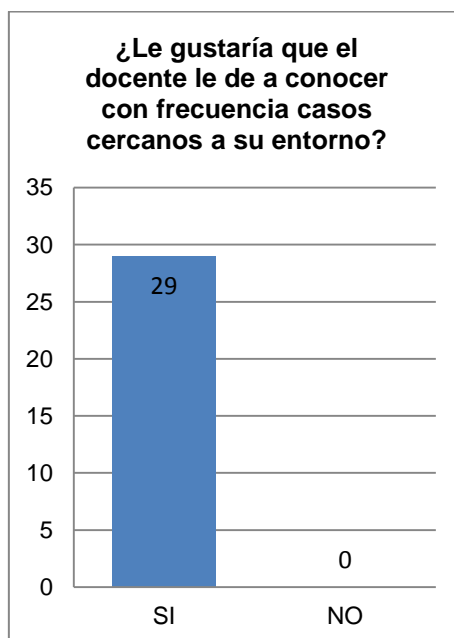
forma directa le hicieron preguntas relacionadas con la experiencia que hasta el momento ha vivido y se refleja en el caso.

8. ¿Le gustaría que el docente le dé a conocer con frecuencia casos cercanos a su entorno?

Tabla 12. Resultados acerca de estudiar con frecuencia los casos de estudio.

	N° DE PERSONAS	%
SI	29	100
NO	0	0

Figura 11. Comportamiento acerca de estudiar con frecuencia los casos de estudio.



El 100% de los encuestados respondió que se deberían analizar con más frecuencia casos regionales ya que permite una conexión más cercana con la

realidad y comprender cómo una organización logra trascender en un mercado local.

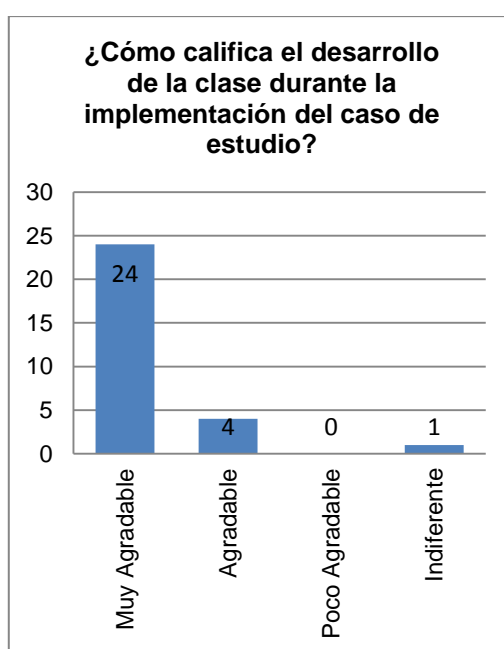
Para ello se debe iniciar una recopilación de casos de esta índole con el fin de ofrecerle al estudiante con más frecuencia casos de este tipo.

9. ¿Cómo califica el desarrollo de la clase durante la implementación del caso de estudio?

Tabla 13. Resultados de la calificación de la implementación del caso.

	N° DE PERSONAS	%
Muy agradable	24	82,7586207
Agradable	4	13,7931034
Poco Agradable	0	0
Indiferente	1	3,44827586

Figura 12. Comportamiento de la calificación de la implementación del caso.



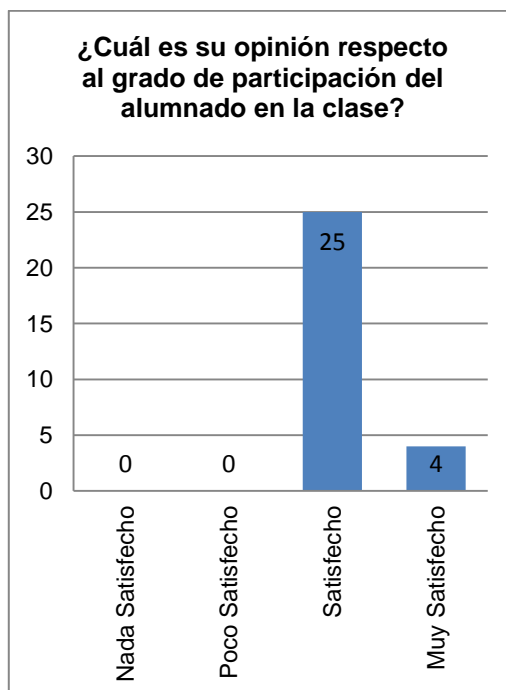
Para el 82,8% de los participantes el desarrollo de la implementación del caso fue muy agradable, para un 13,8% fue agradable y para un 3,4% fue indiferente. En general, el proceso llevado a cabo para el análisis del caso fue agradable ya que los resultados mostrados en cada una de las preguntas llevan a concluir que los estudiantes mostraron una actitud positiva superando sus expectativas.

10. ¿Cuál es su opinión respecto al grado de participación del alumnado en la clase?

Tabla 14. Resultados de la participación del alumnado en clase.

	Nº DE PERSONAS	%
Nada Satisfecho	0	0
Poco Satisfecho	0	0
Satisfecho	25	86,2068966
Muy Satisfecho	4	13,7931034

Figura 13. Comportamiento de la participación del alumnado en clase.



El 86,2 de los encuestados respondió estar satisfecho en la participación de él y sus compañeros en clase, el 13,8% respondió muy satisfecho.

De acuerdo con las cifras, los estudiantes se mostraron satisfechos en realizar esta actividad y en participar activamente con el fin de conocer las principales conclusiones del caso.

En general, de la evaluación aplicada, se puede concluir que para los estudiantes fue una experiencia satisfactoria ya que mostraron una actitud de entusiasmo por participar y hacer parte del proceso. Además fue un escenario dinámico y enriquecedor debido a la participación que se presentó, al intercambio de ideas docente-alumno, a la habilidad para trabajar y actuar con miras en tomar decisiones oportunamente y a involucrarse en la historia para tomar un pensamiento estratégico que conllevará a la formulación de diversas alternativas que los orientan a solucionar el caso de estudio.

Para la autora del caso fue gratificante finalizar la sesión de implementación del caso, ya que al tener la oportunidad de realizar este tipo de proyectos en los que se ofrece un material pedagógico que no sólo llama la atención de los estudiantes por involucrarse más en estos métodos de enseñanza sino que están dispuestos a investigar y participar, a desarrollar ó mejorar habilidades de comunicación y a aplicar conceptos y principios sobre algunas temáticas; por tanto, favorece el aprendizaje significativo de ellos.

De acuerdo a lo anterior, se demuestra que sí es posible que no sólo en el Área de Dirección Empresarial II se utilicen estas herramientas sino en todas las asignaturas que conforman el programa de Ingeniería Industrial.

Con el resultado de las encuestas, se concluye que con el análisis de casos en el aula de clase se aporta una manera diferente de trabajar debido a que conlleva a captar la atención del alumno desde el comienzo de la sesión hasta finalizarla y de que haya un contacto directo con la realidad, el que, además, deja un

aprendizaje duradero dados los contenidos relevantes abordados en la asignatura y tomados por el caso.

8. PARTICIPACIÓN DEL CASO EN UNA REVISTA

Para la participación del caso en una revista educativa fue necesario investigar a través de internet que revista permitía en sus publicaciones la categoría de presentación de caso de estudio ya que la mayoría de revistas sólo permiten la participación de artículos.

Después de realizar la investigación, se decidió postular el caso en la Revista Suma de Negocios. Suma de Negocios es una revista académica especializada en la difusión de resultados de investigación y análisis teóricos en torno a las ciencias afines a los negocios internacionales. Una publicación de la Escuela de Negocios de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Para participar en la revista fue necesario abrir una cuenta con nombre de usuario /o/ contraseña para poder enviar el caso online y comprobar el estado de los envíos. En la figura 14 se muestra una captura de la participación del caso.

Figura 14. Postulación del caso de estudio.

Suma de Negocios

INICIO ACERCA DE... ÁREA PERSONAL BUSCAR ACTUAL ARCHIVOS ANUNCIOS

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

Envíos activos

ACTIVO ARCHIVO

ID	MM-DD ENVIAR	SECC.	AUTORES	TÍTULO	ESTADO
1296	04-27	DyP	Ortiz Jaimes	CASO (A) LA DECISIÓN DE LUIS GABRIEL	Esperando asignación

1 - 1 de 1 elementos

Comenzar un nuevo envío
[PULSE AQUÍ](#) para ir al primer paso del proceso de envío (5 pasos).

Fundación Universitaria Konrad Lorenz - Escuela de Negocios

Fuente: Plataforma Suma de Negocios.

Los pasos para la edición de la revista son los siguientes: El editor recibe la presentación del caso y lo somete al Comité Editorial de la Revista. Los casos seleccionados por el Comité Editorial serán evaluados por pares externos (evaluación doblemente ciega) quienes emitirán un concepto sobre la eventual publicación del artículo. Los pares podrán emitir concepto de aprobación con sugerencias de modificación, los cuales serán enviados a los autores, con miras a hacer las respectivas modificaciones para la aprobación y publicación del artículo. La Escuela de Negocios se reserva el derecho de publicar o extraer los artículos y no se responsabiliza por el contenido de los mismos.³⁷

³⁷ Disponible en [\[http://openjournal.konradlorenz.edu.co/index.php/SumaDeNegocios/announcement/view/17\]](http://openjournal.konradlorenz.edu.co/index.php/SumaDeNegocios/announcement/view/17)

9. CONCLUSIONES

- Con la construcción del caso de estudio de la empresa AutoTanques de Colombia S.A.S como herramienta pedagógica en el área de Dirección Empresarial II para pregrado de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander se presentó un escenario positivo y enriquecedor debido a que con esta estrategia de enseñanza, aprendizaje y evaluación permitió adoptar una actitud motivadora por parte de los estudiantes de la asignatura Dirección Empresarial II en la que se implementó el caso.
- Se logró obtener resultados positivos en el proceso de implementación del caso, debido a la intensa investigación y corroboración de la información que se llevó a cabo para redactar el caso de forma clara, comprensible y motivadora y que logró despertar el interés del estudiante por leer el caso.
- La nota de enseñanza y nota técnica en la implementación del caso sirvió como guía al docente para llevar a cabo el proceso de análisis en el que se abordaron los objetivos de aprendizaje, el desarrollo de competencias como: análisis y la toma de decisiones, uso de diferentes técnicas para extraer y analizar la información, aplicación de fundamentos teóricos, permitiendo controlar cada etapa del proceso y cumplir con cada punto que se planeó en ellas.
- La oportunidad de construir un caso de la vida real especialmente de una empresa de la región Santandereana, entorno en el cual está involucrado el estudiante de la Universidad Industrial de Santander y que con la implementación del caso en la clase de Dirección Empresarial II se comprobó que atrae y genera motivación en ellos para participar, comprender y conocer cómo la empresa ha logrado posicionarse en el mercado. Además se sintieron identificados con el protagonista del caso

por ser Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Industrial de Santander y de mostrar a través del relato del caso el proceso que siguió para formar empresa y trascender en el tiempo.

- Con la implementación del caso, se mostró un interés por parte del estudiante de participar debido a que la clase magistral se apoyó de la estrategia pedagógica de los casos de estudio siendo una clase más dinámica, interactiva y que llama la atención.
- La documentación del caso se logró gracias a las entrevistas y visitas realizadas al informante clave de la empresa que facilitó el proceso de redacción del caso y de suministrar la información necesaria y suficiente para que se llevara a cabo un análisis adecuado del respectivo caso.
- El caso de estudio documentado en medio escrito servirá de apoyo para el docente que quiera hacer uso de esta herramienta pedagógica, lo que permite mejorar cada día el aprendizaje y el involucramiento de los estudiantes y profesores por recopilar casos en especial de la región Santandereana.
- La grabación de video de la implementación del caso, evidencia el proceso por el cual el comportamiento de los estudiantes fue satisfactorio en cuanto a la participación y atención a cada uno de los puntos que se llevaron a cabo. Además, este video está disponible a los estudiantes y docentes para que observen como se llevó a cabo este análisis permitiendo mejorar la actividad cada vez que se utilice el caso en clase.
- La aplicación de encuestas a los estudiantes fue de gran ayuda para identificar si el caso funcionaría, si captaría la atención por parte del docente-estudiante y de comprobar el interés por desarrollar casos de estudio. También se aplicaron las encuestas con el fin de mejorarlo de

acuerdo con las observaciones transcurridas en la implementación del caso y sea utilizado en próximos semestres.

- Con la implementación del caso se contribuyó de manera importante a identificar y resaltar los puntos claves que hay que cubrir y considerar para llevar a cabo una implementación exitosa del caso de estudio.

10. RECOMENDACIONES

- Incentivar a los estudiantes para que con ayuda de los docentes se construyan y recopilen casos de estudio regionales para fomentar el uso de esta estrategia pedagógica en el aula de clase y haya un acercamiento con las empresas de la región Santandereana.
- Dar a conocer la técnica de los casos de estudio a todos los docentes del programa de Ingeniería Industrial y se combine con las clases magistrales.
- Capacitar a todos los docentes del programa de Ingeniería Industrial para que apliquen la metodología de los casos de estudio con más frecuencia en el aula de clase.

11. BIBLIOGRAFÍA

BURNETT D. 2000. The Supply of Entrepreneurship and Economic Development. Disponible en [www.technopreneurial.com/articles/ed.asp]

RODRIGUEZ, R. Alfonso. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Disponible en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/4_Nuevas%20perspectivas%20para%20entender%20el%20emprendimiento%20empresarial.pdf]

BENITO, Águeda y CRUZ, Ana. Nuevas claves para la Docencia Universitaria en el Espacio Europeo de Educación Superior. Madrid: Narcea. 2005. P: 141.

CORREDOR, Op. Cit. Vitalia (2009). Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje. Bucaramanga: p.139

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EDUCATIVO. Vicerrectoría académica, Instituto tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Capacitación en estrategias y técnicas didácticas. [on line] [citado 10 Agosto, 2012] Disponible en internet <http://www.sistema.items.mx/va/dide/inf-doc/estrategias>

FORMICHELLA, María. El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Disponible en [[http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersion Final.pdf](http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf)]

FRANCO, Juan Bautista. Asesor Mipymes. Emprendimiento Colombiano: Potencial creativo para el desarrollo nacional. Disponible en [<http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8035B4DC-BEE5-4874-ACEF-FB8C9F303AC7/0/ART%C3%8DCULOREVISTAUADES.pdf>]

HEBERT Y LINK (1982) *the entrepreneur mainstream views and radical critiques*, segunda edición. New York: Praeger Publisher.

Hernández Andreu, José, García Ruiz, José Luis. *La aplicación del método del caso a la docencia en Historia de la Empresa*. Recuperado el (8 de Agosto de 2012), de (http://www.uclm.es/area/Hinstituciones/IXencuentro_HE_Toledo/comunicaciones/)

INALDE. Business School. Universidad de la Sabana. Metodo del Caso. [citado el 12 Agosto de 2012]. Disponible en internet: < www.inalde.edu.co/metodo-del-caso/ique-es.html >

MENDEZ BORGES, Ramón. El estudio de caso como instrumento pedagógico y de investigación en políticas públicas. En: [http:// www.dii.unchile.cl/mgpp/](http://www.dii.unchile.cl/mgpp/)

RAMIREZ, G. El estudio de casos como metodología de investigación: Fundamentos. Revista casos empresariales Serie II, 1999

Servicio de Innovación Educativa (2008). *El Método del Caso. Guías rápidas sobre nuevas metodologías*. Recuperado el 8 de Agosto de 2012 del sitio web [<http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf> Sesi%C3%B3n%203b.2%20JUAN%20HERNANDEZ%20ANDREU%20Y%20JOS%C3%89%20LUIS%20GARC%C3%8DA%20RUIZ.pdf]

VARELA, Rodrigo. *Innovación Empresarial, Arte y ciencia en la creación de empresas*. Pretince Hall, 2001. Pág. 63.

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO ENCUESTA.

ENCUESTA

NOMBRE DEL DOCENTE: _____

FECHA: _____ **SEMESTRE:** _____

Estimado estudiante, la presente encuesta es para conocer la situación actual del uso de los casos de estudio como herramienta pedagógica en el aula de clase, es por ello que necesitamos de su ayuda para estar al tanto de la utilización de esta técnica en la asignatura **DIRECCIÓN EMPRESARIAL II** con el fin de realizar un diagnóstico que refleje dicha situación.

NOTA: Un caso de estudio es una estrategia pedagógica que se basa en el conocimiento, análisis profundo, comprensión y valoración de las posibles decisiones que se tomen para solucionar una situación empresarial real que se plasma en un caso.

1. ¿Cuál es la metodología y/o herramientas pedagógicas utilizadas actualmente para impartir la asignatura? Marcar de 1 a 5, siendo 5 la más frecuente.

Clases Magistrales ____

Exposiciones de estudiantes ____

Casos de Estudio ____

Previos-Quices ____

Trabajos extra-clase ____

2. ¿Ha aplicado la técnica casos de estudio?

SI ____ NO ____

3. En caso de que la respuesta anterior sea Si, diga cómo conoció la metodología de casos de estudio. Marcar una sola respuesta.

• El docente la aplica actualmente en la materia ____

• La conoció en otras materias ____

• Ha leído sobre ellos ____

• Ha escuchado hablar de ellos ____

4. En lo transcurrido del semestre, ¿Cuántos casos de estudio ha analizado?

0-2 ____

3-5 ____

Más de 5 ____

5. ¿Cuál es su actitud cuando el docente implementa ésta técnica?

Muy agradable ____

Agradable ____

Poco agradable ____

Indiferente ____

6. ¿Ud. cree que con la aplicación de ésta herramienta las clases podrían ser ó son más dinámicas? ¿Por qué? Marcar una sola respuesta.

SI ____ NO ____

- Fomentan la participación ____
- Interacción docente-alumno ____
- Permite expresar sus opiniones ____
- Evita la monotonía de las clases ____
- Ninguna de las anteriores ____

7. Antes de analizar un caso de estudio, ¿el docente da a conocer la temática a tratar en el caso?

Siempre____ A veces____ Nunca____ No aplica____

8. A partir del análisis de casos de estudio, ¿Ud. ha logrado reforzar alguna de las temáticas impartidas en clase?

Siempre____ A veces____ Nunca____ No aplica____

9. Los casos de estudio analizados en el aula son de empresas:

Internacionales____ Nacionales____ Regionales ____ No aplica____

Si su respuesta es Regional nómbrela (s) _____

10. Considera importante la implementación de casos de estudio regionales. ¿Por qué? Marcar una sola respuesta.

SI ____ NO ____

- a. Se involucra con una situación empresarial que se desarrolla en su entorno ____
- b. Se involucra con el ámbito en el que se desarrolla la empresa ____
- c. Le aporta conocimientos y/o habilidades para su vida profesional ____
- d. Ninguna de las anteriores ____

11. ¿Durante el proceso de desarrollo del caso de estudio, usted indaga o consulta acerca de la empresa involucrada en el caso de estudio?

SI ____ NO ____ No aplica____

12. Cuando analiza por primera vez un caso de estudio, esta actividad la hace en forma:

Grupal____ Individual____ No aplica____

13. Cómo considera **SU** participación en clase, cuando se realiza la socialización del caso

Alta____ Media____ Baja____ No aplica____

14. ¿Al finalizar el análisis del caso se genera feedback (retroalimentación) entre docente-alumno?

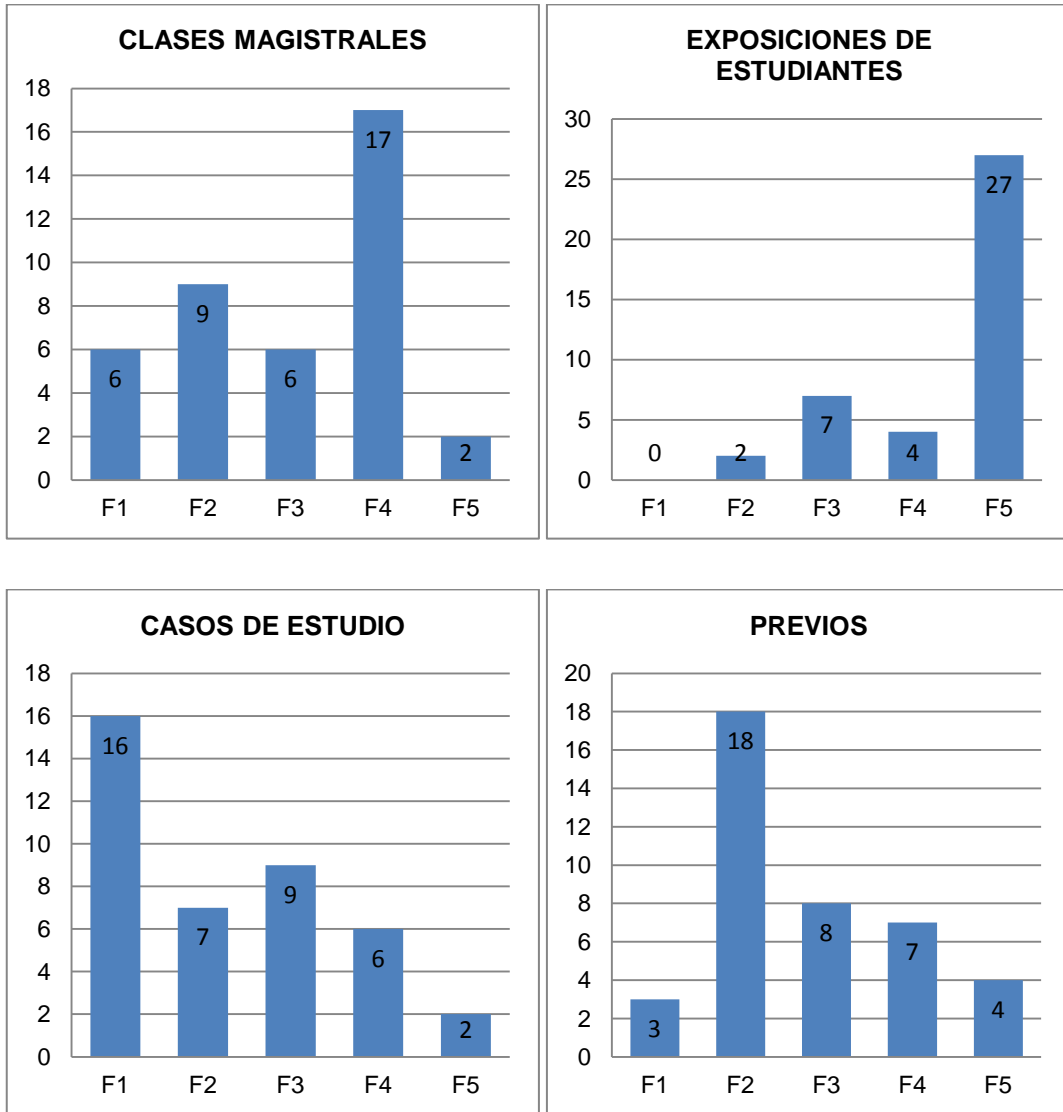
SI ____ NO ____ No aplica ____

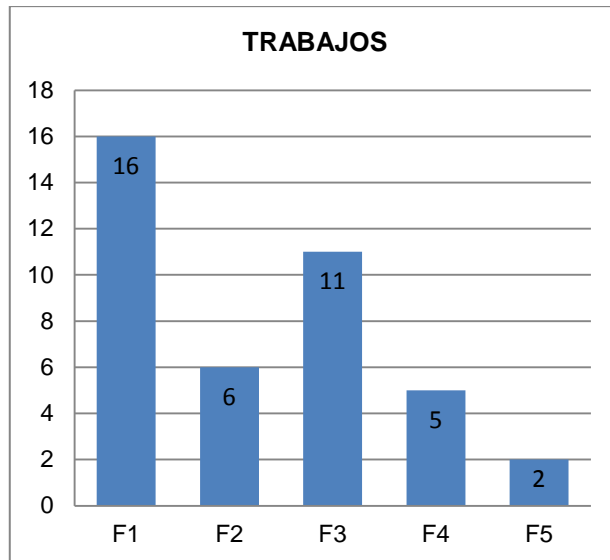
15. Usted cree que mediante la aplicación de casos de estudio se fomenta la participación de los alumnos y toma de decisiones.

SI ____ NO ____

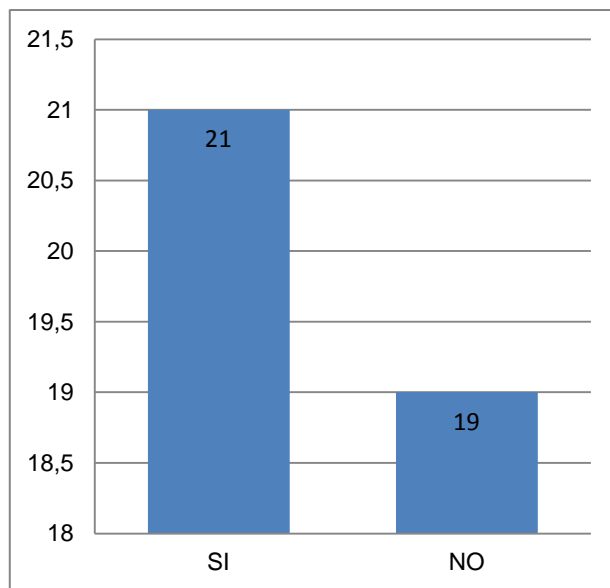
ANEXO B. TABLAS DE RESULTADO DOCENTES CATEDRA.

1. ¿Cuál es la metodología y/o herramientas pedagógicas utilizadas actualmente para impartir la asignatura?

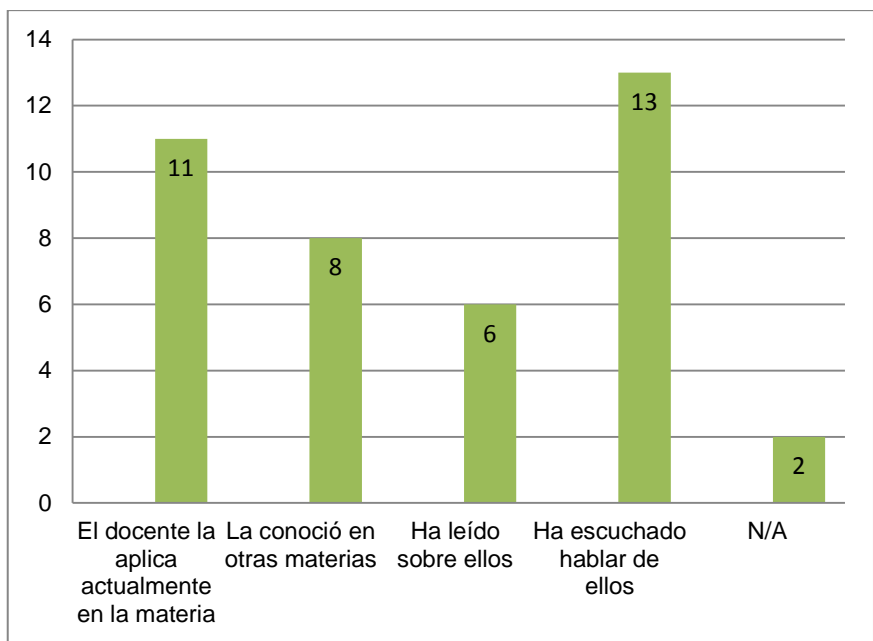




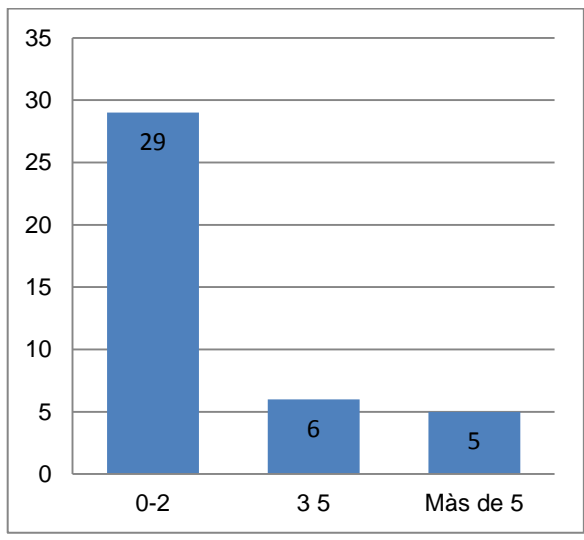
2. ¿Conoce la técnica casos de estudio?



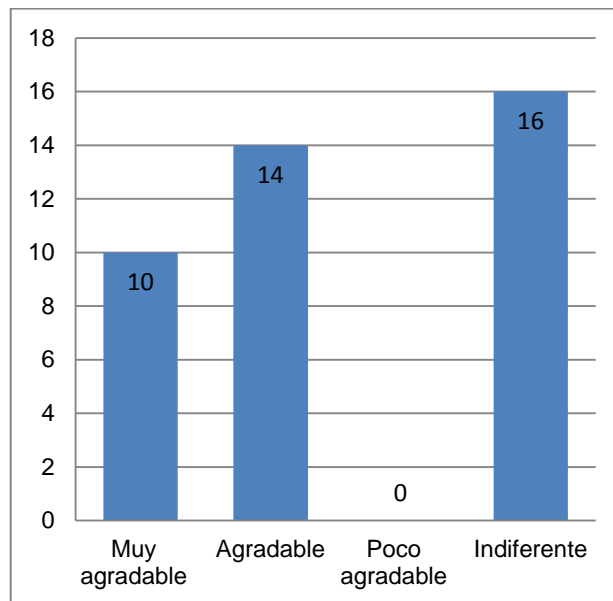
3. En caso de que la respuesta anterior sea Si, diga Como conoció la metodología de casos de estudio. Marcar una sola respuesta.



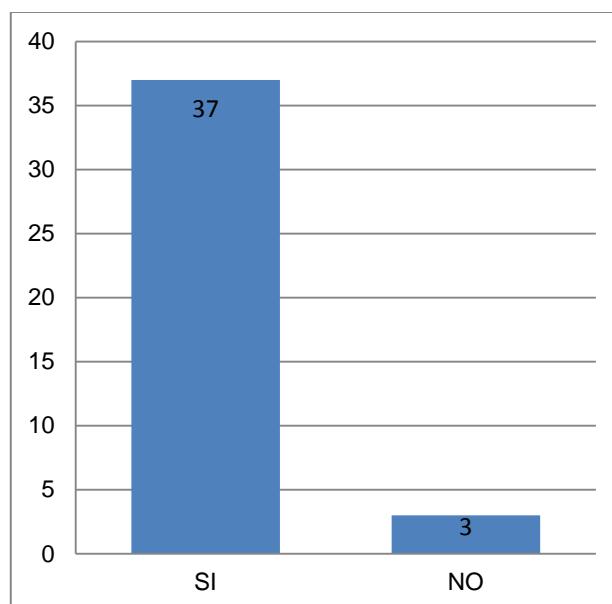
4. En lo transcurrido del semestre, ¿Cuántos casos de estudio ha analizado?

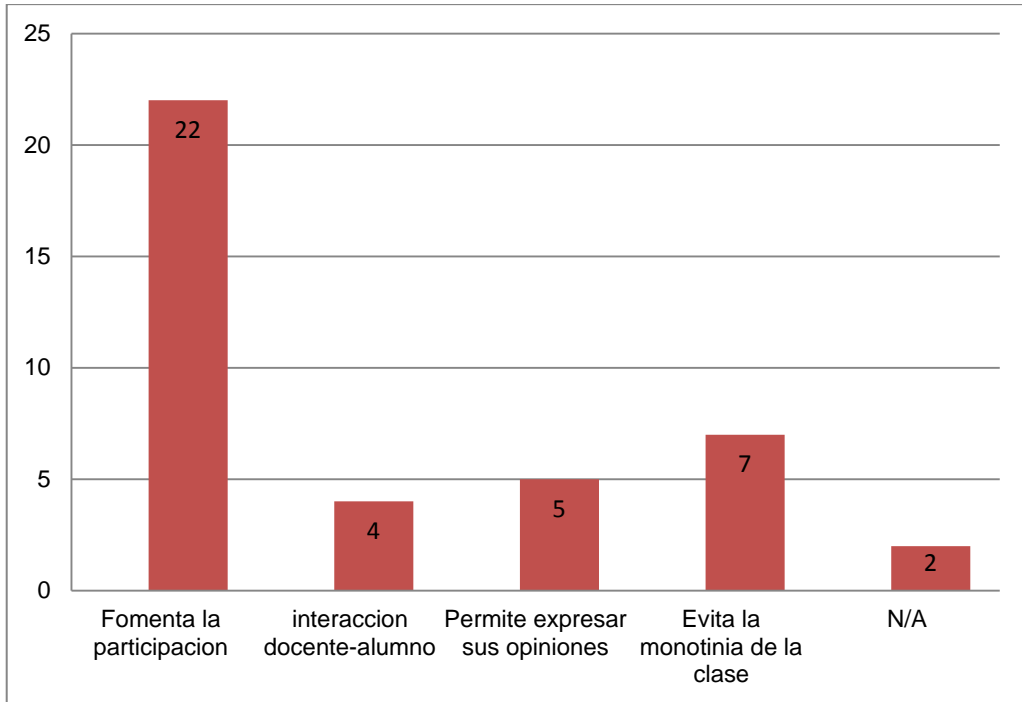


5. ¿Cuál es su actitud cuando el docente implementa ésta técnica?

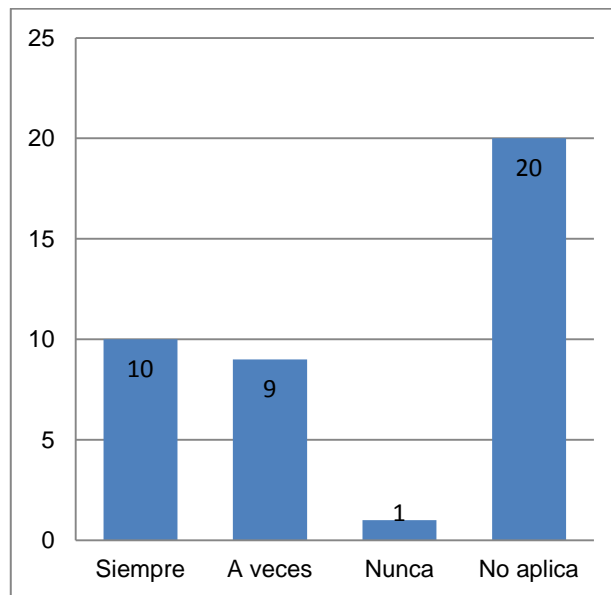


6. ¿Ud. cree que con la aplicación de ésta herramienta las clases podrían ser o son más dinámicas? ¿Por qué?

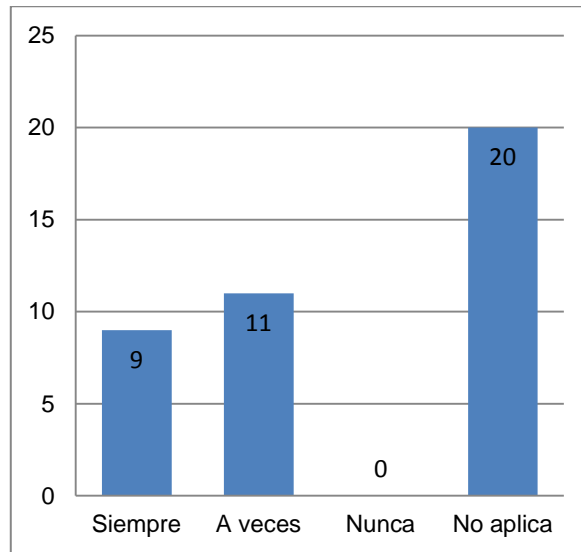




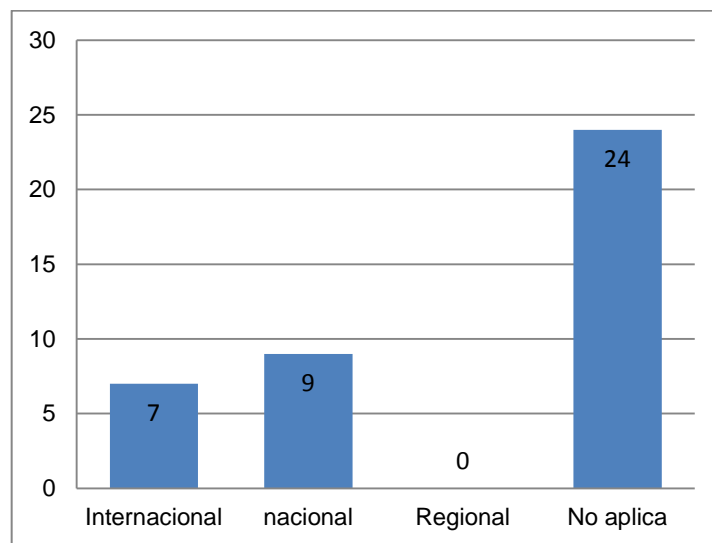
7. Antes de analizar un caso de estudio, ¿el docente da a conocer la temática a tratar en el caso?



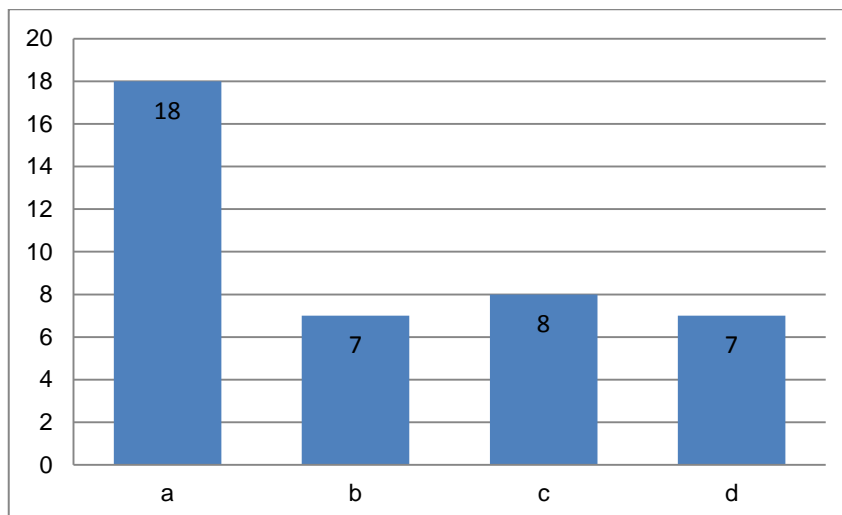
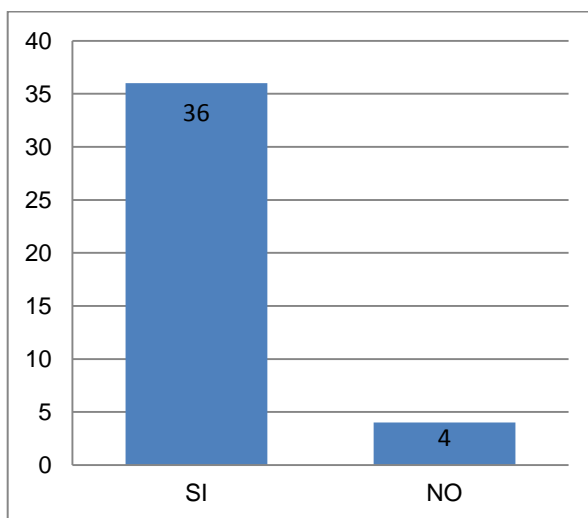
8. A partir del análisis de casos de estudio, ¿Ud. ha logrado reforzar alguna de las temáticas impartidas en clase?



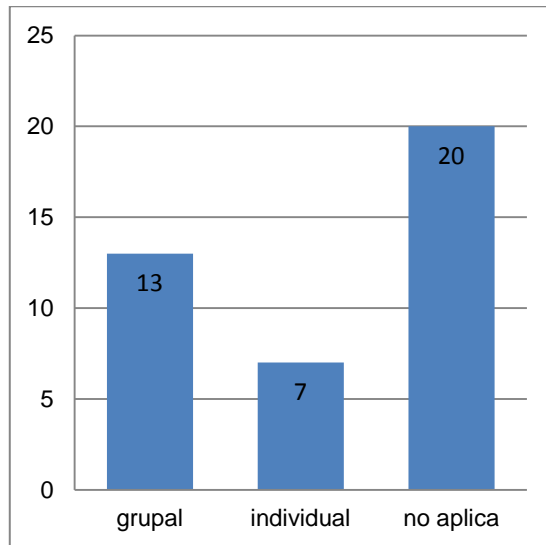
9. Los casos de estudio analizados en el aula son de empresas:



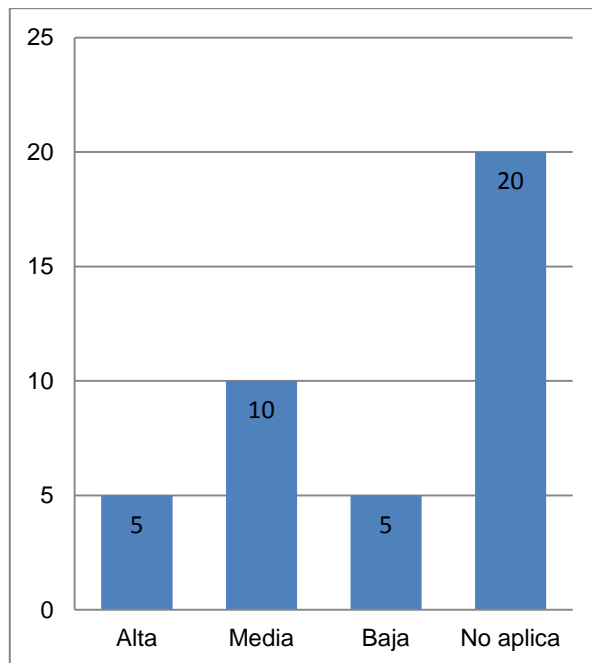
10. Considera importante la implementación de casos de estudio regionales. ¿Por qué?



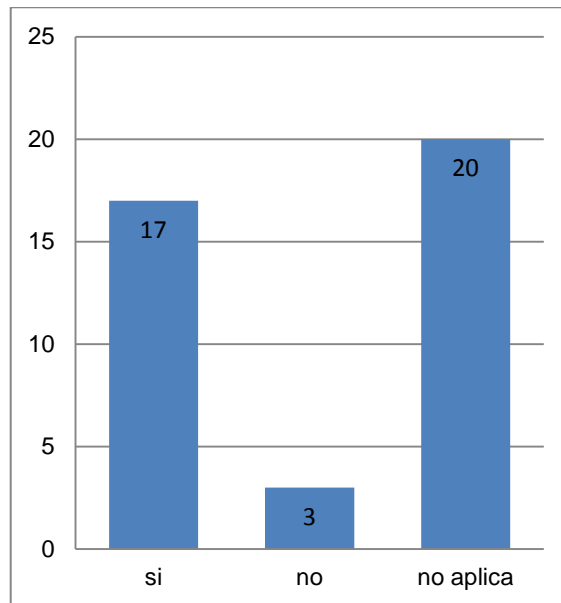
11. Cuando analiza por primera un caso de estudio, esta actividad la hace en forma:



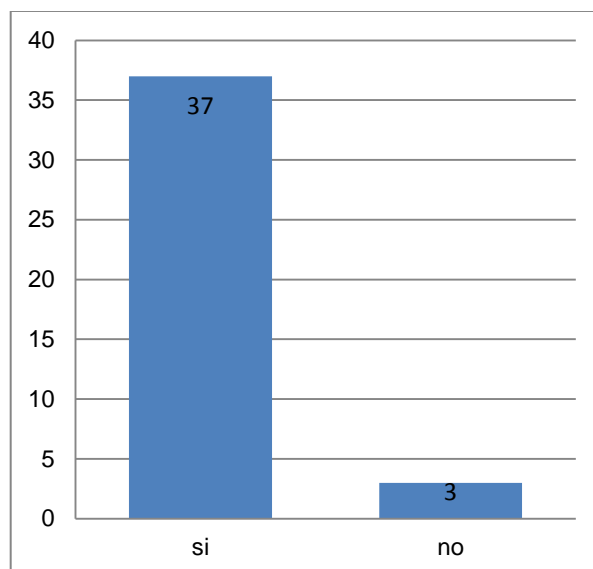
12. Como considera **SU** participación en clase, cuando se realiza la socialización del caso



13. ¿Al finalizar el análisis del caso se genera feedback entre docente- alumno?

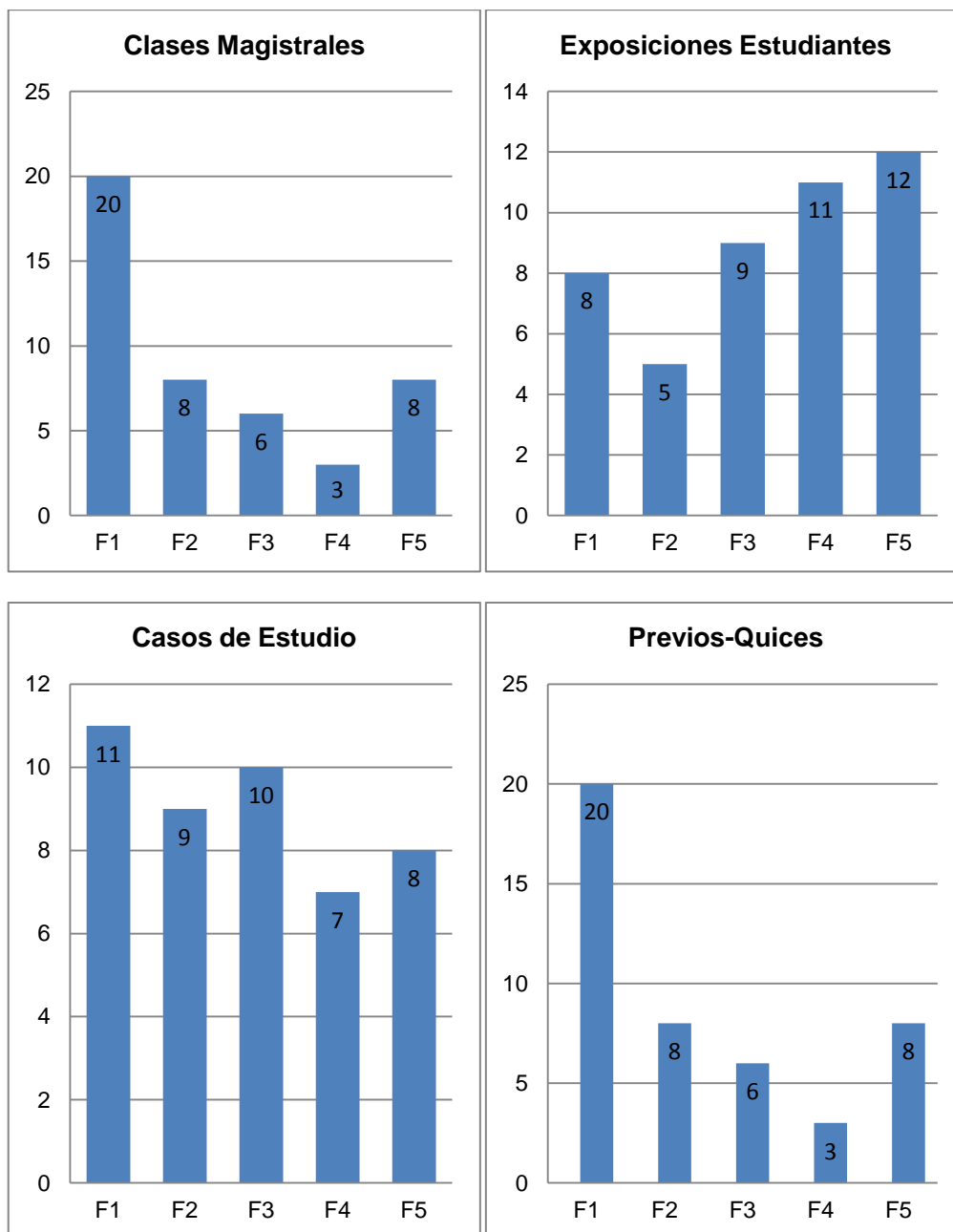


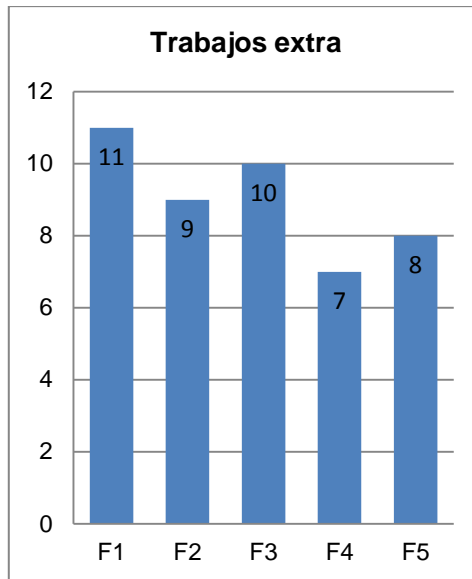
14. ¿Usted cree que mediante la aplicación de casos de estudio se fomenta la participación de los alumnos y toma de decisiones?



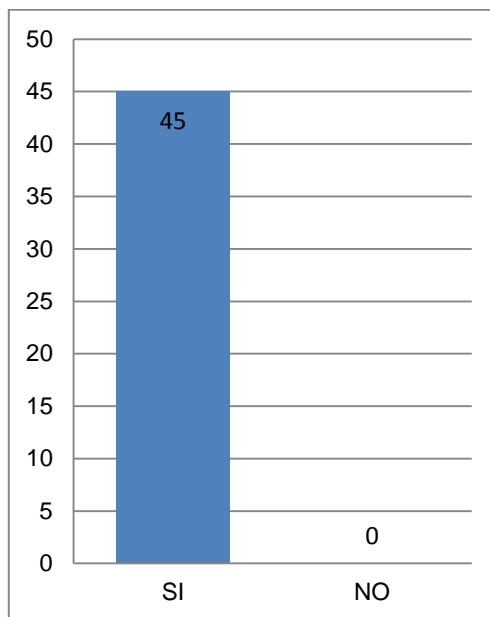
ANEXO C. TABLAS DE RESULTADOS DOCENTES PLANTA.

1. ¿Cuál es la metodología y/o herramientas pedagógicas utilizadas actualmente para impartir la asignatura?

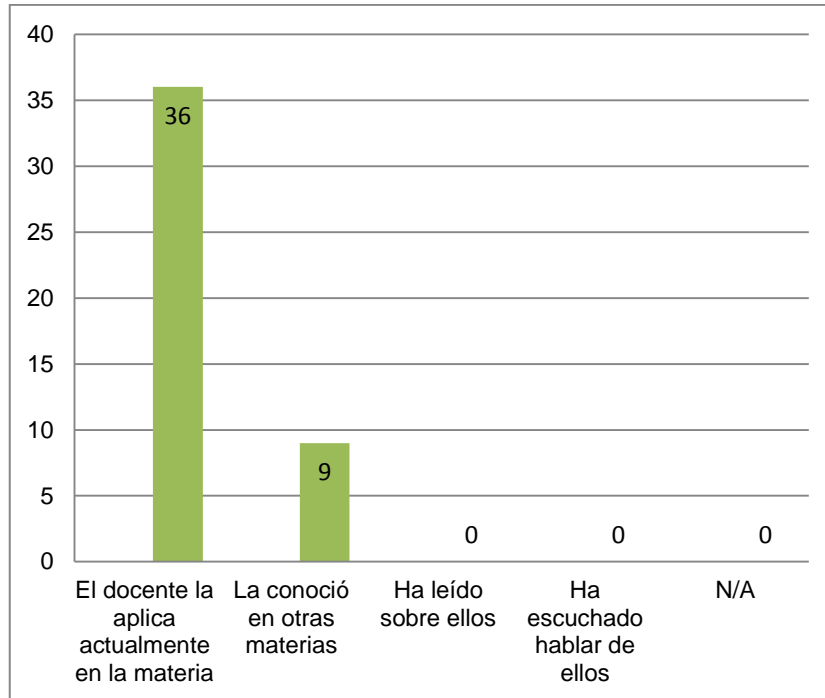




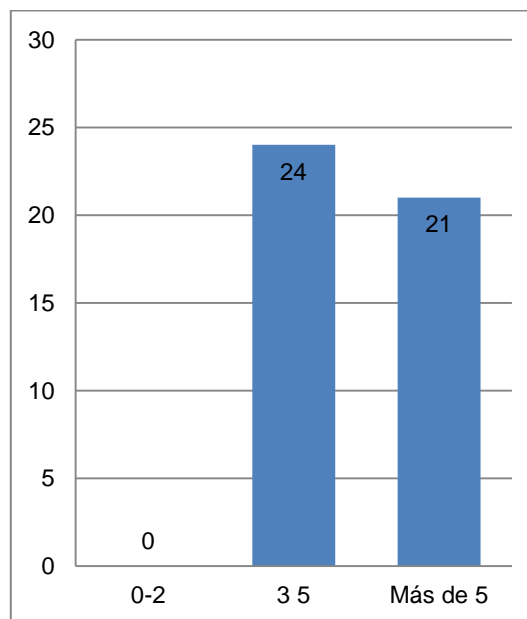
2. ¿Conoce la técnica casos de estudio?



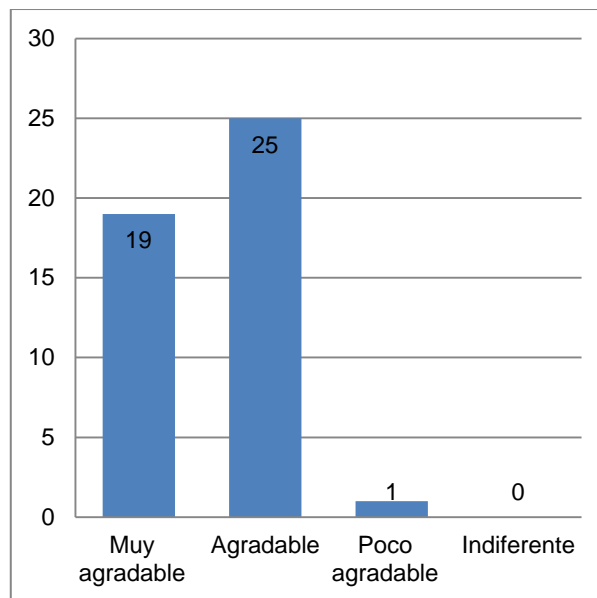
3. En caso de que la respuesta anterior sea Si, diga ¿Cómo conoció la metodología de casos de estudio? Marcar una sola respuesta.



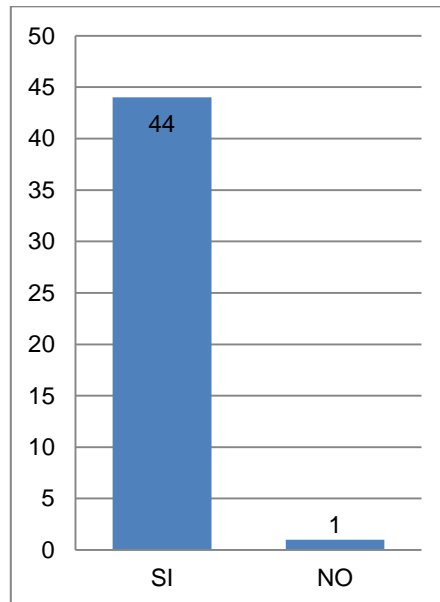
4. En lo transcurrido del semestre, ¿Cuántos casos de estudio ha analizado?

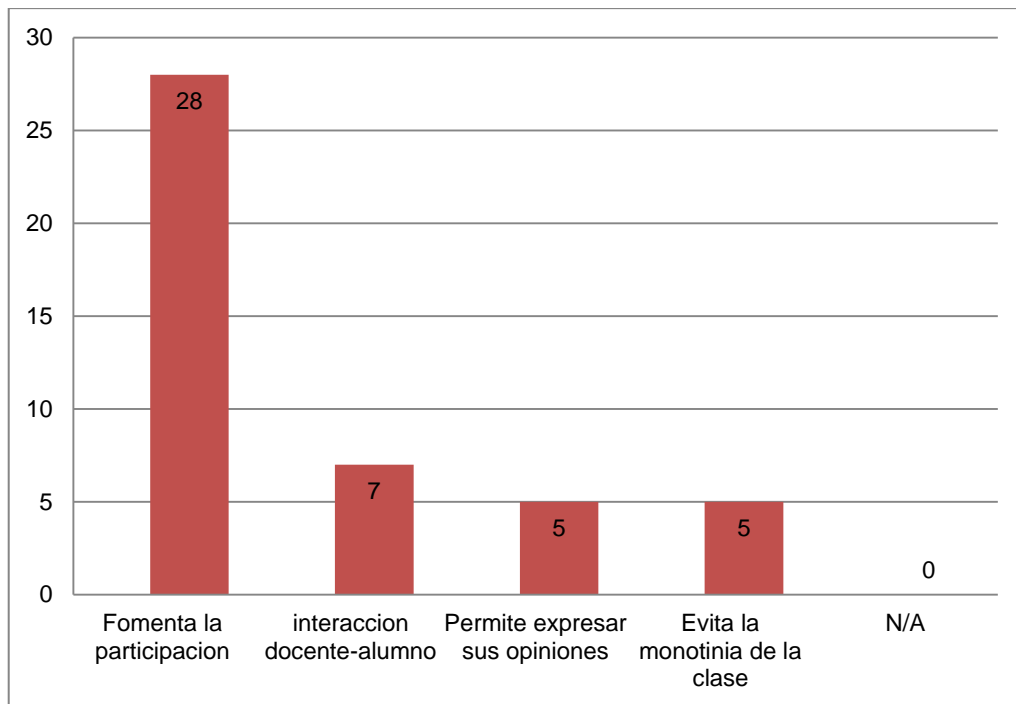


5. ¿Cuál es su actitud cuando el docente implementa ésta técnica?

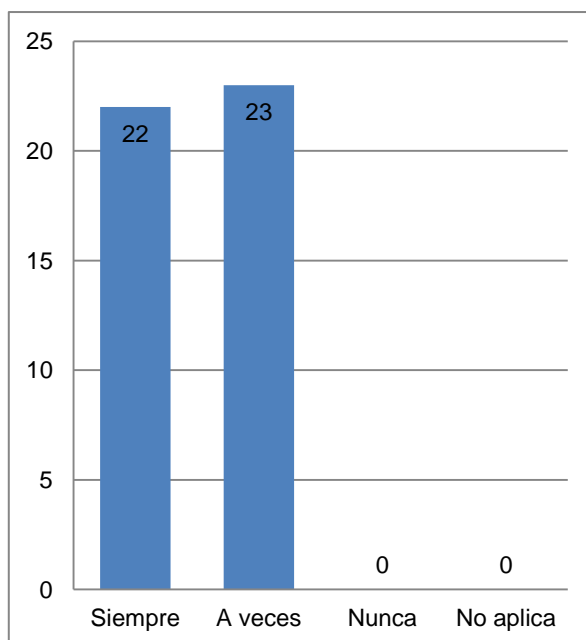


6. ¿Ud. cree que con la aplicación de ésta herramienta las clases podrían ser o son más dinámicas? ¿Por qué?

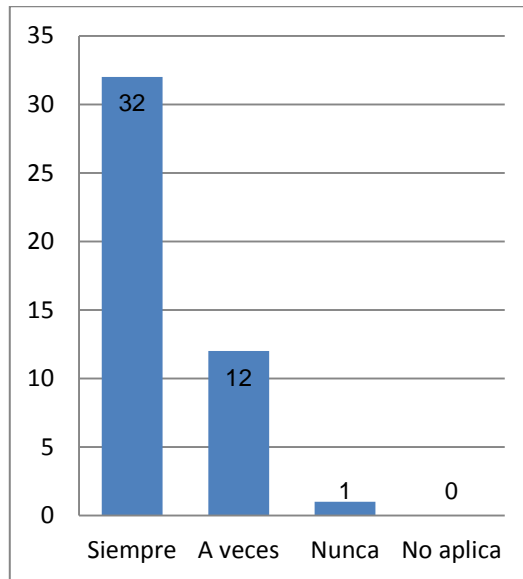




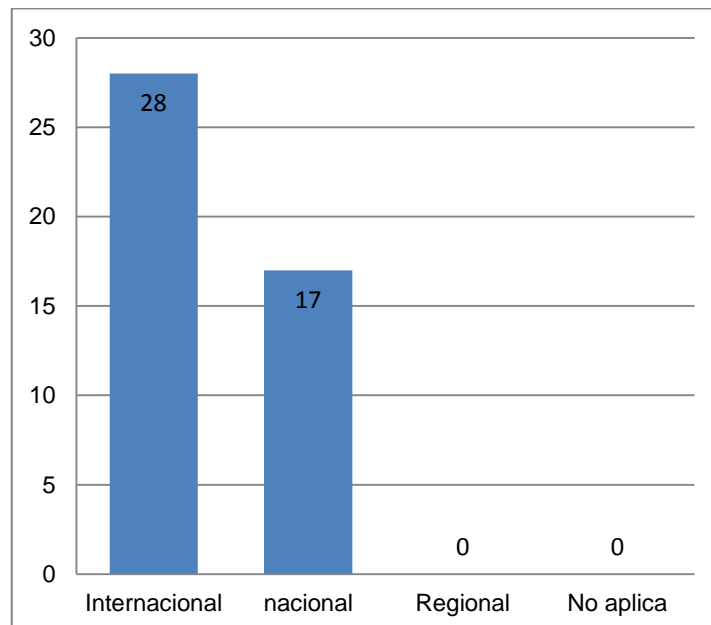
7. Antes de analizar un caso de estudio, ¿el docente da a conocer la temática a tratar en el caso?



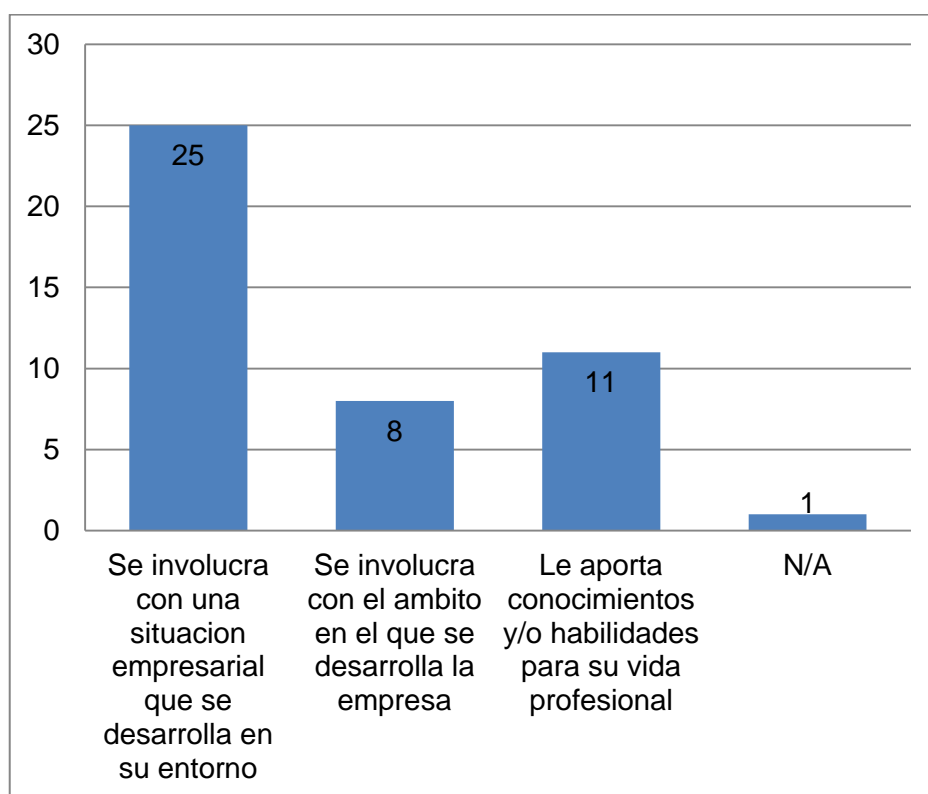
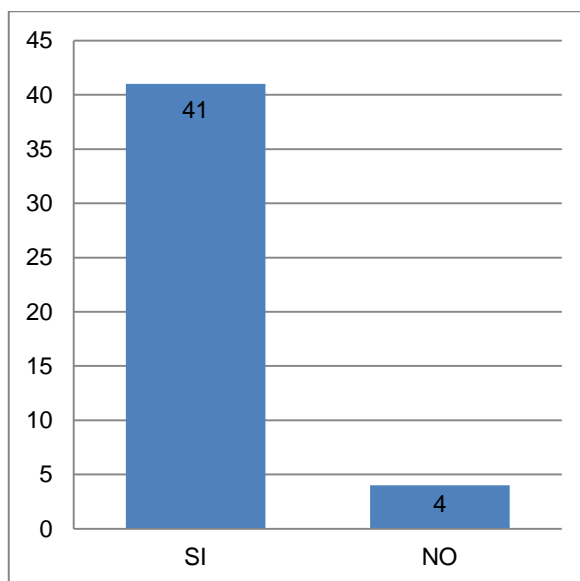
8. A partir del análisis de casos de estudio, ¿Ud. ha logrado reforzar alguna de las temáticas impartidas en clase?



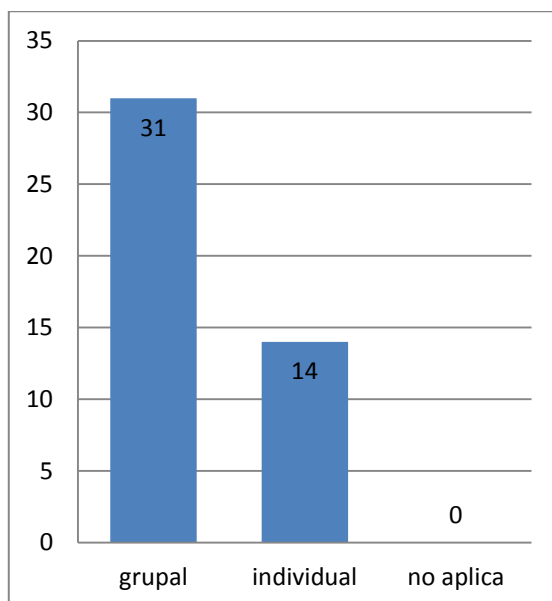
9. Los casos de estudio analizados en el aula son de empresas:



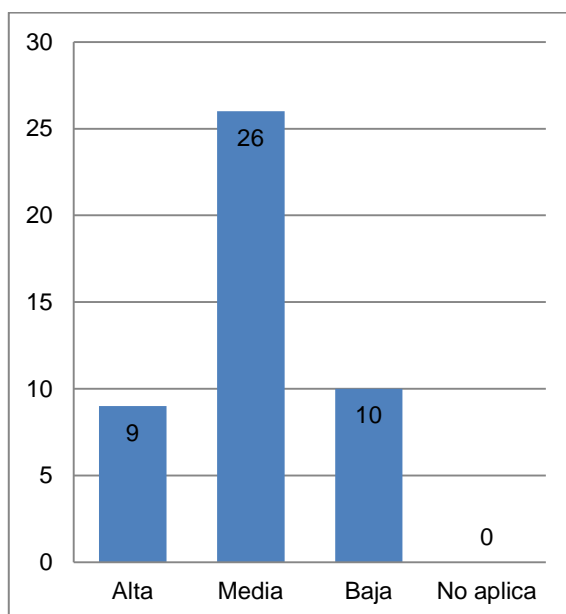
10. Considera importante la implementación de casos de estudio regionales.
¿Por qué?



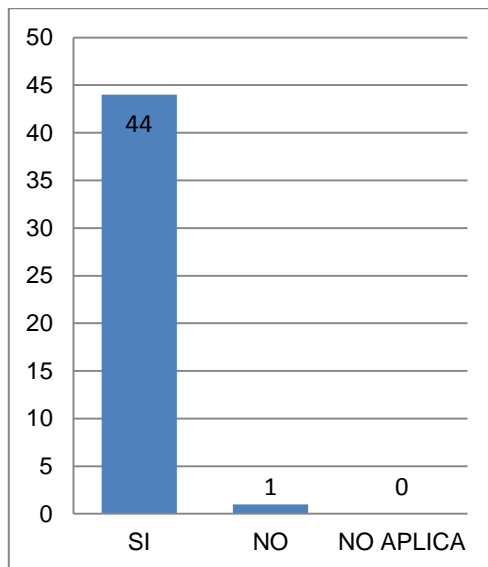
11. Cuando analiza por primera un caso de estudio, esta actividad la hace en forma:



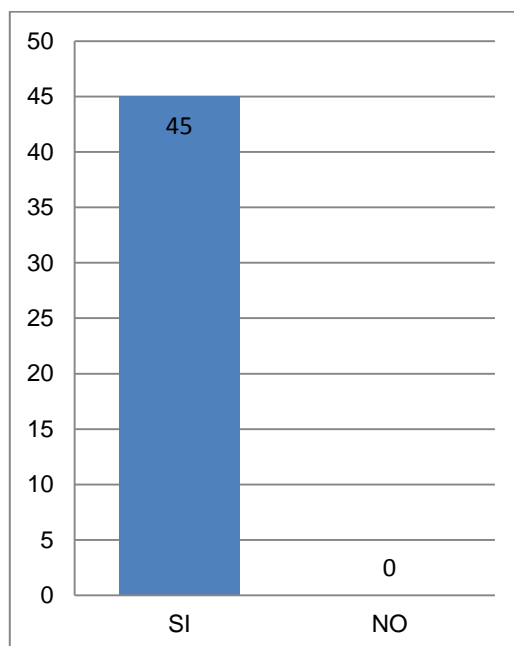
12. Como considera SU participación en clase, cuando se realiza la socialización del caso.



13. ¿Al finalizar el análisis del caso se genera feedback entre docente-alumno?



14. ¿Usted cree que mediante la aplicación de casos de estudio se fomenta la participación de los alumnos y toma de decisiones?



ANEXO D. GUIÓN DE PREGUNTAS: GERENTE DE LA EMPRESA

1. ¿Cómo nació esta empresa? ORIGEN DE LA EMPRESA E IDEA DE NEGOCIO. Nombre algunos detalles significativos de la historia de la organización ¿Comenzó con el nombre de AutoTanques? ¿Qué es AutoTanques de Colombia?
2. ¿Cuál fue la idea inicial que motivo a establecer esta empresa y de quien fue esa idea?
3. ¿Cuál fue la reacción de su padre o familia al plantearles una nueva visión del negocio a la que él o ellos tenían?
4. ¿Por qué decidió formar parte de la empresa?
5. ¿Qué aspectos fueron más notorios al darle un nuevo rumbo al negocio?
6. ¿Quién fue el fundador de la organización? Cuéntenos sobre él.
7. ¿Cómo define a la empresa? Cultura organizacional, misión, visión.
8. ¿Con cuántos empleados iniciaron y cuántos son actualmente?
9. ¿Cree Ud. que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?
10. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cómo define a sus clientes? ¿Qué garantías les ofrece?
11. Durante su niñez y adolescencia se involucró directamente en los negocios de su familia. ¿Cómo fue ese proceso?
12. Por la experiencia vivida en su niñez y adolescencia decidió estudiar lo que es ahora.
13. ¿Cuál es su cargo en la organización, funciones?
14. ¿Por qué fue elegido para desempeñar este cargo?
15. ¿Cómo es su entorno familiar?
16. ¿Cómo considera el papel que ha ejercido su familia dentro de la organización?
17. ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a su nacimiento y desarrollo, y cuáles aquellos otros, que por el contrario, constituyen obstáculos?
18. ¿Cómo descubren que este negocio podría llegar a serlo?

19. ¿Cuándo se encuentra con un área del negocio que no conoce, cómo resuelve esta situación?
20. ¿Cuál fue su principal objetivo al emprender con el negocio que actualmente desempeña la empresa?
21. ¿Para Ud. que significa emprendimiento y espíritu emprendedor?
22. ¿Cuál cree Ud. que es el aspecto diferenciador del emprendedor?
23. ¿Cuáles han sido los roles empresariales que ha desarrollado al estar como gerente de esta organización?
24. ¿Cómo hacer que el espíritu de emprendimiento que hay en Colombia aflore y se convierta en un factor de suma importancia en el desarrollo de nuestro país?
25. ¿Cómo ha sido el proceso de crecimiento de la empresa en relación a la posición competitiva del país?
26. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa actualmente?
27. ¿Cuáles considera son las oportunidades y amenazas de la empresa?
28. ¿Cuáles fueron los tropiezos en los comienzos del negocio?
29. ¿Cuál es el factor clave de éxito en su empresa?
30. ¿Qué significa riesgo para su negocio y cómo lo maneja?
31. ¿Cuál fue la estrategia que utilizo para llevar a cabo este negocio y cuál fue su ejecución? ¿Se presentaron cambios en la estrategia?
32. ¿Cuál consideras que es la principal innovación en su negocio, o la diferencia respecto a otros?
33. ¿Qué diferencia su negocio con las demás empresas?
34. ¿Ud. que cree que le falta a sus competidores?
35. ¿Cómo ha sido la evolución de las ventas?
36. Su iniciativa empresarial a que estuvo vinculada principalmente (un plan de negocio básico)
37. ¿Cuáles han sido sus principales retos abordados?
38. ¿Ud. llevo a cabo un plan de negocios para ejecutar la idea que tenía en mente?
39. ¿Existen posibilidades de crecimiento y oportunidades de negocios nuevos?
40. ¿Cuál es la posición estratégica actual de la empresa?

41. ¿Qué atributos especiales distinguen su empresa familiar a las que no son familiares?
42. ¿Durante sus años en la empresa quien delega funciones?
43. ¿Cómo ha reaccionado ante una crisis?
44. ¿Cada cuánto se reúne la junta directiva?
45. ¿Cuáles son las proyecciones de su empresa para los próximos cinco años?

ANEXO E. GUÍA DE PREGUNTAS: PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN.

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su profesión?
3. ¿Cuál es su cargo? Nivel dentro de la organización (nivel gerencial, coordinador o jefe de sección, asistentes)
4. ¿En qué consiste?
5. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?
6. ¿Cuál es su horario de trabajo?
7. ¿Su perfil profesional se adapta al cargo que ejerce?
8. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?
9. ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
10. ¿El ambiente creado por sus compañeros es el ideal para desempeñar sus funciones?
11. ¿La organización le ofrece beneficios que contribuyen a su motivación personal y desarrollo profesional?
12. ¿Recibe instrucciones necesarias para llevar a cabo su trabajo? ¿De quién? ¿Cómo le parece?
13. ¿Los planes de formación tienen en cuenta sus necesidades?
14. ¿La distribución física de su área de trabajo le facilita la realización de sus tareas?
15. ¿Ud. tiene claro la misión, visión, objetivos, política de calidad de la organización? ¿Cómo contribuye para el cumplimiento de estas?
16. Se siente comprometida con la organización. ¿Por qué?
17. ¿La organización realiza jornadas de capacitación? ¿Cuál cree que es el fin de estas capacitaciones?
18. ¿Qué posibilidades hay en que pueda tener un ascenso? ¿Cuáles son los puestos de trabajo a los que aspira?
19. ¿Considera que por ser empresa familiar le es difícil un cargo gerencial?
20. ¿Cuáles son sus expectativas en la empresa?
21. ¿Cómo es la comunicación con su jefe?
22. ¿Cada cuánto se realizan reuniones para evaluar el desempeño de cada una de las áreas? ¿Ud. participa?

23. ¿En esas reuniones se abren espacios para que Uds. propongan ideas, soluciones o mejoramiento de las actividades del área de trabajo?
24. ¿Tiene a su cargo personal?
25. ¿Su área de trabajo tiene objetivos específicos? ¿Cuáles? ¿Cómo se llevan a cabo?
26. ¿Cuándo actúa en el desarrollo de un objetivo y encuentra alguna barrera que le impida lograrlo, como lo resuelve?
27. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo?
28. ¿El gerente los mantiene informados de los asuntos que se ven afectados en su área de trabajo?
29. ¿El gerente los mantiene informados sobre lo que ocurre en la empresa, cambios de objetivos, logros? ¿Cómo es el proceso?
30. ¿Ud. que opina acerca del comportamiento organizacional en una empresa familiar? (relaciones interpersonales, flujo de comunicación)
31. ¿Cuántos miembros de la familia están en la organización y que cargos desempeñan?
32. ¿Durante sus años de trabajo en la empresa, ha presenciado lucha de poder o conflictos por el control entre los familiares de la organización? ¿En qué ocasión? Cuéntenos sobre ello.
33. ¿Cuáles son algunos de los problemas o dificultades por los que atraviesa actualmente la empresa? ¿Cuáles son sus causas?
34. **CALIDAD:** ¿Desde hace cuánto Calidad está en la organización?
35. ¿Cuál es la función del área de Calidad en la empresa?
36. ¿Cómo evalúan el grado de cumplimiento de esta área de la empresa? ¿En qué periodo de tiempo lo hacen?
37. ¿Manejan indicadores? ¿Cuáles? ¿Cómo han sido sus resultados?
38. ¿Han implementado normas de calidad? ¿Cuáles? ¿Por qué lo hicieron? ¿A qué se orientan?
39. ¿Describa como fue el proceso de implementación?
40. ¿La empresa cuenta con una política de calidad, esta divulgada en todo el personal? ¿Cumple con los requisitos exigidos por la norma?

41. ¿En cuántos periodos de tiempo realizan auditorías internas para evaluar los procesos y procedimientos que integran el sistema? ¿Cuál es su fin? ¿Cuáles son sus resultados?
42. ¿Cuáles son las fortalezas del sistema de calidad?
43. ¿Han obtenido niveles de calidad altos, por qué?
44. ¿Por qué la gestión de calidad es una cuestión estratégica?
45. ¿Quién debe dirigir y liderar la mejora de la calidad en la empresa?
46. ¿Existen círculos de calidad en la empresa, por qué?
47. ¿Cuáles han sido los resultados de gestionar un sistema de calidad?
48. ¿Cuáles son los aspectos más importantes al momento de implementar un sistema de gestión de la calidad?
49. ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?
50. ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?
51. **RECURSOS HUMANOS:** ¿Cómo evalúan el grado de cumplimiento de esta área de la empresa? ¿En qué periodo de tiempo lo hacen?
52. ¿Cuál es la función de esta área en la empresa?
53. ¿Cómo se mide la gestión del área de Recurso Humanos?
54. ¿Cuál es el principal objetivo de la gestión de Recursos Humanos?
55. ¿Describa el proceso de selección de personal?
56. ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?
57. ¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?
58. ¿Cómo determina la evaluación de los puestos de trabajo y los aumentos salariales?
59. ¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos? En caso afirmativo, explique en qué consiste. En caso negativo, explique por qué no existen.
60. ¿Realizan evaluaciones de desempeño? ¿Cuál es su fin? ¿Con que frecuencia lo realizan?

61. ¿Les gusta a los empleados el sistema utilizado para la evaluación de desempeño?
62. ¿Está en marcha algún programa concreto de mejora de la productividad (círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de la calidad)? ¿Qué impresión tiene respecto de su efectividad?
63. ¿Cuáles son los mecanismos principales que existen para mantener la seguridad y la higiene en la empresa? ¿Existe algún programa en concreto?
64. ¿Cómo ve el papel del área de Recursos Humanos en la empresa?

Caso A: La decisión de Luis Gabriel

Luis Gabriel Pinto regresaba de una reunión en la ciudad de México a la que anualmente asisten importantes gerentes de empresas especializadas en el sector del transporte de carga en busca de mejores oportunidades para sus organizaciones. Durante el viaje pensaba en sí él debía junto con su familia constituir su propia empresa. Esta sin duda era una situación que le causaba bastante inquietud, pues desde hacía varios meses la tenía pendiente para mejorar su calidad de vida. Él era consciente de que en esta nueva tarea tenía que enfrentarse a varios obstáculos, pero el que más le preocupaba era encontrar argumentos para convencer a sus familiares de que este nuevo negocio les traería grandes beneficios.

Luis Gabriel siempre había considerado largos y tediosos los viajes en avión, pero en esta ocasión le parecía que el tiempo era un arma a su favor pues le permitía tener el espacio suficiente para pensar en un primer esquema de trabajo que lo llevará a alcanzar esta meta. En primer lugar, él consideró que debía hacer un examen personal con el que pudiera analizar todos los posibles resultados de sus decisiones y a partir de ello planear estrategias que le ayudarán a crecer como empresa y gradualmente le permitieran alcanzar el éxito. Así, al finalizar su viaje de regreso Luis Gabriel había logrado organizar sus ideas y hacerse una serie de preguntas que lo ayudarían a vislumbrar la posibilidad de poner en marcha sus ideales.

- ¿Será que como están las cosas vale la pena hacer empresa o me quedo como estoy?
- ¿Qué pasará con Covolco y el compromiso que aún tengo con ellos?
- ¿Hasta el momento, las cosas han salido muy bien cumpliendo mi rol como gerente, será que como emprendedor las cosas van a salir igual de bien?
- ¿Cómo lograremos hacer la diferencia en un mercado tan competitivo?
- ¿Qué necesito para encaminar mi futura empresa hacia el éxito?
- ¿Cómo se podrá garantizar la sostenibilidad de la nueva empresa?

Los inicios de Luis Gabriel³⁸

La familia de Luis Gabriel Pinto siempre ha estado ligada al sector del transporte (Véase Anexo A: Sector del transporte en Colombia). Los primeros pasos en este negocio se dieron en 1976 cuando su padre Luis Pinto Pérez se estableció en la ciudad de Arauca (capital del departamento Colombiano que lleva este mismo nombre) y comenzó a realizar operaciones de transporte de carga terrestre entre los Llanos Orientales y el centro del país. Poco a poco las posibilidades de negocio le permitieron vincular a algunos de sus familiares en temas relacionados con el sector transportista. Inicialmente su proyecto se desarrolló en un entorno local, pero rápidamente las operaciones se expandieron y se enfocaron a otros sectores como el de las bebidas y los refrescos con firmas como Bavaria y Postobón S.A. en 1983.

Uno de los momentos con más relevancia para el negocio familiar fue en los años 80 en el llamado “boom petrolero” cuando el señor Luis Pinto Pérez decidió ampliar su industria para enfocarse en el transporte de crudo, esta nueva iniciativa le permitió expandir su capacidad de acceso a nuevas ciudades y adicionalmente le ayudó a mejorar e incluir nueva maquinaria para dedicarse formalmente a la movilización del combustible.

Con el tiempo se trasladaron a la ciudad de Bucaramanga³⁹ debido a la situación de orden público⁴⁰ y a los problemas de seguridad que se vivían en aquella época. Al llegar a la ciudad en el año 1988, lo primero que hizo el padre de Luis Gabriel fue hacerse socio de la reconocida empresa de transportes *Copetran*⁴¹ de la que hicieron parte por más de 10 años, con el objetivo de incursionar gradualmente en el transporte de hidrocarburos. Aunque en esta fase del proceso se enfrentaron grandes inconvenientes como el deterioro de las vías de transporte, cabe reconocer que gran parte de los logros obtenidos en esa época se dieron a los bajos costos de operación que en gran parte se originaban como resultado de la ausencia de organismos de control y a la insuficiencia de la red de oleoductos que poseía el país para movilizar petróleo.

A medida que el país se desarrollaba a un ritmo lento pero constante, se fortalecían las entidades encargadas de regular el sector del transporte y se comenzaron a implementar nuevas estrategias para el mejoramiento de los mismos, dentro de los cuales

³⁸ En el documento se registran oraciones entre comillas, son comentarios extraídos de las entrevistas realizadas al Señor Luis Gabriel Pinto Duque por la autora del caso, en Bucaramanga en los meses de diciembre de 2012, enero y febrero de 2013.

³⁹ Bucaramanga es la capital de departamento de Santander, conocida como “La Ciudad Bonita” y “La Ciudad de los parques”, cuenta con 526.056 habitantes.

⁴⁰ Colombia a mediados de los años setenta, vivía situaciones de conflicto armado a raíz de la violencia que experimentaba el país. Este flagelo afectó en forma importante la infraestructura petrolera en Colombia. Los atentados de grupos al margen de la ley, particularmente a oleoductos y vehículos carrotanques, generaron pérdida de crudo y paralización del bombeo. Actualmente los avances en seguridad han permitido reducciones sustanciales en el número de atentados contra la seguridad petrolera, y además, el desarrollo de soluciones a reparación de oleoductos con el fin de agilizar la operación.

⁴¹ Copetran, es una cooperativa que se dedica al transporte terrestre de pasajeros, carga, mensajería especializada, giros postales y turismo. Considerada como una de las empresas de transporte terrestres más importantes y representativas del departamento. Cuenta con 276 agencias seccionales, distribuidas en todo el territorio nacional, agrupadas en oficinas de carga y pasajeros. Sus inicios se remontan en el año 1942, en las calles de Bucaramanga con el encuentro de un grupo de propietarios de buses y camiones de todos los estilos, que se reunían a la espera de que les saliera un viaje, hasta que un día el Gobernador del Departamento de aquel entonces Arturo Santos, tomó la idea, organizándolos bajo la forma de cooperativa de transportes.

predominaron principalmente el Sistema de Peajes para financiar las obras civiles, la Policía de Carreteras para la vigilancia y control del tráfico en las vías, la empresa Puertos de Colombia con el fin de construir y administrar los puertos marítimos, el Fondo de Caminos Vecinales para atender la construcción, mejoramiento y conservación de los caminos y puentes y el Fondo Vial Nacional con recursos generados del impuesto a los combustibles para financiar obras viales. Con la entrada de estos organismos, en 1993, el Gobierno vio la necesidad de reestructurar estas entidades, para permitir su modernización y adaptarlas al dinamismo del país, por lo que desde el mes de diciembre de ese año se convirtió en lo que hoy conocemos como el Ministerio de Transporte.

Este contexto histórico resultó favorable para el negocio de transporte de petróleo que logró formalizar el padre de Luis Gabriel, pues gracias a una constante en el crecimiento de la industria y a la insuficiencia (latente hasta hoy día) de oleoductos en el país; sus cifras alcanzaron niveles muy interesantes que los consolidaron como actores relevantes de este rubro en la región Nororiental Colombiana.

Uno de los factores relevantes en el sector de los hidrocarburos fue el surgimiento de políticas, principalmente por el mandato presidencial de Álvaro Uribe bajo un programa de gobierno denominado “política de seguridad democrática”⁴², cuyos efectos impactaron positivamente en la seguridad ciudadana, económica del país. La estrategia económica del gobierno se fundamentó en el impulso a sectores que jalonan no solo la estabilidad económica, sino que también permiten incrementar el empleo y, por extensión, mejorar los indicadores sociales del país. Estos sectores se denominaron las “locomotoras” para el crecimiento económico (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Locomotoras para el crecimiento económico

Minero-Energético	Vivienda	Infraestructura	Agricultura	Innovación
<ul style="list-style-type: none"> • Bonanza debido al ritmo de producción del sector. • Llegada de nuevos actores que han dinamizado este mercado, lo que se reflejó en el aumento de la inversión extranjera en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica positiva en los últimos años, sin embargo, la cobertura del país está por debajo de las necesidades de toda la población. • Arranque lento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha contado con la construcción de nuevas vías. • Es uno de los sectores que hoy día presentan un ritmo lento de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generó incentivos para la tecnificación y desarrollo del sector para así elevar su competitividad. • Proyectos de ley para el desarrollo rural. 	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno apostó en aumentar los recursos para ciencia y tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

A comienzos del año 2002 Luis Gabriel Pinto llegó a tomar las riendas del “negocio familiar” (tener un número determinado de vehículos propios al servicio de *Copetran*)

⁴² La Política de Seguridad Democrática en Colombia es una política gubernamental que propone un papel más activo de la sociedad colombiana dentro de la lucha del estado y de sus órganos de seguridad frente a la amenaza de grupos armados ilegales.

después de obtener su título como Ingeniero Industrial en la Universidad Industrial de Santander. *“Inicié a administrar los carrotanques, a llevarles un orden y a profesionalizar la operación”*. Visión que lo llevó posteriormente a asociarse con la firma *Covolco*⁴³.

En esta nueva organización, escaló con propuestas e ideas a través de su escala jerárquica hasta llegar a ocupar el cargo de Presidente de su Junta Directiva. *“La compañía se posicionó a pulso, guerreando contratos con empresas grandes”*. Organizó a la gente, buscó financiamiento adecuado con los bancos, estudió modelos de transporte de otros países e implementó un sistema satelital OmniTRACS⁴⁴ para obtener un mayor control de los vehículos. Todas estas innovaciones son las que finalmente respaldan la prestación de su servicio.

En el mes de noviembre de 2010, el Ingeniero Luis Gabriel Pinto viajó a México junto con su equipo de trabajo (quienes también eran algunos socios de la empresa) para asistir a la Feria del transporte en Guadalajara, evento internacional que reunió 332 empresas involucradas en el sector transportista provenientes de 27 países del mundo. Estando allí *“nos dimos cuenta de una cosa curiosa: fuimos los únicos asistentes a la feria que no éramos propietarios de la empresa que representábamos”*.

Fue un momento de incertidumbre para Luis Gabriel, se encontraba en medio de un tenso proceso de decisión y eso le impedía pensar con claridad y serenidad. Se preguntaba qué sería lo más acertado (emprender su propio negocio o seguir en donde está). Sin embargo le rondaba permanentemente la idea de no separarse de *Covolco*.

Días después regresaron a su ciudad natal y las cosas en la compañía (*Covolco*) siguieron con normalidad. El trabajo que desempeñaba Luis Gabriel se hacía cada vez más notorio, los pasos de la empresa cada día se hicieron más largos y fuertes. La estructura financiera, el organigrama, las funciones de sus recursos humanos, los criterios de gestión, la base tecnológica y los órganos de gobierno se estructuraban de mejor manera a medida que un contrato lo requería, sin embargo era evidente que en algunos casos salían a la luz debilidades que no habían podido ser mejoradas a pesar de los esfuerzos. La empresa exigía de personal competitivo, responsable, capaz de realizar sus funciones lo mejor posible y lo más importante de personal comprometido con el negocio. Luis Gabriel asignaba roles y sus decisiones eran obstruidas debido a diferentes situaciones que se presentaban: burocracia asfixiante, conflictos producto de problemas internos, de comunicación y relaciones, preferencias o inclusive influencias de terceros.

La ausencia de reglas claras se sumó a los pensamientos traídos desde México que lo obligaban a tomar una decisión trascendental.

⁴³ Covolco, Cooperativa de Transporte de Tanques y Camiones para Colombia, cuenta con una gran experiencia y tradición por más de 49 años, prestando el servicio de transporte de carga líquida, seca y a granel en el territorio nacional e internacional. Empresa líder en el transporte de hidrocarburos de la región.

⁴⁴ OmniTRACS, sistema satelital 100%, es una herramienta ideal para el transporte terrestre, que le permite contar con información precisa, oportuna, segura, en tiempo real y con una cobertura óptima suficiente para contar con datos primordiales en la toma de decisiones que generen acciones objetivas en la planeación estratégica direccionadas al control, mejoramiento y crecimiento bajo acciones basadas en la economía, eficiencia, eficacia, efectividad y oportunidad, permitiéndole ser cada día más competitivo y obtener mejores resultados.

Anexo A

Sector del Transporte en Colombia⁴⁵

1. ASPECTOS MACROECONÓMICOS 2010

1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia en el 2010 registró un crecimiento del 4.3%, porcentaje superior al observado en los dos últimos años. Cuando la economía presentó tasas de crecimiento solamente del 3,5 en el 2008 y del 1,5 en el 2009.

Tabla 1. Producto Interno Bruto.

Año	PIB TOTAL - Miles de Millones de Pesos		
	A precios corrientes		A precios constantes
	Valor	Valor	Crecimiento %
2000	208.530	284.761	
2001	225.851	289.539	1,7%
2002	245.323	296.789	2,5%
2003	272.346	308.418	3,9%
2004	307.762	324.866	5,3%
2005	340.156	340.156	4,7%
2006	383.898	362.938	6,7%
2007	431.072	387.983	6,9%
2008	481.037	401.744	3,5%
2009	508.532	407.577	1,5%
2010	548.273	425.060	4,35

Fuente: <http://www.dane.gov.co>
Datos con Base año 2005.

Los sectores de minería, industria manufacturera y transporte fueron claves para el crecimiento económico; el incremento del valor agregado del sector petrolero se debió principalmente al ascenso en la producción de petróleo crudo en 17,6% y de gas natural en 6,4%, mientras que la producción de carbón registró un crecimiento del 2,2%.

⁴⁵ Diagnóstico del Transporte 2011. [on line] [citado 18 marzo, 2013] Disponible en internet <<http://www.mintransporte.gov.co>>

Tabla 2. Crecimiento porcentual del PIB por Ramas de Actividad económica.

Ramas de actividad	2009	2010
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	-1,1%	0
Explotación de minas y canteras	11,4%	11,1%
Industria manufacturera	-3,4%	4,9%
Electricidad, gas de ciudad y agua	2,9%	2,2%
Construcción	8,4%	1,8%
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	-0,3%	6%
Transporte, almacenamiento y comunicación	0,4%	4,8%
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	1,8%	2,7%
Servicios sociales, comunales y personales	2,7%	4,1%
Subtotal valor agregado	1,9%	4,1%
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	-3,3%	6,2%
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,5%	4,3%

Fuente: <http://www.dane.gov.co>
 Datos con Base año 2005.

1.2. PIB SERVICIOS DE TRANSPORTE Y OBRAS CIVILES

La participación del PIB del sector transporte (Servicios de Transporte + Obras Civiles) en el PIB Nacional fue en el año 2010 de 7.87%, correspondiendo el 4.26% a los servicios de transporte, y el restante 3.61% al sector de la construcción por obras civiles. En el año 2009 se evidencia un cambio de tendencia, se registró una variación negativa, que en su momento se explicó por la recesión económica mundial.

Tabla 3. PIB Servicio de Transporte y Obras Civiles

Año	PIB Nacional			PIB Servicios de Transporte	Participación del PIB de Servicios de Transporte sobre el PIB Nacional (%)	PIB Construcción - Obras Civiles	PIB Construcción (Obras Civiles)/PIB Nacional (%)	PIB Servicios de Transporte + PIB Construcción-Obras Civiles	Participación del PIB (Servicios de Transporte + Obras Civiles) en el PIB Nacional (%)
	Miles de Millones \$ Corrientes	Miles de Millones \$ Constantes	Tasas de crecimiento	Miles de Millones \$ Constantes		Miles de Millones \$ Constantes		Miles de Millones \$ constantes	
2000	208.531	284.761		11.943	4.19	6.743	2.37	18.686	6.56
2001	225.851	289.539	1,7	12.123	4.19	7.077	2.44	19.200	6.63
2002	245.323	296.789	2,5	12.365	4.17	7.576	2.55	19.941	6.72
2003	272.345	308.418	3,9	13.009	4.22	8.036	2.61	21.045	6.82
2004	307.762	324.866	5,3	13.934	4.29	8.032	2.47	21.966	6.76
2005	340.156	340.156	4,7	14.834	4.36	8.970	2.64	23.804	7.00
2006	383.898	362.938	6,7	15.757	4.34	10.063	2.77	25.820	7.11
2007	431.072	387.983	6,9	16.846	4.34	11.651	3.00	28.497	7.34
2008	481.037	402.744	3,5	17.262	4.30	12.144	3.02	29.406	7.32
2009	508.532	407.577	1,5	17.065	4.19	14.580	3.58	31.645	7.76
2010	548.273	425.060	4,3	18.089	4.26	15.369	3.62	33.645	7.87

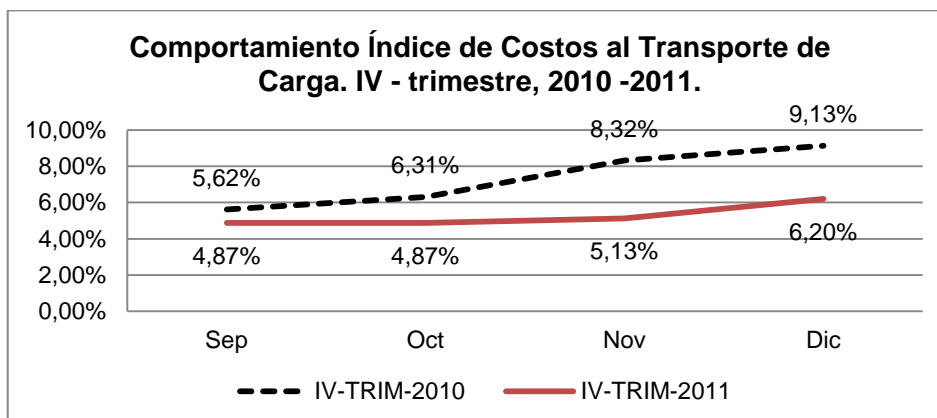
Fuente: <http://www.dane.gov.co>

Ahora, si se examina la relación entre el PIB del sector transporte y el PIB total, se encuentra que, en el período de análisis, el transporte ha crecido a un ritmo mayor que el producto nacional. Esto implica que hay un aumento relativo de la oferta de transporte, la cual propicia el crecimiento económico.

1.3. ÍNDICE DE COSTOS DE TRANSPORTE DE CARGA

El ICTC es publicado por el DANE trimestralmente y permite acumular y presentar, a partir de un mes base, la variación promedio mensual de costos de una canasta representativa de bienes y servicios requeridos para garantizar la movilización de un vehículo prestador del servicio del transporte de carga por carretera en el país.

Gráfico 2. Comportamiento Índice de Costos al Transporte de carga.
IV – trimestre, 2010 – 2011



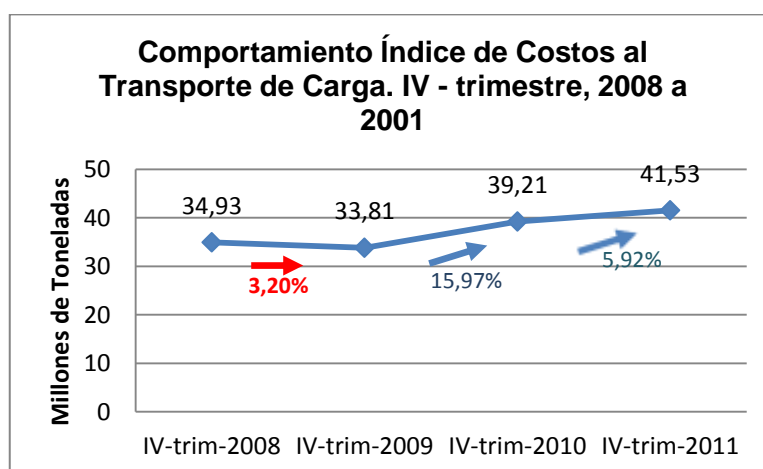
Fuente: <http://www.dane.gov.co>

2. TRANSPORTE TERRESTRE POR CARRETERA

2.1. MOVILIZACIÓN DE CARGA

La movilización de carga de un país indica en gran manera su nivel de desarrollo y de productividad, así como sus índices de competitividad. El sector de transporte de carga por carretera arrojó en cuanto a las toneladas movilizadas un crecimiento de de 5,92% respecto al mismo período de 2010, pasando de 39,21 millones de toneladas a 41,53 millones de toneladas.

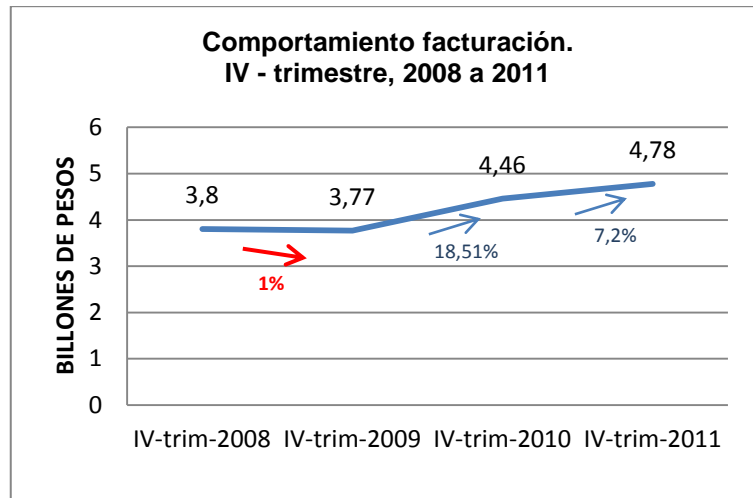
Gráfica 3. Comportamiento toneladas movilizadas. IV – trimestre, 2008 a 2011



Fuente: <http://www.colfecar.org.co>

En cuanto a la facturación de operaciones, se evidenció un crecimiento del 7,20%, pasando de 4,46 billones de pesos en el cuarto trimestre de 2010 a 4,78 billones de pesos en el mismo período del año 2011.

Gráfico 4. Comportamiento facturación. IV – trimestre, 2008 a 2011



Fuente: <http://www.colfecar.org.co>

AutoTanques de Colombia S.A.S. (B)

El viaje que cambio el destino de Luis Gabriel

Después de analizar detenidamente la situación, Luis Gabriel Pinto decide junto con los miembros de su familia emprender un cambio profesional y para ello renuncian a *Covolco* y fundan su propia empresa, la cual fue llamada *AutoTanques de Colombia S.A.S.*

De hecho, en aquel viaje que hicieron a México se acercaron a la casa matriz Kenworth para explorar negociaciones en aras de expandir y mejorar su parque automotor, mediante la adquisición de 2 flotillas modelo 2011 y 2012 respectivamente, los cuales efectivamente entraron en operación a finales del primer trimestre del 2011. Luis Gabriel decidió realizar esta negociación con el ideal de ponerlas en marcha una vez se llevará a cabo la formalización de su empresa.

AutoTanques de Colombia S.A.S. es una organización ubicada en la ciudad de Bucaramanga, centrada en la prestación de servicios logísticos de transporte de petróleo y sus derivados. Fue creada en el año 2011 por Luis Gabriel Pinto Duque, Luis Pompilio Pinto Pérez, Diego Andrés Pinto Santander y Rubén Pinto Pérez. De acuerdo con sus ideales empresariales los fundadores incorporaron en su compañía herramientas de desempeño como la disponibilidad, la oportunidad y la seguridad en la prestación de sus servicios y operaciones.

Caso preparado por los profesores Orlando Enrique Contreras y Edna Rocío Bravo y por la estudiante Diana Patricia Ortiz Jaimes para obtener el título de Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Los inicios de AutoTanques de Colombia S.A.S.

AutoTanques inició con las ideas del empresario Luis Gabriel Pinto quien como principal promotor se encargó de fundar, organizar y profesionalizar el “negocio familiar” en esta compañía el 18 de febrero del año 2011, nace como respuesta a la expectativa y el crecimiento generado dentro del mercado, y partiendo de un proyecto familiar se conforma *AutoTanques de Colombia S.A.S.* la cual absorbe toda la experiencia y trayectoria acumulada por más de 30 años en el sector del transporte de hidrocarburos (Véase Anexo A: Sector Hidrocarburos en Colombia).

En esta nueva organización se establecieron reglas claras para todos los miembros de la familia, por ejemplo entraron con el mismo número de acciones y privilegios trabajando de la mano con la parte legal, también se inició la estandarización en todas las áreas de la empresa con dinámicas organizacionales, desarrollo de la red comercial y la sistematización de todas las operaciones (Véase Anexo B: Directrices Organizacionales de la Empresa). La transición de la empresa tuvo que enfrentar retos en cuanto a la parte logística y financiera. En cuanto a lo primero, los conductores de los vehículos no se acogieron a los nuevos parámetros de la compañía, por lo que se tomó la decisión de cambiarlos y contratar nuevo personal capaz de adaptarse a las nuevas normas (experiencia certificada en el manejo de carrotanques, certificado de manejo defensivo, manejo de sustancias peligrosas, manejo kit de derrames, acuerdos de obediencia, entre otras que aseguran la operación). En cuanto a la parte financiera, estaba el limitante de la disposición de fondos, lo que restringía el crecimiento de la compañía y su capacidad de operar dinámicamente, pero rápidamente se logró una solución eficaz con la ayuda de los bancos.

Empresa y Servicios

AutoTanques de Colombia S.A.S. es una empresa especializada en el transporte de carga líquida a nivel nacional, cuenta con 225 vehículos propios y 200 flotas fidelizadas. Estos modelos están equipados con tanques en lámina de acero inoxidable y acero al carbón lo cual les permite estar capacitados para transportar: químicos, lubricantes, hidrocarburos refinados y no refinados, aceite de palma y sus derivados, bases, productos refrigerados, entre otros.

Ubicación, N° de empleados v Clientes

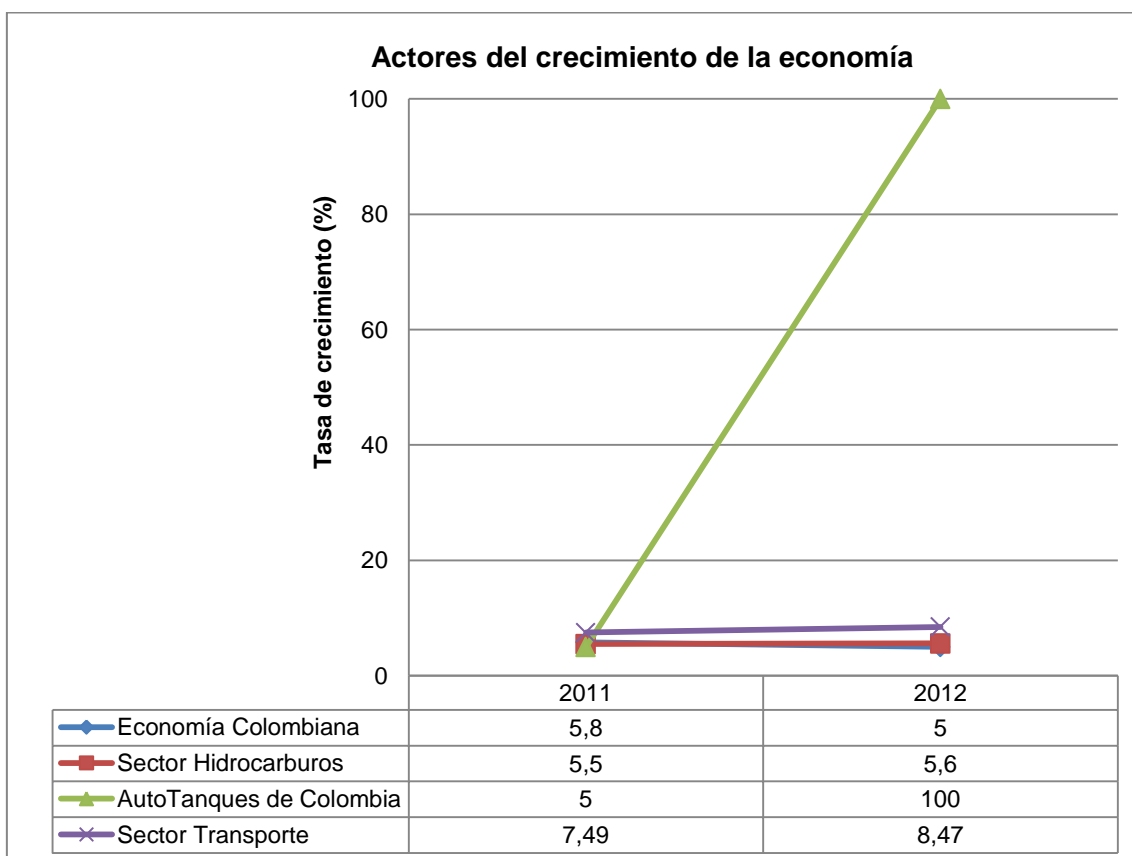
Cuenta con una sede central en la ciudad de Bucaramanga y agencias en las principales ciudades del país como: Bogotá, Villavicencio, Yopal, Buga, Cartagena, Barrancabermeja y Barranquilla.

AÑO	N° DE EMPLEADOS
2011	51
2012	375

Sus principales clientes son Ecopetrol, Pacific Rubiales, Petrominerales, Terpel, Setip, Transmeta, Esmerald Energy, Canacol, Lewis Energy Colombia INC.

Es evidente que parte del éxito del negocio se debe a la unidad familiar y a la educación que permite proponer e implementar nuevas ideas para el mejoramiento de la compañía, pues todo esto fue un proceso que implicó moverse a favor del cambio y el desarrollo de nuevos protocolos. Es así como finalmente se ha logrado posicionar la empresa como una de las mejores en rendimiento y mercadeo (ver Gráfico 1: Actores del crecimiento de la economía). Además es de suma importancia la influencia de la parte gerencial que se ocupó de forjarse una visión empresarial culta, activa, creativa y renovadora que benefició notablemente a la compañía.

Gráfico 1. Actores del Crecimiento de la Economía



Fuente: Elaboración propia con base en datos DANE.

La organización y su gobierno

En *AutoTanques de Colombia S.A.S.* se ofrecen y desarrollan soluciones logísticas de transporte terrestre de hidrocarburos garantizando a los clientes disponibilidad, oportunidad y seguridad en la prestación de sus servicios y operaciones. Para satisfacer dichas necesidades logísticas del transporte se utilizan todos los recursos físicos y tecnológicos disponibles, se cuenta con un equipo humano altamente capacitado para cumplir eficazmente con su trabajo cumpliendo siempre con el

cuidado y preservación del medio ambiente, previniendo cualquier tipo de lesiones y enfermedades profesionales. (Véase Anexo C: Plan Nacional de Contingencia).

AutoTanques tiene una Junta Directiva conformada por: Luis Gabriel Pinto Duque (fundador y gerente, también se encarga de la parte administrativa de la empresa), Luis Pompilio Pinto Pérez (encargado del área de mantenimiento de los vehículos), Diego Andrés Pinto Santander (subgerente) y Rubén Pinto Pérez (especialista en temas financieros). Ellos se reúnen mensualmente para: Presentar informes consolidados de estados financieros, balance general; Diseñar estrategias empresariales; Tomar decisiones estratégicas; Evaluar la empresa; Aprobar proyectos; Discutir temas de importancia por tratar; entre otros.

Planes futuros

La organización ha logrado un nivel de ventas uniforme durante estos dos años de funcionamiento, tanto así que es considerada como una de las principales empresas destacadas en el transporte de líquidos del departamento (Véase Anexo D: Actividad empresarial en Santander).

De acuerdo con la información suministrada en el Anexo E. AutoTanques durante sus dos períodos de funcionamiento ha logrado trascender, llegando a ocupar el puesto número 88 en activos y el puesto número 149 en ventas de 61.535 empresas activas en el departamento de Santander. Con estos datos, se evidencia cómo la organización se ha posicionado en el mercado y cómo ha llegado a ocupar los primeros puestos en cuanto al transporte terrestre de hidrocarburos, ya que de 734 empresas que pertenecen al subsector de Transporte terrestre y Transporte por tuberías ocupa el puesto número 12 en activos y el puesto número 10 en ventas.

Se aclara que las empresas que se clasifican en este subsector se dedican al transporte por carretera de paquetes, pasajeros y carga seca y líquida y también al transporte por tuberías. Analizando la información, Autotanques de Colombia S.A.S llegaría a ocupar el puesto número 3 por dedicarse exclusivamente al transporte terrestre de líquidos.

Razones suficientes para destacar que siendo una empresa joven, fue ganando terreno y por eso es considerada como una empresa líder del sector. Podría decirse que la creación de una compañía de este tamaño es sencillamente cuestión de decisión.

De hecho, la empresa cuenta con un nivel de desarrollo suficiente que le permite plantearse para este nuevo año los siguientes objetivos:

- Capitalizar lo realizado (fortalecimiento del patrimonio de la empresa).
- Buscar otras líneas de negocio diferentes al transporte de líquidos (carga seca: abono, aceite en producto terminado, materias primas, productos químicos y cerámica; y carga refrigerada).
- Construir sus propias oficinas y talleres.

- Enfocarse en el área de mantenimiento de los vehículos implementando software, surtiendo correctamente de herramientas a los talleres y generando planes previos de mantenimiento.

AutoTanques S.A.S. se muestra como una empresa sólida que se adapta a las condiciones del mercado y que a medida que corre el tiempo crece y se posiciona aún más, como lo menciona uno de los empresarios: *“Hemos hecho mucho más que otras empresas, sé que podemos ser mejores, tenemos una cosa que no tienen las demás y es una directriz única: el mando”*. Con la anterior afirmación se confirma que la unión les ha permitido ser una organización sostenible (han logrado tener un ascenso rápido en cuanto a crecimiento apoyándose en la experiencia en el transporte) y lo más importante, permanecer en el tiempo proyectándose hacia el desarrollo y la consolidación de la organización.

Luis Gabriel Pinto es una persona comprometida con su organización pues dedica tiempo a buscar oportunidades de crecimiento para ella. Asegura que escogió el sector adecuado y que solo es cuestión de perseverancia, intuición y visión para continuar creciendo. Al respecto menciona: *“Estoy dónde debo estar, cada vez hay más necesidades que podemos satisfacer”*. Por esta razón, en reuniones de junta directiva se discutió la creación de un nuevo cargo que será ocupado por él con la idea de seguir fortaleciendo la empresa, de esta manera se ocupará de la Gerencia Comercial (este nuevo cargo que ocupará Luis Gabriel es un “formalismo nominal” porque en realidad él tiene la responsabilidad gerencial de la compañía) y se abrirá una convocatoria para ocupar la nueva vacante de Gerencia Administrativa. Con la consolidación de este cargo habrá oportunidad para nuevos proyectos, Luis Gabriel no está seguro de si es la mejor manera de fomentar y asegurar el funcionamiento de sus órganos de gobierno por si algún día llegara a faltar.

Anexo A

Sector de los Hidrocarburos en Colombia

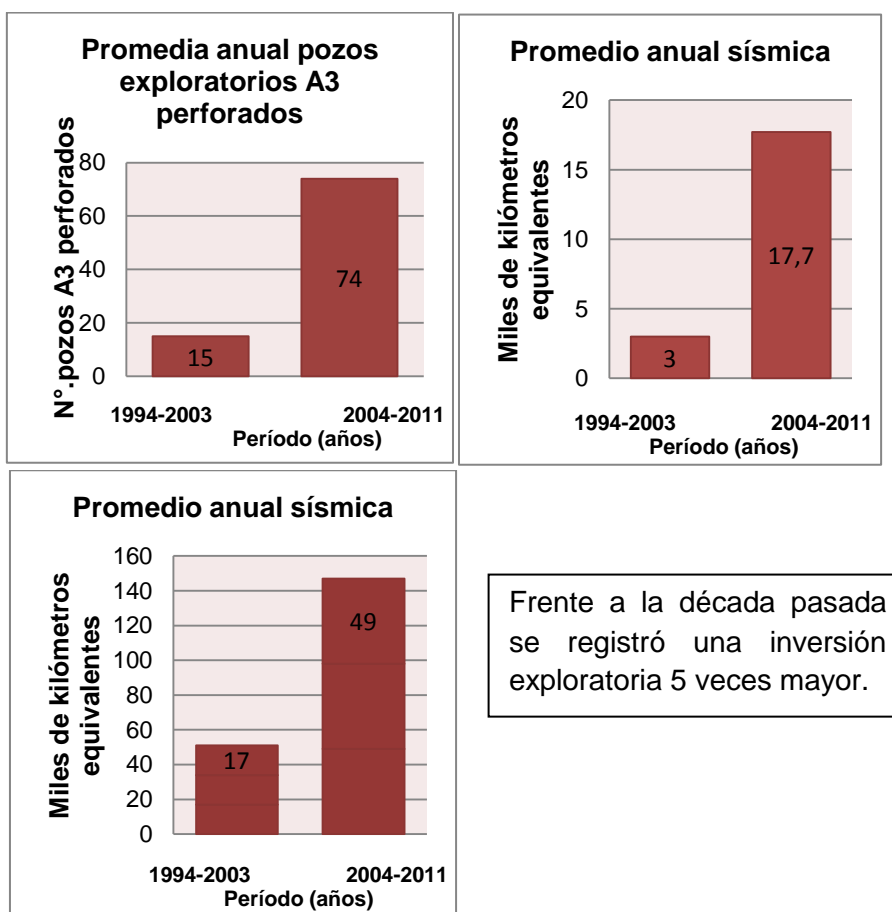
1. Descripción del sector

La minería y los hidrocarburos tradicionalmente se han destacado como sectores que promueven el crecimiento económico y la inversión extranjera directa, jalonando importantes inversiones en conocimiento técnico e investigación permanente, pues garantizan el abastecimiento energético de la nación y, con los niveles de inversión que atraen, los impuestos que pagan y las exportaciones que realizan, contribuyen de manera importante a la generación de ingresos para el gobierno nacional.

A continuación se muestra el auge que ha tenido el sector en cuanto a exploración, explotación, producción e histórico de reservas.

1.1. Crecimiento en actividad exploratoria

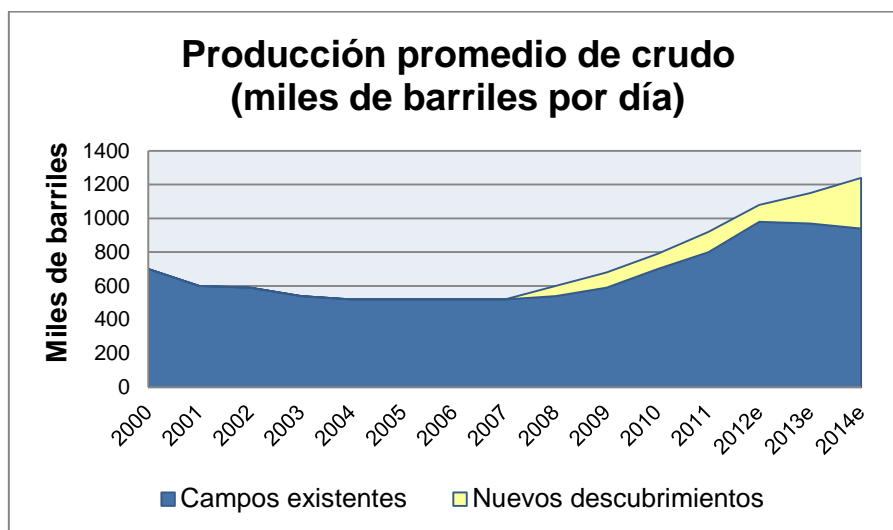
Gráfico 2. Crecimiento en actividad exploratoria



Fuente: Indicadores de Gestión y Estadísticas de la Industria ANH.

1.2. Crecimiento en producción

Gráfico 3. Producción promedio de crudo

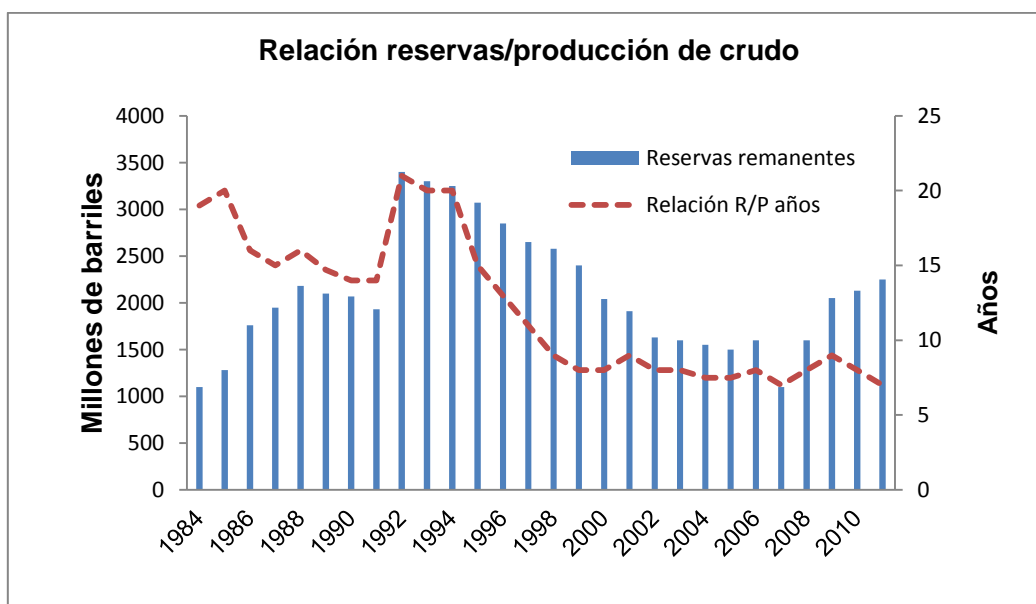


Fuente: Indicadores de Gestión y Estadísticas de la Industria AHN. Proyecciones 2012 – 2014: cálculos ACP.

1.3. Histórico de reservas

En 2011 las reservas remanentes de crudo totalizaron 2.259 millones de barriles. Con relación a 2010, se registró un incremento de 201 millones de barriles, es decir, un crecimiento del 9,8 por ciento.

Gráfico 4. Relación reservas/producción de crudo



Fuente: Ecopetrol, Ministerio de Minas y Energía.

- En gran medida este crecimiento se debe a la mejora en las condiciones de seguridad en el país y a la estabilidad política, que no sólo han favorecido y permitido al sector permanecer en el tiempo sino también ofrecer beneficios al ciudadano.
- En el 2010, Colombia se convirtió en el tercer productor de petróleo de la región, superando a Argentina, Ecuador y Perú.
- Ante la creciente producción de hidrocarburos del país, la demanda de servicios es relevante, como la utilización de carrotanques, ya que la capacidad actual de oleoductos no ha sido suficiente para atender la dinámica del transporte.
- El sector de los hidrocarburos tiene una alta especialización en equipos y materiales. La innovación tecnológica es necesaria y, en ese sentido, la industria nacional carece de ciertos avances, lo cual hace necesario acudir a proveedores internacionales, que son quienes suministran la mayoría de los recursos físicos necesarios para las operaciones.

Anexo B

Directrices Organizacionales

POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

“En AUTOTANQUES DE COLOMBIA S.A.S nos comprometemos a:

Prestar un servicio de transporte de carga líquida, seca y refrigerada a nivel nacional que se distinga por el incremento de la calidad de vida de nuestros clientes, propietarios, proveedores, la comunidad y partes interesadas, prevenir la contaminación de la mercancía con sustancias ilícitas y elementos con fines terroristas, preservar la propiedad privada, cumplir con los requisitos legales y los que suscriba la organización, prevenir cualquier tipo de accidente o enfermedades en el personal, evitar el porte , distribución y consumo de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas, mitigar los impactos ambientales que se generen y darles un control adecuado, cuidar y preservar los equipos y elementos asignados a cada labor, todo bajo la supervisión y el apoyo de la alta dirección para una mejora continua”.

POLÍTICA DE SEGURIDAD VIAL

“AUTOTANQUES DE COLOMBIA S.A.S, en búsqueda de la seguridad de su operación de transporte, establece, mantiene y verifica las actividades de promoción y prevención de accidentes en vía pública a nivel nacional, es por esto que todos sus empleados y contratistas, están comprometidos con la participación de las actividades que desarrolle la empresa, con el fin de mitigar el riesgo y la probabilidad de ocurrencia de accidentes que puedan afectar la integridad física, mental y social de los conductores, contratistas y sus trabajadores, el medio ambiente y la comunidad en general. Para dar cumplimiento, AUTOTANQUES DE COLOMBIA S.A.S, toma como base las siguientes consideraciones:

- “Implementar y desarrollar estrategias de concientización a los conductores y contratistas, a través de capacitaciones que orienten a la cortesía y respeto de todos los usuarios de la vía, evitar el cansancio y la fatiga, cuidar la carga y sobre la prevención de accidentes de tránsito y respeto por las señales de tránsito, que permitan la adopción de conductas proactivas frente al manejo defensivo”.
- “Cumplir con la reglamentación establecida en el Código Nacional de Tránsito Terrestre donde se enmarcan los principios de seguridad, calidad, la preservación de un ambiente sano y la protección del espacio público”.
- “Cumplir con todos los requerimientos de nuestros clientes en las disposiciones de seguridad vial que establezcan, participando en la retroalimentación del cumplimiento de las mismas, generando estadísticas y seguimiento a los eventos de sus operaciones”.

- “AUTOTANQUES DE COLOMBIA S.A.S, vigilará y monitoreará la responsabilidad de los trabajadores y contratistas en el mantenimiento preventivo y correctivo de sus vehículos, con el objeto de mantener un desempeño óptimo en la operación, estableciendo las medidas de control para evitar la ocurrencia de accidentes que puedan generar daños al individuo, a terceros, la comunidad y el medio ambiente”.
- “La gerencia destinará los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para dar cumplimiento a la política y requiere de la participación activa de trabajadores y contratistas, para la implementación eficaz de la misma”.

MISIÓN

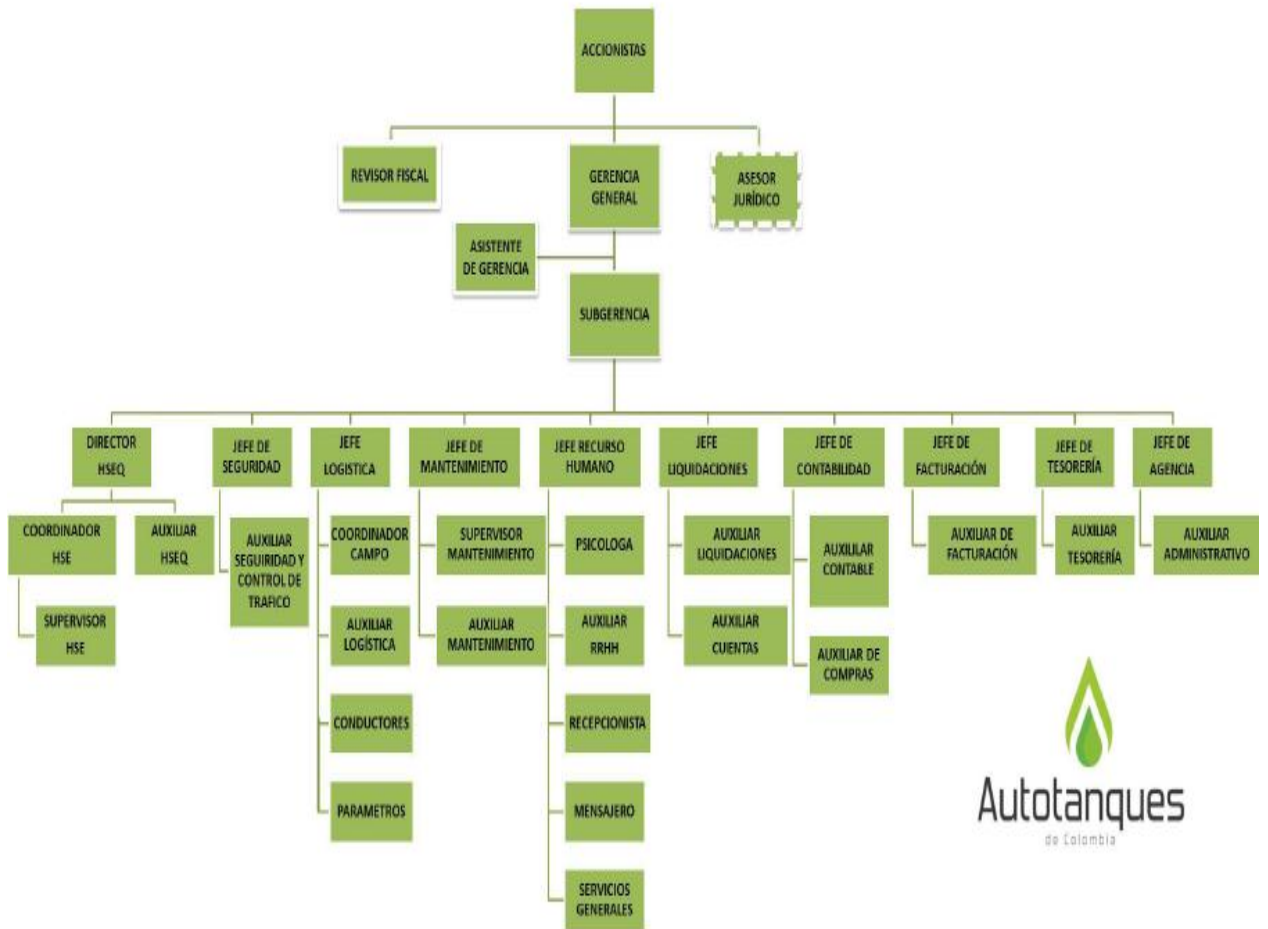
“En AUTOTANQUES DE COLOMBIA S.A.S, ofrecemos y desarrollamos soluciones logísticas de transporte terrestre de carga líquida, seca y refrigerada que genere valor agregado a nuestros clientes; garantizándoles disponibilidad, oportunidad y seguridad en la prestación de nuestros servicios y operaciones.

Para satisfacer las necesidades logísticas de transporte utilizamos todos los recursos físicos y tecnológicos disponibles y contamos con un equipo humano altamente capacitado y productivo, cumpliendo siempre con el cuidado y la preservación del medio ambiente y previniendo cualquier tipo de lesiones y enfermedades profesionales”.

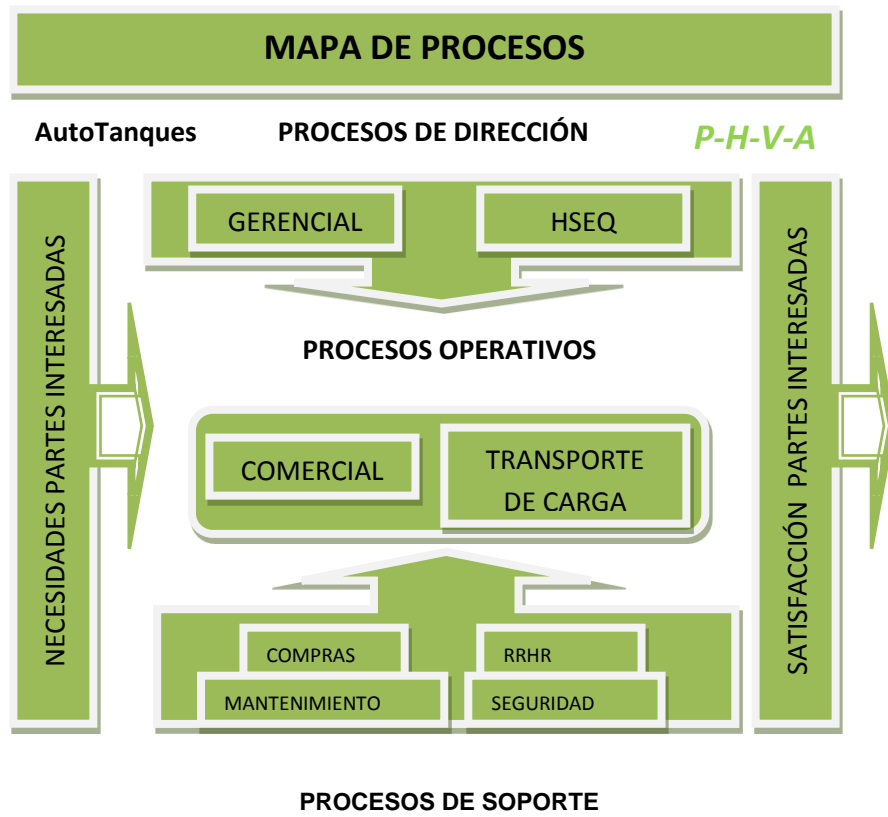
VISIÓN

“Ser una empresa líder a nivel nacional en la prestación de servicios logísticos de transporte de carga líquida, seca y refrigerada, bajo los más altos estándares de calidad, preservación del medio ambiente y bienestar personal, manteniendo un nivel de exigencia en los procesos de mejora continua, que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes, empleados, comunidad en general y partes interesadas”.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



MAPA DE PROCESOS



Fuente: Memorias de AutoTanques de Colombia S.A.S.

Anexo C

PLAN NACIONAL DE CONTINGENCIA

OBJETIVO:

Establecer lineamientos para afrontar eventuales derrames, fugas o eventos relacionados con mercancías peligrosas que se presenten en el desarrollo de la operación o manipulación del transporte terrestre, mediante herramientas estratégicas, informáticas y operativas, que permitan prever, controlar, mitigar y corregir los impactos adversos al medio ambiente y a la población, de manera adecuada y eficaz.

CONCEPTO

Es la definición previa de cómo se atenderá un evento específico (incendio, inundación, derrame) del SNPAD y los sectores comunitarios afectados por una amenaza, controlando para ello la situación derivada de la emergencia. El PNC está compuesto por:

1. Plan Estratégico: Contiene la filosofía, objetivos, alcance de la organización y asignación de responsabilidades dentro de la empresa.
2. Plan Operativo: Establece los procedimientos básicos de operación y acción del PNC para afrontar adecuada y eficazmente una contingencia de acuerdo con los recursos humanos y equipos disponibles.
3. Plan Informático: Establece las bases en términos de sistema de manejo de información, a fin de que los procedimientos estratégicos y operativos sean eficientes.

Fuente: Memorias de AutoTanques de Colombia S.A.S.

Anexo D

ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN SANTANDER

El departamento de Santander a la fecha, 29 de abril de 2013 cuenta con 61.535 empresas activas, dividiéndose según su tamaño así:

Tabla 1. Empresas activas en Santander según su tamaño.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN SANTANDER		
TAMAÑO	N° DE EMPRESAS ATIVAS	INDICADORES EN %
MICRO	57.629	93,65%
PEQUEÑA	2.642	4,29%
MEDIANA	755	1,23
GRANDE	509	0,83%

Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio de Bucaramanga, Superintendencia de sociedades. Datos 2007-2012.

AutoTanques de Colombia S.A.S ocupa el puesto número 88 en activos y el puesto número 149 en cuanto a ventas dentro de las empresas activas en Santander.

Tabla 2. Ranking por todas las empresas.

RANKING POR TODAS LAS EMPRESAS		
AUTOTANQUES DE COLOMBIA S.A.S	Cifras en millones de pesos	
Ranking 88	\$40.987	Activo
Ranking 149	\$20.361	Ventas

Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio de Bucaramanga, Superintendencia de sociedades. Datos 2007-2012.

AutoTanques de Colombia S.A.S. pertenece al Sector de Transporte y Almacenamiento según la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en la cual hay inscritas 1.233 empresas. Dentro de este sector hay un Subsector:

Transporte terrestre; Transporte por tuberías, que incluye a un total de 734 empresas.

El Subsector de Transporte terrestre y Transporte por tuberías incluye a AutoTanques, ya que es una organización que se dedica al transporte terrestre de hidrocarburos ocupando el puesto número 12 dentro del ranking por sectores económicos en activos.

Tabla 3. Ranking por sectores económicos en activos.

RANKING POR SECTORES ECONÓMICOS		
SECTOR: Transporte y almacenamiento		
SUBSECTOR: Transporte terrestre; Transporte por tuberías		
EMPRESA	ACTIVOS (cifras en millones de pesos)	CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL
TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A ESP	\$5.087.326	8,25%
SOCIEDAD TRANSPORTADORA DE GAS DEL ORIENTE	\$516.126	62,66%
COOPERATIVA SANTANDEREANA DE TRANSPORTADORES	\$141.004	19,84%
TRANSPORTADORA COLOMBIANA DE CARBON S.A.S	\$82.447	111,19%
TRANSPORTES PIEDECUESTA S.A	\$82.447	46,75%
METROCINCO PLUS S.A	\$77.421	72,93%
METROLINEA S.A	\$76.924	79,00%
OPERADORA DE TRANSPORTES MASIVO MOVILIZAMOS S.A	\$55.459	253,83%
TRANSPORTE INTELIGENTE S.A	\$48.573	117,41%
OPERADORES LOGISTICOS DE CARGA S.A.S	\$42.527	10,63%
TRANSPORTE MULTIMODAL DE CARGA MULTICARGO S.A	\$41.324	113,84%
AUTOTANQUES DE COLOMBIA S.A.S	\$40.987	141,40%
FRIMAC S.A	\$38.282	33,37%
PROVEEDORA DE CARGA S.A.	\$24.596	28,48%
CENTRO TAXIS S.A	\$23.633	26,39%

Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio de Bucaramanga, Superintendencia de sociedades. Datos 2007-2012.

Dentro de la clasificación del ranking por sectores económicos en ventas AutoTanques ocupa el puesto número 10.

Tabla 4. Ranking por sectores económicos en ventas.

RANKING POR SECTORES ECONÓMICOS		
SECTOR: Transporte y almacenamiento		
SUBSECTOR: Transporte terrestre; Transporte por tuberías		
EMPRESA	VENTAS (cifras en millones de pesos)	CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL
TRANSPORTADORA DE GAS INTERNACIONAL S.A ESP	\$702.309	14,79%
COOPERATIVA SANTANDEREANA DE TRANSPORTADORES	\$85.961	20,54%
SOCIEDAD TRANSPORTADORA DE GAS DEL ORIENTE	\$59.139	43,92%
CENTRO TAXIS S.A	\$58.144	15,66%
PROVEEDORA DE CARGA S.A.	\$39.908	52,15%
TRANSPORTE MULTIMODAL DE CARGA MULTICARGO S.A	\$37.831	107,27%
TRANSPORTES MURGUZ S.A	\$37.090	47,34%
TRANSPORTES CALDERON S.A	\$30.985	858,00%
FRIMAC S.A	\$26.847	24,47%
AUTOTANQUES DE COLOMBIA S.A.S	\$20.361	51,11%
METROCINCO PLUS S.A	\$19.185	451,98%
OPERADORES LOGISTICOS DE CARGA	\$17.093	33,67%

Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio de Bucaramanga, Superintendencia de sociedades. Datos 2007-2012.

AUTOTANQUES DE COLOMBIA S.A.S

Nota de Enseñanza

Resumen

AutoTanques de Colombia S.A.S. es una organización centrada en la prestación de servicios logísticos de transporte de petróleo y sus derivados, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander. Fundada el 18 de febrero del año 2011 por Luis Gabriel Pinto Duque, Luis Pompilio Pinto Pérez, Diego Andrés Pinto Santander y Rubén Pinto Pérez.

Luis Gabriel Pinto Duque, fue el principal promotor de crear y fundar su propia empresa, ya que, después de pertenecer a la cooperativa de transporte *Covolco* y de liderarla como Presidente de Junta decide tomar la decisión de renunciar para emprender con una nueva idea de negocio. Decisión tomada después de que él, sus tíos Luis Pompilio Pinto Pérez y Rubén Pinto Pérez y su primo Diego Andrés Pinto Pérez viajarán a México en el mes de Noviembre del año 2010 a la feria del transporte en Guadalajara, evento internacional que reúne empresas del sector transportista. Reunidos con empresarios y gerentes que representaban a sus propias empresas notaron que eran los únicos que no eran propietarios de la empresa, así que de inmediato hicieron una alianza entre los cuatro y adelantaron negociaciones con la casa matriz Kenworth en México para expandir y mejorar su parque automotor, mediante la adquisición de 2 flotillas modelo 2011 y 2012 respectivamente, los cuales finalmente entraron en operación a finales del primer trimestre del 2011 en su propia empresa.

Capitularon a favor de la nueva propuesta y fundaron *AutoTanques de Colombia S.A.S.*, empresa especializada en el transporte de carga líquida a nivel nacional. Cuentan con 225 tractomulas propias y 200 flota fidelizada último modelo, equipados con tanques en lámina de acero inoxidable y acero al carbón, lo cual les permite estar capacitados para transportar: químicos, lubricantes, hidrocarburos refinados y no refinados, aceite de palma y sus derivados, bases, productos refrigerados, entre otros. Sus principales clientes son: Ecopetrol, Pacific Rubiales, Petrominerales, Terpel, Setip, Transmeta, Canacol, Esmerald Energy, Lewis Energy Colombia INC, entre otros.

Nota de Enseñanza preparada por los profesores Orlando Enrique Contreras y Edna Rocío Bravo y por la estudiante Diana Patricia Ortíz Jaimes para obtener el título de Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Luis Gabriel es una persona comprometida con su organización, dedica su tiempo a buscar oportunidades que le permitan crecer, consolidarse y lo más importante asegurarse en el sector en el cual se desenvuelven. Además de ser el Gerente de la compañía, se encarga de la parte administrativa. En reuniones de junta se discutió la creación de un nuevo cargo que será ocupado por él como gerente comercial, y la llegada de una nueva persona que ocupará la vacante de gerente administrativo.

Objetivos de Enseñanza

El caso de estudio *AutoTanques de Colombia S.A.S.* expone a una empresa joven emprendedora, cuyas ideas principales se enfocan hacia la reflexión de crear empresa y orienta hacia los cambios de conducta como resultado de un proceso de enseñanza y aprendizaje. Además, este caso da a conocer una historia real de una empresa Santandereana en la cual el lector podrá descubrir los rasgos que caracterizan a un emprendedor y los motivos por los cuales decide asumir riesgos para comenzar a experimentar y vivir los triunfos y obstáculos de liderar una empresa, en la cual se sujeta en tomar decisiones acertadas que lo llevan a trascender a lo largo del negocio familiar.

- El alumno identificará y analizará a través del caso de estudio las diferencias existentes entre un gerente y un emprendedor, ya que se refleja en él una historia real, que da a conocer las motivaciones y competencias por las cuales decide emprender un nuevo negocio.
- El estudiante hará uso de su conocimiento y lo relacionará por medio de la aplicación de herramientas conceptuales (Análisis PEST, Planificación estratégica) involucrándolo en el entorno en el cual se encuentra la empresa e intenta posicionarse para ofrecer valor a sus clientes y generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles, esto conlleva a desarrollar la capacidad de entender una empresa en términos de modelo de negocio.
- El estudiante realizará un diagnóstico por medio de diferentes técnicas, cuyo análisis estratégico permitirá identificar y analizar los elementos internos y factores externos de la empresa que determinen sus ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos debe mejorar para ser más eficiente.
- El alumno identificará la estrategia de emprendimiento llevada a cabo por Luis Gabriel Pinto Duque por medio del proceso de discusión del caso de estudio.

Preguntas de asignación

Las siguientes preguntas de asignación se tomaron del caso de estudio y se sugieren para guiar a los estudiantes en su preparación para la discusión del caso en clase.

- ¿Será que como están las cosas vale la pena hacer empresa o me quedo como estoy?
- ¿Qué pasará con *Covolco* y el compromiso que aún tengo con ellos?
- ¿Hasta el momento, las cosas han salido muy bien cumpliendo mi rol como gerente, será que como emprendedor las cosas van a salir igual de bien?
- ¿Cómo lograremos hacer la diferencia en un mercado tan competitivo?
- ¿Qué necesito para encaminar mi futura empresa hacia el éxito?
- ¿Cómo se podrá garantizar la sostenibilidad de la nueva empresa?

Guía didáctica del docente

El caso de estudio *AutoTanques de Colombia S.A.S.* contextualiza una situación real, en el cual intervienen múltiples factores, con la finalidad que el participante, con toda la información que se le aporta, visualice la realidad y le permitan analizar y tomar decisiones que lo orienten a entender los diferentes escenarios que se plasman en él. Se pretende que los participantes estudien la situación, definan soluciones, lleguen a sus propias conclusiones sobre las acciones que van a emprender y después las discutan en grupo con el fin de que las expongan y defiendan.

La guía del docente tiene la finalidad de apoyar a las personas que ejerzan esta función, es por esto, que el análisis del caso de estudio comienza con una lectura individual, luego trabajo grupal, habrá momentos en los cuales se presentará un intercambio de opiniones y puntos de vista, con el fin de definir todos los aspectos que se requieren estudiar para poder resolver el caso.

Luego se trabaja en grupo a través de debates, para tratar de llegar a las conclusiones del caso. El docente en esos momentos interviene formulando algunas preguntas orientadoras para el diálogo.

Gestión de la discusión

El análisis del caso, debe inicialmente girar en torno a que el estudiante descubra lo que caracteriza a la familia Pinto, para que desde un comienzo entienda lo que llevo a Luis Gabriel a tomar la decisión de emprender con su ideal de negocio, a aliarse permanentemente con diferentes grupos de interés y el porqué de su visión de hacer empresa. Después de lograr esto, el docente debe fijarse en hacerle ver al estudiante el hecho de que una de las compañías por las cuales el “negocio familiar” trasciende y se fortalece en cuanto al conocimiento del mercado e identificación de clientes potenciales y competidores es *Copetran*, organización que originó en la ciudad de Bucaramanga el mayor movimiento de cooperativismo del país. Con esto, se logra que el estudiante analice el entorno en el cual se encontraba la familia Pinto y con la ayuda de la herramienta PEST no sólo logra visualizar el impacto de estos cuatro factores (Político, Económico, Social y Tecnológico) en la organización, sino cómo lograron captar del entorno esos aspectos positivos para tomarlos a favor y lograr posicionar la empresa en el mercado.

La conversación docente-estudiante, en este momento toma otro rumbo al discutir el trabajo que logro hacer Luis Gabriel en *Covolco*, cooperativa sólida que despierta el interés de asociatividad empresarial, donde existen muchos socios y dueños, donde las reglas de juego son susceptibles a variaciones y donde la resistencia al cambio persiste por ser una organización tradicionalista. Aspectos que lo llevan a preguntarse si toma la decisión de asumir el riesgo de poner en marcha su propio negocio o de no abandonar lo que alcanzó en *Covolco*.

Uno de los principales hechos que contribuyen a esta decisión, es el viaje de negocios que realiza a México acompañado de sus familiares que también son socios de *Covolco*, dónde se dan cuenta, que son los únicos que no son dueños de empresa sino que representan a una.

Con lo anterior, se da la oportunidad de debatir sobre emprendimiento y de indagar sí para el caso de Luis Gabriel se está cruzando capacidad como oportunidad, lo que conlleva a responder el cuestionamiento central del caso y es: ¿Quién de Uds. pensaría que Luis Gabriel debe arriesgarse a hacer emprendimiento?, interrogante que debe considerarse positivo por los participantes, ya que el análisis realizado anteriormente a su familia y al entorno de la empresa, induce a pensar que Luis Gabriel tiene oportunidades para ser emprendedor, pero si por el contrario, los asistentes responden negativamente, el docente los debe orientar a comprender lo siguiente: sí Luis Gabriel tiene algo seguro en *Covolco* y de sí tiene mucho para dar, podrá tener un poder para lograr una mejor empresa. Es importante resaltar y comparar la actitud de Luis Gabriel con la Teoría de McClelland porque describe tres tipos de necesidad motivacional (logro, poder, afiliación) que caracterizaron a Luis Gabriel en su estilo y comportamiento.

En la última parte de la discusión se debe crear en los participantes el beneficio de duda, debido al viaje que realizo a México le generó pensamientos de incertidumbre que lo llevaron a pensar: ¿por qué trabajo para terceros y por qué debo soportar las diferentes situaciones que se presentaban en la compañía? Con esto finaliza la discusión del caso A: La decisión de Luis Gabriel.

La discusión del caso B: AutoTanques de Colombia S.A.S. gira en torno a la decisión que toma Luis Gabriel, él se ve con la capacidad de emprender un negocio de esta magnitud y adicionalmente aprovechar el entorno en el que opera porque le ofrece oportunidades para el crecimiento de la empresa.

Para dar inicio al debate se pregunta a los estudiantes ¿Qué es lo primero sé que se estructura dentro de AutoTanques? respuesta que dirige a examinar el protocolo familiar que se establecen desde un principio y los lleva a entablar políticas para las actuaciones de los integrantes de las familias antes de que se tomen decisiones ya en la empresa. Todo fluye a comprender que Luis Gabriel lleva a cabo sus ideales a partir de la ejecución de un plan comercial que se despliega del plan de negocios. Además, se concentra en el transporte de hidrocarburos, a posicionar su compañía dentro del mercado y a tomar decisiones que conlleven a su crecimiento y a generar confianza a sus clientes.

Al final del caso, se plantea la situación de que una persona llegará a ocupar la vacante de gerente administrativo causando inquietud en los estudiantes ya que induce a pensar que quien llegue a ocupar el cargo, posiblemente aprenda cómo funciona el negocio y después se marche para iniciar su propia empresa. Quien ocupará el cargo es Diego, primo de Luis Gabriel y actual subgerente de la organización, cuyo propósito de los fundadores es subir de jerarquía dentro de ellos mismos para asegurar el funcionamiento de la empresa.

Preguntas dirigidas por el docente para analizar el caso de estudio AutoTanques de Colombia S.A.S.

1. ¿Qué caracteriza a la familia de Luis Gabriel?
2. ¿Cuál es la principal estrategia del negocio familiar?
3. ¿Cómo estaba el contexto en el que estaba involucrada la familia de Luis Gabriel?
4. ¿Se está cruzando para el caso de Luis Gabriel capacidad como oportunidad?
5. ¿Por qué creen que Luis Gabriel decidió ser emprendedor y no gerente?
6. ¿Por qué Luis Gabriel al estar posicionado tanto profesional como económicamente en *Covolco* decide renunciar?
7. ¿Cuál creen Uds. fue la transición a la que se sometió Luis Gabriel con la nueva empresa?
8. ¿Cuáles son las diferencias de liderar *Covolco* y *AutoTanques*?
9. ¿Le sirvió la experiencia que tuvo Luis Gabriel en *Copetran* y *Covolco* para formar *AutoTanques*? ¿Por qué?
10. Conociendo el sector en el cual Autotanques participa ¿Cómo creen Uds. que sea el futuro de la organización evaluando los diferentes factores que juegan en el desarrollo del sector?

ANEXO H. NOTA TÉCNICA.

AUTOTANQUES DE COLOMBIA S.A.S.

Nota técnica

A continuación se explican los conceptos y técnicas pedagógicas que se deben utilizar como guías para llevar a cabo el análisis del caso.

1. **Estrategia:** Durante la lectura del caso, el estudiante ve implícitamente cómo la familia Pinto busca permanentemente aliarse a diferentes grupos de interés que le permiten obtener conocimiento del negocio y del mercado, identificar clientes y competidores potenciales y lo más importante cómo aprovechar las oportunidades que ofrece el sector en el cual se encuentran. Antes de emprender con su ideal de negocio conocen el camino por el cual deben transitar, estudian el entorno económico, los cambios que se producen en el mercado para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y así generar beneficios. Eligen este camino con el propósito de responder: ¿Qué empresa queremos ser?, ¿A dónde queremos llegar?

Bibliografía recomendada:

- PORTER, Michael E. *What is Strategy?* Harvard Business Review. November – December. 1996.
- PORTER, Michael E. *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Bilbao: Deusto. 2006.
- VÁSQUEZ, O. La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 85, 41-66. On line [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/156]

1. **Sector cooperativo:** El caso da a conocer dos empresas que pertenecen al sector cooperativo: *Copetran* y *Covolco*, empresas en las cuales la familia Pinto en cabeza de Luis Gabriel se asociaron y lograron trascender. La familia Pinto al pertenecer a estas organizaciones tuvieron la oportunidad de estudiar un modelo de negocio que es muy característico en nuestro país, especialmente en la ciudad de Bucaramanga, porque fue allí donde se dieron los primeros pasos del cooperativismo y hoy día es liderado por empresas de la región que han sido utilizadas como modelos empresariales para otros países.

Nota Técnica preparada por los profesores Orlando Enrique Contreras y Edna Rocío Bravo y por la estudiante Diana Patricia Ortiz Jaimes para obtener el título de Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Las empresas cooperativas son la forma de organización empresarial que presenta el mayor número de entidades y asociados. Luis Gabriel pudo escoger esta modalidad de negocio para su empresa y no lo hizo, ya que en ella predomina la intervención de muchos dueños que opacaban sus principales objetivos de crecimiento profesional.

2. Análisis PEST: La importancia del uso de esta herramienta estratégica radica en que le facilita al lector comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

- Político: Es importante que el lector conozca cómo a partir de la legislación y del entorno político de aquella época, las empresas del sector de transporte de hidrocarburos se vieron favorecidas.
- Económico: Analizar la situación económica local y sus tendencias que expliquen por qué el sector de hidrocarburos son un indicador importante para el crecimiento de la economía colombiana.
- Social: Las tendencias del estilo de vida y la actitud del consumidor son hechos que marcan las costumbres empresariales y prácticas de negocios que conducen a satisfacer al cliente.
- Tecnológico: En la actualidad se evidencia la facilidad para acceder a la tecnología y de cómo el desarrollo tecnológico hace que unos negocios vayan desapareciendo y otros surgiendo.

Bibliografía recomendada:

- www.compitem360.com/Documentos-Estrategicos-de-Santander.aspx
- www.dinero.com
- www.vanguardia.com
- www.semana.com

3. Análisis DOFA: A través del uso de esta herramienta, el estudiante analizará por medio de un diagnóstico de la empresa una visión global de la situación actual en la que se encuentra y el entorno en el cual compete.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Bibliografía recomendada:

- LONGENECKER, Justin C.; MOORE, Carlos W.; PALICH, Leslie E. *Administración de pequeñas empresas enfoque emprendedor*. 2006.
- ROSENBERG, Mike. *Viaje al futuro con la planificación de escenarios*. IESE insight. Primer Trimestre 2012.
- GARCÍA, Carlos.; LOMBARDÍA, García Pilar. *Mercado laboral sostenible 2020 y responsabilidad social*. IESE BUSINESS SCHOOL. 2010.

- 4. Sostenibilidad Empresarial:** Con el análisis de este concepto, se identifica si la organización logra un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental, en la búsqueda de mantenerse en el tiempo, utilizando de forma responsable los recursos para su actividad productiva y creando valor para sus empleados, clientes, proveedores y comunidad en general.

Aquellas empresas que voluntariamente toman el liderazgo de la sostenibilidad, mejoran su reputación, crean confianza y verdaderas conexiones con la comunidad, asegurando ofrecer beneficios a largo plazo a través de la formación, comunicación y medición a todos los interesados de la organización con el fin de mejorar continuamente.

Bibliografía recomendada:

- SPREITZER, Gretchen; PORATH, Christine. *Creating Sustainable Performance*. Harvard Business Review. January – February. 2012.
- ARGANDOÑA, Rámiz Antonio. "Why should managers be socially responsible", The European Business Review, March – April. 2013.

- 5. Problemática Organizacional:** Es común que en una empresa se manifiesten inconvenientes causados por inconformidades, ambiente laboral tenso ó limitaciones de comunicación que en muchas ocasiones generan distanciamiento de la gente provocando ausencias y falta de participación entre los empleados de la empresa. En el caso A se aprecia un ejemplo de este tipo de problemas y por los cuales Luis Gabriel toma la decisión de pasar su carta de renuncia a Covo/Co debido a la falta de delegación, control de actividades, flujo de información y concentración de poder, lo que ocasionaba duplicidad de tareas, que los trabajadores no siguieran órdenes y responsabilidades y que en algunos momentos se perdieran pedidos, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.

Bibliografía recomendada:

- VALOR, Sabatier Josep. *Equipos Eléctricos Pallarés*. IESE BUSSINES SCHOOL. 2006.
- LUCHI R.; SERRA Cailá, Fernando. *Meditex S.A*. IESE BUSSINES SCHOOL. 1992.

- 6. Motivación: El Modelo de las Tres Necesidades de David MacClelland.** Describe tres tipos de necesidad motivacional, las cuales son: Necesidad de logro, Necesidad de poder y Necesidad de afiliación. Durante el análisis del caso, se percibe el comportamiento y estilo gerencial de Luis Gabriel en los diferentes trabajos que estuvo involucrado, en cada uno de ellos mostro su interés por buscar constantemente oportunidades de crecimiento, de hacer bien las cosas, de relacionarse con todos los integrantes de la empresa y de ejercer un rol emprendedor principalmente en aras de llevar a cabo sus ideales. Se estudia esta teoría en el caso, con el propósito de que el estudiante comprenda cómo fue el proceso por el cual la familia Pinto en cabeza de Luis

Gabriel logra trascender y de llevar a cabo acciones para alcanzar mejores resultados.

Bibliografía recomendada:

- GOLEMAN, Daniel. *¿Qué hace a un líder?* Harvard Business Review. 2006.
 - MACCLELLAND, David C. *Estudio de la motivación humana*. 1989.
7. **Protocolo familiar:** Se estudia con el fin de que durante el análisis del caso, el participante comprenda la importancia de definir políticas y normas en una empresa familiar, con la finalidad de que permanezca en el tiempo de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar. Desde el punto de vista familiar, el protocolo debería ayudar a promover la unidad y armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia. La clave es que existan reglas claras, que sean comunicadas y explicadas adecuadamente a cada miembro del grupo familiar. Además, es un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa.

Bibliografía recomendada:

- POSSO, Lozano M. *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Estudios gerenciales. 2000.
 - FERNANDEZ, García Ana. *Protocolo familiar: un instrumento para la autorregulación de la sociedad familiar*. Revista de derecho de sociedades. 2002.
8. **Plan de negocios:** Con el estudio de esta herramienta de trabajo, el estudiante no sólo visualiza la importancia de evaluar la viabilidad de una idea, de determinar con anticipación cual es el mejor camino y de pensar en alternativas y acciones para conseguir el objetivo final, sino también de lo necesario que es tomarse el tiempo para analizar el negocio. Esto no garantiza el éxito del negocio, pero al menos, ayuda a comprender las incertidumbres del mismo.

Bibliografía recomendada:

- VILLARÁN, Weinberger k. *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. 2012. On line [http://www.uvg.edu.gt/DQF/Plan-de-negocios-29-03-2012-Examen-final/plan_negocios.pdf]
- HANSSENS, Dominique. *Un buen diagnóstico, el mejor remedio*. IESE BUSSINES SCHOOL. 2010.

ANEXO I. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.

ENCUESTA

FECHA: _____ **SEMESTRE:** _____

Estimado estudiante, la presente encuesta se realiza con el fin de evaluar la aplicación del caso de estudio como herramienta pedagógica en el aula de clase, es por ello que su ayuda es de gran importancia para conocer el impacto de aprendizaje que causó en Ud. Marque con una “X” la opción elegida.

1. ¿Está el caso escrito de manera clara, es interesante y motiva al lector?

Si ___ No ___

2. ¿La estructura del caso facilita su lectura?

Si ___ No ___

3. ¿Cuál fue su actitud al llevar a cabo el análisis del caso?

Muy agradable ___ Agradable ___ Poco agradable ___
Indiferente___

4. ¿El caso de estudio le aportó la información suficiente realizar el análisis de éste?

Si ___ No ___

5. ¿Están bien presentados los anexos, y son ellos esenciales para la discusión del caso?

Si ___ No ___

6. A partir del análisis del caso de estudio, ¿Ud. logró reforzar alguna de las temáticas y conceptos dados a conocer durante el semestre por la asignatura?

Si ___ No ___

7. ¿La oportunidad de analizar un caso de estudio cercano a su entorno regional, le generó interés y motivación por participar en su análisis?

Si ___ No ___

8. ¿Le gustaría que el docente le dé a conocer con frecuencia casos cercanos a su entorno?

Si ___ No ___

9. ¿Cómo califica el desarrollo de la clase durante la implementación del caso de estudio?

Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___

10. ¿De acuerdo a su percepción, el caso de estudio supera sus expectativas?

Si ___ No ___

11. ¿Cuál es su opinión respecto al grado de participación del alumnado en la clase?

Nada satisfecho ___ Poco satisfecho ___ Satisfecho ___ Muy satisfecho ___

Si tiene alguna sugerencia, por favor escríbala a continuación:

--