



Universidad
Tecnológica
de Bolívar

CARTAGENA DE INDIAS

Ficha Pedagógica Estudio de caso Empresarial

CASO ETEC: ¿QUÉ HACER PARA SUPERAR EL GRAN RETO?

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEACION Y ORGANIZACIÓN.

DIRECTOR:

MsC. JORGE LUIS DEL RIO CORTINA

INTEGRANTES:

LUIS EDUARDO POSADA ARRIETA

JUAN CAMILO MIRANDA JIMENEZ

Maestría en Administración - MBA
Facultad de Economía y Negocios
Universidad Tecnológica de Bolívar

2017



RESUMEN

El presente caso cuenta la historia del caso UMI en la empresa ETEC que luego de 30 años en el mercado nacional e internacional en soluciones de ingeniería para el manejo de aguas a través del suministro de sistemas y equipos para control de inundaciones en áreas urbanas y agrícolas, distritos de riego, acueductos y aplicaciones industriales, ETEC se propone emprender el proyecto más grande de su historia a desarrollarse en Irak; implementando estrategias y configurando su cultura organizacional para alcanzar las exigencias planteadas por su nuevo cliente el Ministerio de Agricultura de Irak, que busca el renacer del país luego de una guerra y requiere una solución eficiente para reactivar el sector agrícola.

PALABRAS CLAVE: Innovación, Toma de Decisiones, Cultura Organizacional, Estrategias Y Liderazgo.

DEFINICIÓN DEL TEMA A ABORDAR.

Luego de 30 años en el mercado nacional e internacional en soluciones de ingeniería para el manejo de aguas a través del suministro de sistemas y equipos para control de inundaciones en áreas urbanas y agrícolas, distritos de riego, acueductos y aplicaciones industriales, ETEC se propone emprender el proyecto más grande de su historia a desarrollarse en Irak; implementando estrategias y configurando su cultura organizacional para alcanzar las exigencias planteadas por su nuevo cliente el Ministerio de Agricultura de Irak, que busca el renacer del país luego de una guerra y requiere una solución eficiente para reactivar el sector agrícola.



OBJETIVO DE ENSEÑANZA

El presente estudio de caso tiene como objetivo de enseñanza dar a conocer las diferentes estrategias organizacionales y de planeación implementadas en la empresa ETEC para la planeación del desarrollo y configuración de su cultura organizacional para llevar a cabo el macro proyecto UMI para el gobierno iraquí en el año de 2011 el cual consistió en el suministro de equipos para la implementación de sistemas de riego entre los ríos Tigris y Éufrates históricamente conocido esto como la antigua Mesopotamia.

INTRODUCCIÓN

El ingeniero naval francés Erick Thiriez se establece en Cartagena de Indias a finales del año 1980 y funda la compañía Erick Técnicas S.A., conocida como ETEC S.A., que es sinónimo de innovación, eficiencia hidráulica y confiabilidad, utilizando las mejores técnicas en la fabricación de bombas de gran capacidad y la subsecuente ruptura de paradigmas tecnológicos, convirtiéndose en fortalezas internas que motivan al equipo de ingenieros desde la fundación de la compañía. ETEC destina todos sus esfuerzos para asegurar la eficiencia y el apropiado manejo de recursos hídricos, ofreciendo servicios de consultoría, diagnóstico, conceptualización, diseño e implementación de soluciones de ingeniería para el manejo de aguas.

Siendo una empresa joven, ETEC hace presencia en más de 32 países en los cinco continentes, donde sus productos son requeridos con base en la creciente reputación de ser una compañía en constante búsqueda de soluciones de ingeniería innovadoras para el manejo de aguas. Para muchos usuarios, el movimiento de grandes volúmenes de agua es un proyecto único; la colaboración multidisciplinaria y una consultoría de experiencia son de gran importancia.

El proceso de análisis comienza con el diagnóstico correcto de la situación, seguido de la conceptualización de los diseños propuestos y, por último, de la implementación de la solución adecuada. Con un estilo de trabajo poco convencional y muy productivo, la interacción dinámica y cercana de los ingenieros de ETEC con los clientes y equipos asesores da como resultado el desarrollo de ideas de gran valor.

En el presente caso de estudio se presentará la evolución que ha tenido la compañía desde sus inicios, y como hechos puntuales como el macro proyecto de Irak, han contribuido para la correcta estrategia en la toma de decisiones con cambios positivos en la cultura de la organización, así también como sus aciertos y fracasos en el proceso.

JUSTIFICACIÓN

ETEC luego de posicionarse a la vanguardia en la industria de soluciones de ingeniería para el manejo de aguas a nivel nacional e internacional fue seleccionada para desarrollar un macro proyecto que podría catapultarlo a ser referente en sistemas de riego a nivel internacional. El proyecto de Irak nace por la necesidad de todo un país de reactivar su sector agrícola destruido luego de una guerra de 10 años en la cual Estados Unidos de Norteamérica, Reino Unido y los países aliados pugnaron por sacar del poder a Sadam Hussein. De allí que este caso de estudio se justifica para dar a conocer las estrategias organizacionales y de planeación implementadas para este proyecto y está dirigido a los líderes de área de empresas del sector manufacturero que se encuentren en la búsqueda de estrategias que le permitan alcanzar objetivos que logren superar las expectativas de sus compañías y sus clientes.

Particularmente nuestro caso de estudio nace de la necesidad de Irak luego de ser desbastado por la guerra en conseguir los suministros básicos como alimentos, agua y salud para la subsistencia y abastecimiento de sus habitantes. Fue así como el Ministerio de Agricultura de Irak se dio a la tarea de encontrar una estrategia que permitiese activar la producción de alimentos. El proyecto consistía en la entrega de 307 equipos para sistemas de riego a lo largo del país el cual debía ser reconstruido y uno de los puntos

más importantes en la reconstrucción era volver a instalar sistemas para la irrigación de cultivos.

Este proyecto marcó de manera definitiva un antes y un después para ETEC, pues la compañía logró un reconocimiento internacional como fabricante de sistemas de riego, y a nivel nacional se consolidó como una mediana empresa logrando en el 2014 estar dentro de las 10 compañías con mayor cantidad de exportaciones del departamento de Bolívar, llegando a tener una participación del 2% equivalente a \$21.745.436.000 millones de pesos colombianos.

POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo son los sectores que requieran soluciones para movimientos masivos de agua a través del continuo desarrollo innovador de equipos de bombeo. Específicamente en los siguientes sectores: Control de Inundaciones, Acuicultura, Sistemas de Riego, Agricultura, Industria y Drenaje.

MARCO TEORICO

La innovación es un cambio que produce algo nuevo y puede ser una recombinação de viejas ideas, un esquema que cambia el orden presente, una fórmula o una aproximación única que es percibida como nueva por las personas en donde se presenta el cambio (Naranjo-Valencia, Jiménez Jiménez, & Sanz-Valle, 2012). Pero para que se lleve a cabo un proceso de innovación continua en las empresas del sector manufacturero se deben tener en cuenta tres aspectos: “La estrategia de innovación” enfocada a cumplir los objetivos en el tiempo propuesto, “la cultura de innovación” enfocada a la búsqueda de problemas y posibles soluciones y finalmente “proyectos de innovación” enfocado materializar y concretar la solución del proyecto de innovación. El éxito del proceso de innovación depende del compromiso de la alta gerencia y de las personas encargadas de liderar los diferentes procesos de innovación orientados a los planes estratégicos de la empresa.

Según el autor E. Oliva (2015):

El entorno competitivo, ha convertido a la innovación en un aspecto estratégico para la sobrevivencia de las empresas, pero poco se dice de los elementos de la organización que influyen en que estas sean realmente innovadoras. Las prácticas de recursos humanos, por su parte, se han enfocado en comprender al individuo, su relación con los grupos o equipos de trabajo y su incidencia en los resultados, pero poco en analizar como el ambiente laboral incide en la capacidad de innovación de los seres humanos al interior de la organización. (p.1).

Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina (2015) explican que: “La competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores”. (p. 2). La estrategia empresarial es el camino que recorren las empresas para la consecución de los objetivos planteados en la búsqueda de formar a la empresa más competitiva. Según Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez, & Castro Ríos (2014): “En el caso de la estrategia como concepto, aducen que puede ser considerada como un conjunto de abstracciones que de hecho hacen parte del esquema mental de quienes están interesados en ella”. (p. 5).

A nivel gerencial en cuanto al manejo estratégico de una empresa partimos del hecho que esto es algo único no repetible teniendo en cuenta algunos conceptos propios, técnicas particulares y herramientas específicas de la empresa, de tal manera que la concepción que se tenga de estrategia organizacional no puede verse como una secuencia lógica de pasos u operaciones conduciendo al éxito de la empresa (Noguera Hidalgo et al., 2014).

Vertel, Paternina, Riaño, & Pereira (2013) mencionan:

La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, esta reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción. (p. 2).

La cultura organizacional en las empresas juega un papel fundamental para la innovación que tiene como objetivo principal el crear procesos de transformación cultural en todos los niveles de la compañía a través varios procesos el primero la identificación de la cultura actual, segundo la identificación de la cultura ideal para estructurarla en un escenario de innovación y por ultimo identificar los vacíos que existan para lograr la cultura organizacional deseada (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015). Según Pizarro Moreno, Real, & de la Rosa, (2011): "Cuando hablamos de cultura empresarial tenemos que distinguir entre la cultura emprendedora y la tradicional, para argumentar que es la primera la que propicia el desarrollo de innovación en la empresa." (p.3).

Según Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2015): "La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en las organizaciones, en la medida en que incide en el comportamiento del conjunto de la empresa y, por tanto, en sus resultados, entre ellos su capacidad de innovar" (p. 4).

Para lograr lo anterior el líder de la gestión del recurso humano en la organización debe lograr el desarrollo de nuevas estrategias en los procesos administrativos, por todo esto el análisis de las condiciones de trabajo y de productividad sumado a esto el análisis del desarrollo humano es importante para el desarrollo de empresas competitivas y sostenibles que demanda el mercado hoy en día. El autor (Ross, 2014) menciona que el propósito compartido exige que todos los integrantes de la red de valor hagan los esfuerzos y las inversiones necesarias para desarrollar el talento humano y las capacidades organizacionales requeridas para construir una ventaja competitiva tan persistente como sea posible. (p.5).

Como afirman Salamanca, Río Cortina, & Ríos (2014) :

Una organización exitosa, lo es, en concordancia con las relaciones existentes entre sus seres humanos, debido a que son las personas quienes se encargan de desarrollar los diferentes procesos dentro de esquemas adecuados de comunicación, manejo de información y toma de decisiones, y, por ende, generación de entregables tanto tangibles como intangibles finales y/o intermedios, a partir del cumplimiento de objetivos. Es así, como la gestión

Ficha Pedagógica Estudio de caso Empresarial organizacional basada en la capacidad del logro de objetivos, es afectada por la interacción de las dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, evidenciada en las cualidades de los entregables, desde los cuales, se generan mediciones de desempeño de carácter individual y/o grupal. (p.7).

El papel de la gerencia en una organización es fundamental en la definición de sus estrategias para alcanzar los entornos competitivos deseados que hoy en día demanda el sector empresarial. La gerencia general es quien encamina las estrategias, una técnica muy utilizada enfocada al análisis estratégico de una organización es la herramienta cadena de valor (Porter, 1987). En donde básicamente, se describen las actividades que desarrolla y que generan valor para el cliente final.

El modelo de Porter (Porter, 1987). divide las actividades desarrolladas por las empresas en dos tipos: Las actividades primarias: enfocadas con la fabricación del producto y su comercialización. Y Las actividades de apoyo: enfocadas a soportar las actividades primarias entre estas podríamos encontrar la tecnología, las finanzas, y los recursos humanos entre otras. Una empresa debe enfocarse en aquellas áreas de la cadena de valor que permitan ser más eficientes y eficaces produciendo de manera más rentable para la organización obteniendo un mayor margen de utilidad. En todo desarrollo del modelo de negocio ideal, para encontrar oportunidades a explotar en un mercado concreto de manera inmediata, son imprescindibles la investigación y el desarrollo de los departamentos día a día a través del liderazgo y espíritu innovador del jefe de departamento.

La identidad es algo clave en toda organización que se puede definir como lo que la organización es y lo que la define como empresa, que hace de ella ser lo que es y cuya percepción es transmitida. La identidad corporativa es la realidad de la organización en donde sus principales componentes son la estrategia de la compañía, su filosofía, su cultura y el diseño organizacional. La identidad se muestra como el conjunto de factores que hacen única a la organización. (Oliva & Prieto, 2015)

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. (Bergholz, 2011). Es el modelo recomendado internacionalmente no sólo como herramienta de gestión sino también para el cambio organizacional.

Según (Serrano Gómez & Ortiz Pimiento, 2012) “El enfoque por procesos es una poderosa forma de organizar actividades, creando valor para el cliente y partes interesadas. Esto permite que las organizaciones gestionadas de manera vertical, eliminen las barreras entre las distintas unidades funcionales y mejoren su gestión” (p.3).

La innovación empresarial que representa una mejora en el modelo de negocio de una empresa se caracteriza por realizar cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado. Así se obtienen beneficios directos, como agilidad interna para desarrollar nuevos productos y/o servicios, facilidad para adoptar los cambios del mercado, creación de ventajas competitivas que son absolutamente determinantes y visión a largo plazo destinada a cambiar la industria y, por ello, a liderarla.

El autor Sandoval Duque, (2014) menciona:

Es difícil definir la velocidad del cambio, pues este depende de muchas circunstancias: el nivel de cambio deseado, la cultura organizacional, el compromiso de la gerencia, la cantidad de personas involucradas, entre otras. No obstante, algunos cambios necesitan desplegarse lentamente, pues demandan ajustes organizacionales, y otros deben ser rápidos debido a las demandas y presiones del entorno, por ejemplo. Una de las tareas más difíciles para la alta dirección es aprender cuándo y cómo acelerar o demorar el cambio de manera que pueda convertirse en un verdadero generador de valor. (p.5).

Según Cardona Acevedo & Duque Oliva, (2014) :

Elementos como el análisis de la competencia, las estrategias de innovación, la estrategia corporativa, la definición de la estructura organizacional para la internacionalización, las estrategias de tecnología e internet, entre otros, se convierten en elementos determinantes en la definición de la estrategia desde la gerencia. Es necesaria cierta flexibilidad organizacional que combine la eficacia de la gestión global con el conocimiento de los mercados locales y de esa manera buscar de manera dinámica actividades y procesos diferenciadores. (p.1).

Las empresas que innoven en su modelo de negocio y en su planeación estratégica construirán una ventaja competitiva sobre las demás empresas del sector y obtendrán un mapa estratégico difícil de imitación y aún más si están en la constante búsqueda de océanos azules o en la reinención y mejora continua del modelo de negocio.

PROPOSITO

Con este estudio de caso se pretende mostrar las diferentes estrategias organizacionales y de planeación como factores clave de éxito implementados en el macro proyecto UMI de la empresa ETEC y como estas han contribuido para la correcta toma de decisiones. Igualmente el caso busca que el lector identifique los puntos relevantes en el desarrollo del proyecto, con el propósito de retar a generar nuevas ideas y proponer mejores estrategias aplicables a cualquier organización.

OBJETIVOS

GENERAL

Conocer la evolución que ha tenido la empresa ETEC desde sus inicios y analizar cómo puntualmente el proyecto UMI ha contribuido para la correcta implementación de estrategias en la toma de decisiones, para así determinar el por qué es considerado un caso de éxito.

ESPECÍFICOS

1. Caracterizar el diagnóstico del proyecto UMI y como ha sido el desarrollo de la compañía desde sus inicios con su fundador.
2. Identificar la manera atípica pero exitosa forma de trabajar de la empresa ETEC y como esta es de importante para la generación de ideas de gran valor, trayendo consigo la competitividad en el sector del manejo de aguas.
3. Conocer que otros tipos de factores han sido determinantes para el crecimiento de la empresa.

METODOLOGIA

La Metodología utilizada en este estudio de caso es cualitativa, integrando los diferentes puntos de vista de los entrevistados, para así obtener los resultados deseados, haciendo un “diagnostico” del proyecto UMI en la empresa ETEC. La información fue recolectada mediante entrevistas de profundidad al personal involucrado en el caso. Así mismo, se revisaron temas financieros de la empresa como ventas (en dólares), inversiones y equipos vendidos de la organización todo esto antes y durante el proyecto.

PERFIL DE LOS ESTUDIANTES

Este caso de estudio está dirigido a estudiantes de pregrado y posgrado que cursen estudios de Negocios Internacionales, Logística y Administración en las áreas de Planeacion y Desarrollo Organizacional.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA EL DESARROLLO DE LA DISCUSION

Con el propósito de lograr los objetivos propuestos y un mayor aprovechamiento del caso de estudio se sugiere previa lectura del mismo y a su vez realizar una revisión general del siguiente artículo de investigación él cual se desarrolló como soporte del caso de estudio.

ARTICULO - INNOVACION: DRIVER GENERADOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

5° Congreso Internacional De Gestion Tecnologica Y De La Innovacion.

COGESTEC 2016 - ISBN 978-958-8819-42-6

Jorge Del Rio Cortina - Juan Camilo Miranda Jimenez.

Universidad Tecnologica De Bolivar.

Este artículo parte de un acercamiento y revisión bibliográfica del concepto de innovación a través de algunos elementos fundamentales de los principales autores sobre cultura organizacional, modelos de negocio, liderazgo y cadena de valor enfocado a las estrategias para generar cultura organizacional, para responder a un interrogante y es de cómo generar procesos de innovación de manera sencilla pero efectivos alineados a la planeación estratégica creando valor en las organizaciones.

DESARROLLO PARA LA DISCUSIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

- En primera instancia se recomienda que cada estudiante antes de la discusión del caso de estudio responda en un informe de una sola hoja las siguientes preguntas sugeridas: 1. ¿Qué está pasando? 2. ¿A quién? 3. ¿Debido a que? 4. ¿Cuándo? 5. Hechos e inferencias o supuestos planteados por los personajes del caso. 6. Análisis del caso. 7. Alternativas de solución.

- El estudiante como complemento al punto anterior debe realizar un mapa mental acerca del caso en el que incluya sus respuestas a las anteriores preguntas y los puntos más relevantes que desee remarcar luego del estudio de este.

Ficha Pedagógica Estudio de caso Empresarial

- Posteriormente el docente debe realizar a los estudiantes una breve descripción general de la empresa ETEC y los principales retos a los que se enfrenta para el desarrollo del proyecto UMI en cuanto a su planeación y configuración de su cultura organizacional.

- Por último se realiza el foro de discusión con todos los estudiantes buscando contribuir en la formación integral por medio del desempeño permanente y continuo de los diferentes roles que serán escogidos al inicio del foro los cuales son: Director (que en este caso será el docente de la materia), Coordinador, Relator, Correlator, Protocolante y demás participantes del foro buscando en definitiva no tanto enseñar cosas sino más bien enseñar a aprender con el caso de estudio a través de los diferentes puntos de vista de todo el grupo.

El análisis y discusión del caso están programados para tener una duración de 3 Horas, distribuidos de la siguiente manera:

Actividad	Lugar	Tiempo (en minutos)
Preparación individual (Estudiante)	Fuera de clase	40
Informe del caso de estudio (Estudiante)	Fuera de clase	20
Elaboración de un mapa mental (Estudiante)	Fuera de clase	30
Introducción al caso de estudio (Facilitador)	En el aula	10
Discusión del Caso de estudio (Foro)	En el aula	60
Cierre del caso de estudio	En el aula	20
Totales		3 Horas

Se sugiere al docente que, al menos una clase antes entregue el caso de estudio a los estudiantes y también las preguntas del informe individual el cual debe llevarse desarrollado en conjunto con el mapa conceptual al inicio del foro de discusión del caso de estudio.



ASPECTOS ÉTICOS

Se tendrán en cuenta los aspectos éticos que están relacionados con las personas involucradas en este caso, así como de utilizar correctamente la información recolectada por medio de entrevistas dando resultados certeros y confiables para el correcto desarrollo del caso de estudio.

CRONOGRAMA

CRONOGRAMA CASO ETEC: ¿Qué hacer para superar el gran reto?												
ACTIVIDADES	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Recolección de la información	X											
Búsqueda de información de ETEC	X	X										
Entrevistas de profundidad			X	X								
Encuestas			X									
Búsqueda de información académica		X	X	X								
Desarrollo				X	X	X						
Construcción del caso				X	X	X	X	X	X			
Asesorías								X	X	X		
Ajustes del caso										X	X	X
Construcción y desarrollo de la ficha técnica					X	X	X	X	X			



PRESUPUESTO

PRESUPUESTO CASO ETEC: ¿Qué hacer para superar el gran reto?			
ACTIVIDADES	HORAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Recolección de la información			
Búsqueda de información en la empresa	15	\$50.000	\$750.000
Entrevistas de profundidad	5	\$50.000	\$250.000
Encuestas	5	\$50.000	\$250.000
Búsqueda de información académica	30	\$50.000	\$1.500.000
Desarrollo			
Construcción del caso	50	\$50.000	\$2.500.000
Asesorías	15	\$50.000	\$750.000
Ajustes al caso	10	\$50.000	\$500.000
Construcción y desarrollo de ficha técnica	25	\$50.000	\$1.250.000
Papelería			\$400.000
Transportes			\$1.000.000
TOTAL			\$9.150.000

CIERRE DEL CASO DE ESTUDIO

El mercado actualmente no cuenta con oportunidades de negocio de la envergadura del proyecto del Ministerio de Agricultura de Irak, lo cual hizo que ETEC tuviese que tomar decisiones importantes para garantizar seguir en la línea de la excelencia, dando los mejores resultados para sus socios y entregando las mejores soluciones para sus clientes. ¿Cuáles deberían ser las decisiones a tomar luego del proyecto Irak? ¿Se debería conservar el capital humano indispensable como base importante del trabajo para seguir logrando los mejores resultados? ¿Que estrategias debe tomar ETEC para mantener el desempeño organizacional alcanzado luego del proyecto Irak? ¿Cuál sería el nuevo reto para ETEC?



PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD

CASO ETEC: ¿Qué hacer para superar el gran reto?

1. ¿Cómo se conoció el proyecto?
2. ¿Cuál fue el primer contacto con los dueños del proyecto?
3. ¿Cómo se llegó a la firma del macro proyecto de Irak?
4. ¿Qué estrategias comerciales se usaron para lograr la firma del macro proyecto?
5. ¿Cuál era el alcance inicial del macro proyecto?
6. ¿Cuál fue el alcance final de macro proyecto?
7. ¿Una vez iniciado el macro proyecto cuales fueron las debilidades de ETEC?
8. ¿Cómo se logró mejorar la cultura organizacional de la empresa?
9. ¿Qué estrategias de crecimiento fueron utilizadas en el desarrollo del proyecto?
10. ¿Cuáles fueron las áreas principales identificadas como las más propensas a modificaciones?
11. ¿Cuál fue la razón que considera fue la clave para ganar el proyecto?
12. ¿Cuál fue la razón que considera vital para tener éxito en el proyecto?
13. ¿Qué motiva a ETEC a estar en constante innovación?
14. ¿Cree usted que las necesidades del cliente en el macro proyecto de Irak fueron satisfechas?
15. ¿Se realizaron cambios en la estructura organizacional de la compañía?
16. ¿Cuál o cuáles fueron los cuellos de botella más importante identificados en este proyecto?
17. ¿Las entregas pactadas fueron satisfechas?
18. ¿Considera usted que ETEC quedó preparado para otro proyecto igual o de mayor envergadura?
19. ¿Qué aspectos cree que aún son susceptibles de mejora en ETEC luego de este proyecto?
20. ¿Sintió algún rezago tecnológico u operacional en el desarrollo de este proyecto?
21. ¿Cuáles fueron los planes estratégicos planteados por la gerencia para este proyecto?
22. ¿Cómo fue la toma de decisiones durante el proyecto?
23. ¿Qué áreas aumentaron su capacidad laboral en el desarrollo del proyecto?
24. ¿Luego del crecimiento alcanzado en este proyecto como hacer para decrecer o contraer la empresa?
25. ¿Cuál fue la estrategia para configurar el proyecto a nivel de planeación?
26. ¿El proyecto generó sobrecostos?
27. ¿Hubo problemas que llevaran a pensar que podrían fallar en algún momento?
28. Si su respuesta es positiva cuales fueron estos problemas?
29. ¿Hoy día el mercado de proyectos en el sector está tan favorable como al iniciar el macro proyecto?
30. ¿El proceso de innovación continua de ETEC fue factor determinante para alcanzar las metas?
31. ¿Cree usted que ETEC está en la capacidad de incursionar en otros sectores?



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cardona Acevedo, M., & Duque Oliva, E. J. (2014). La gerencia estratégica y los nuevos entornos competitivos. *Suma de Negocios*, 5(10), 1–2. [http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70001-1](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70001-1)
- Bergholz, S. P. (Mayo de 2011). MEDWave. Obtenido de <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 15(2), 63–72. <http://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- Noguera Hidalgo, Á. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153–161. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Oliva, E. J. D. (2015). CLIMA DE INNOVACIÓN PARA LA INNOVACIÓN. *Suma de Negocios*, 6(14), 125–129. <http://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.11.001>
- Oliva, E. J. D., & Prieto, L. A. C. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 6(13), 114–123. <http://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.011>
- Pizarro Moreno, I., Real, J. C., & de la Rosa, M. D. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 14(3), 139–150. <http://doi.org/10.1016/j.cede.2010.09.001>
- Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.
- Ross, A. B. (2014). Sinergias estratégicas entre empresas y sus canales comerciales. *Suma de Negocios*, 5(10), 4–11. [http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70003-5](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70003-5)
- Salamanca, Y. T., Río Cortina, A. Del, & Ríos, D. G. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70–77. [http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7)
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13–22. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70003-7](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70003-7)
- Vertel, A. del C. C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H., & Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350–355. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>