

La decisión de Luis Gabriel – Partes A y B

El nacimiento de AutoTanques de Colombia S.A.S.

Por:

Orlando E. Contreras, MBA

Profesor Asistente – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia)

ocontrer@uis.edu.co

Carlos E. Vecino, PhD

Profesor Titular – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia)

cvecino@uis.edu.co

Resumen (Abstract)

AutoTanques de Colombia S.A.S. es una organización centrada en la prestación de servicios logísticos de transporte de hidrocarburos y productos petroquímicos, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander (Colombia). Fundada el 18 de febrero del año 2011 por Luis Gabriel Pinto Duque, junto con sus familiares: Luis Pompilio Pinto Pérez, Diego Andrés Pinto Santander y Rubén Pinto Pérez.

Sin embargo, de manera específica, fue Luis Gabriel el principal promotor de crear y fundar esta empresa... su propia empresa; ya que, después de pertenecer a la reconocida cooperativa de transporte **Covolco Ltda.** y de liderarla como Presidente en su Junta Directiva, toma la trascendental decisión de renunciar y asumir un riesgo.

Su proyecto de vida: **AutoTanques de Colombia S.A.S.**, compañía que ha logrado un acelerado crecimiento y que para el año 2014 ya cuenta con una flota propia de 425 tractomulas de último modelo, equipadas con tanques en lámina de acero inoxidable y acero al carbón, lo cual les permite estar en capacidad de competir de manera importante en el rubro de transporte a nivel nacional.

El caso “La decisión de Luis Gabriel” se divide en dos partes junto con su manual del instructor para ser analizados en una sesión de 120 minutos, en donde se narra el proceso decisional vivido por el emprendedor y las etapas respectivas de nacimiento, introducción y consolidación de la nueva organización; así como la creación tácita de un protocolo familiar como lineamiento fundamental para su adecuada gestión.

Palabras Clave: Emprendimiento, Análisis de Decisiones, Empresas Familiares y Estrategia.

Parte A – La decisión de Luis Gabriel

Luis Gabriel Pinto Duque 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 Gabriel¹

La familia de Luis Gabriel Pinto siempre ha estado ligada al sector del transporte (Véase Anexo 1: 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.

¹En 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.

Con el tiempo se trasladaron a la ciudad de Bucaramanga² debido a la situación de orden público³ 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*⁴ 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 las cuales 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*”⁵, 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 1A).

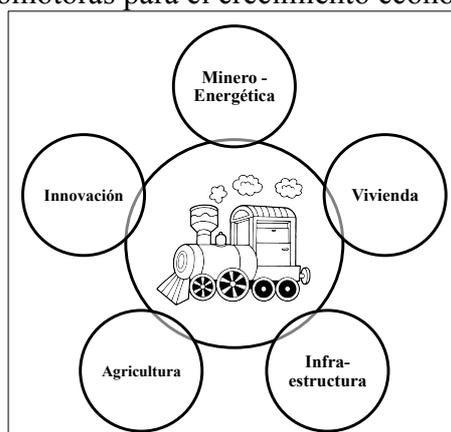
²Bucaramanga es la capital de departamento de Santander, conocida como “La Ciudad Bonita”. Es la quinta ciudad más poblada del país, cuya Área Metropolitana (junto con los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta) supera el millón de habitantes.

³Colombia 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 carrotaques, 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.

⁴Copetran, 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.

⁵ 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.

Gráfico 1A. Locomotoras para el crecimiento económico de Colombia



Fuente: Los autores

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*) 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*⁶.

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 *OmniTRACS*⁷ 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 ó seguir en donde esta). 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 hacia cada vez más notorio, los pasos de la empresa cada día se hicieron más largos y fuertes. La estructura financiera, el

⁶Covolco, 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.

⁷OmniTRACS, 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 optima 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.

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.

ANEXOS Parte A

Anexo 1A: Sector del Transporte en Colombia⁸

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 presento tasas de crecimiento solamente del 3,5 en el 2008 y del 1,5 en el 2009.

Tabla 1A. Producto Interno Bruto

<i>Año</i>	<i>PIB TOTAL - Miles de Millones de Pesos</i>		
	<i>A precios corrientes</i>	<i>A precios constantes</i>	
	<i>Valor</i>	<i>Valor</i>	<i>Crecimiento %</i>
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	4,3

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%.

⁸Diagnóstico del Transporte 2011. [on line] [citado 18 marzo, 2013] Disponible en internet. <http://www.mintransporte.gov.co>

Tabla 2A. Comportamiento 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 registro una variación negativa, que en su momento se explicó por la recesión económica mundial.

Tabla 3A. 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	
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>

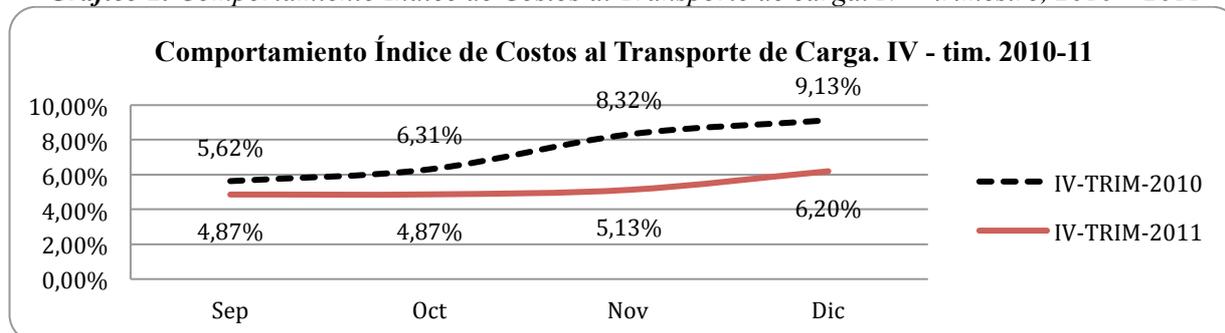
Ahora, si se examina la relación entre el PIB del sector transporte y el PIB total, se encuentra que, en el periodo de análisis, el transporte ha crecido a un ritmo mayor que el producto nacional. Esto implica que hay un aumento relativo de la oferta de transporte, la cual propicia el crecimiento económico.

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



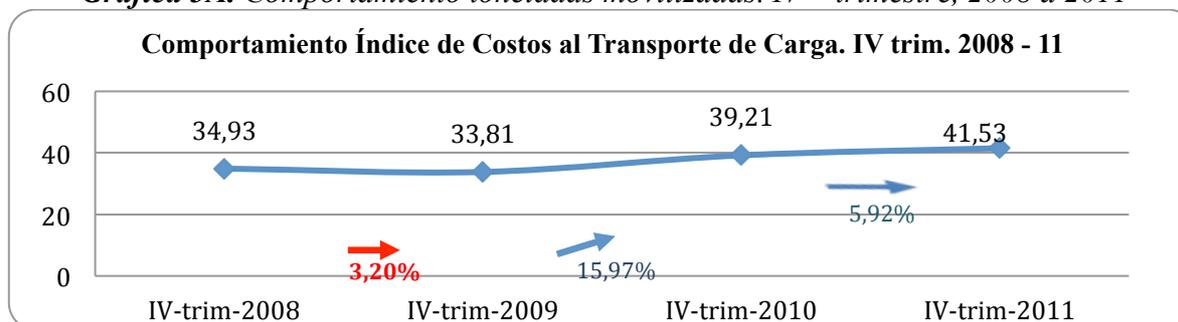
Fuente: <http://www.dane.gov.co>

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 a 41,53 millones de toneladas.

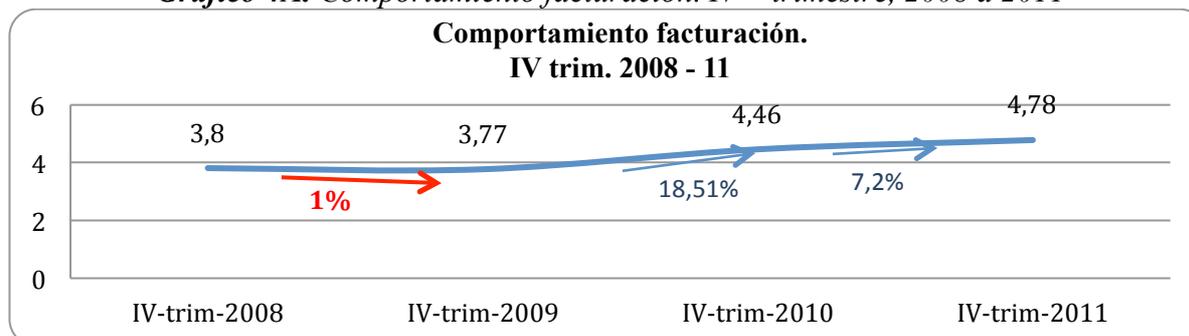
Gráfica 3A. Comportamiento toneladas movilizadas. IV – trimestre, 2008 a 2011



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



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

Parte B - La decisión de Luis Gabriel

El viaje que cambió 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.

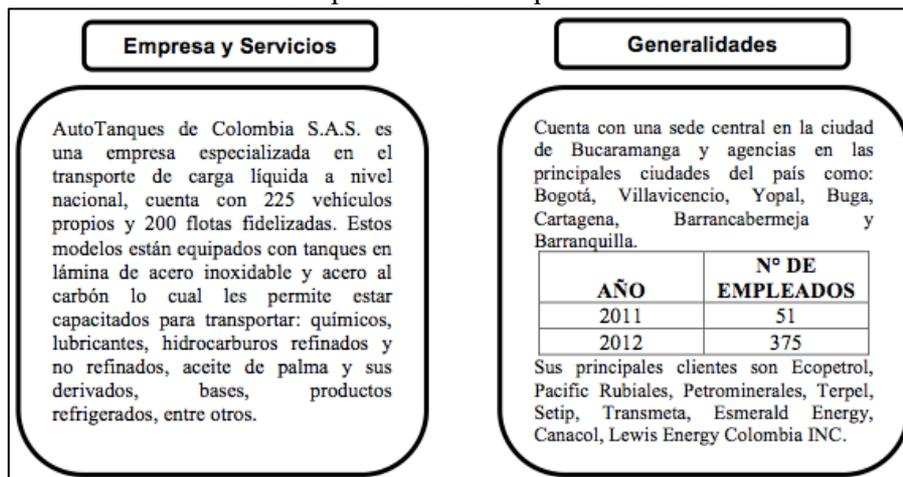
Los inicios de AutoTanques de Colombia S.A.S.

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 (Gráfica 1B), 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 1B: 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 2B: 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 carro-tanques, 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.

Es evidente que parte del éxito del negocio se debe a la unidad familiar y a la educación de sus miembros 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 gracias a un crecimiento notable en sus primeros años de operación. 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 esta industria.

Gráfica 1B: Descripción AutoTanques de Colombia S.A.S.



Fuente: Los autores

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 3B: 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, por esta razón 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.

ANEXOS Parte B

Anexo 1B: Sector de los Hidrocarburos en Colombia

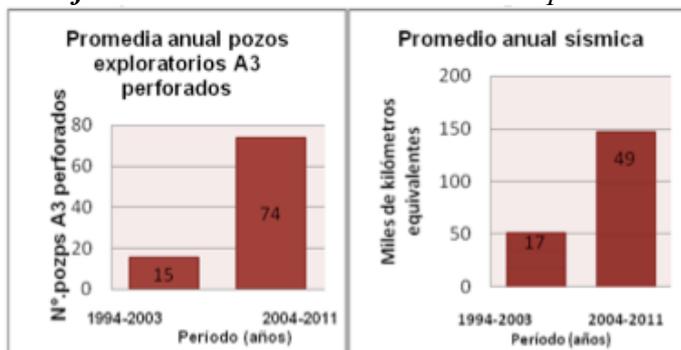
1. Descripción del sector

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

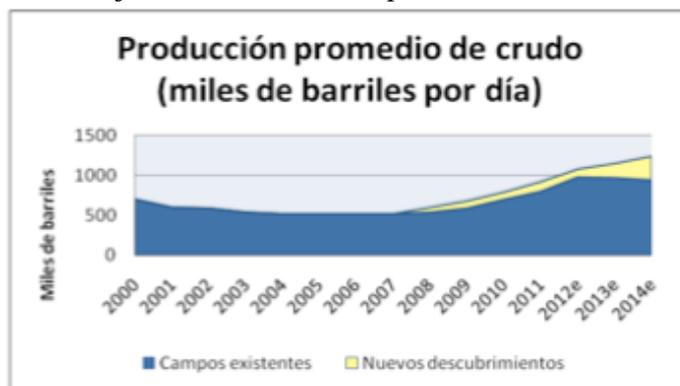
Gráfico 2B. Crecimiento en actividad exploratoria



Frente a la década pasada se registró una inversión exploratoria 5 veces mayor
Fuente: Indicadores de Gestión y Estadísticas de la Industria ANH.

1.2. Crecimiento en Producción

Gráfico 3B. Producción promedio de crudo



Fuente: Agencia Nacional de Hidrocarburos. Proyecciones 2012-14: 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%.

Gráfico 4B. 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 carro-tanques, 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 2B: Directrices Organizacionales

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.*

POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

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

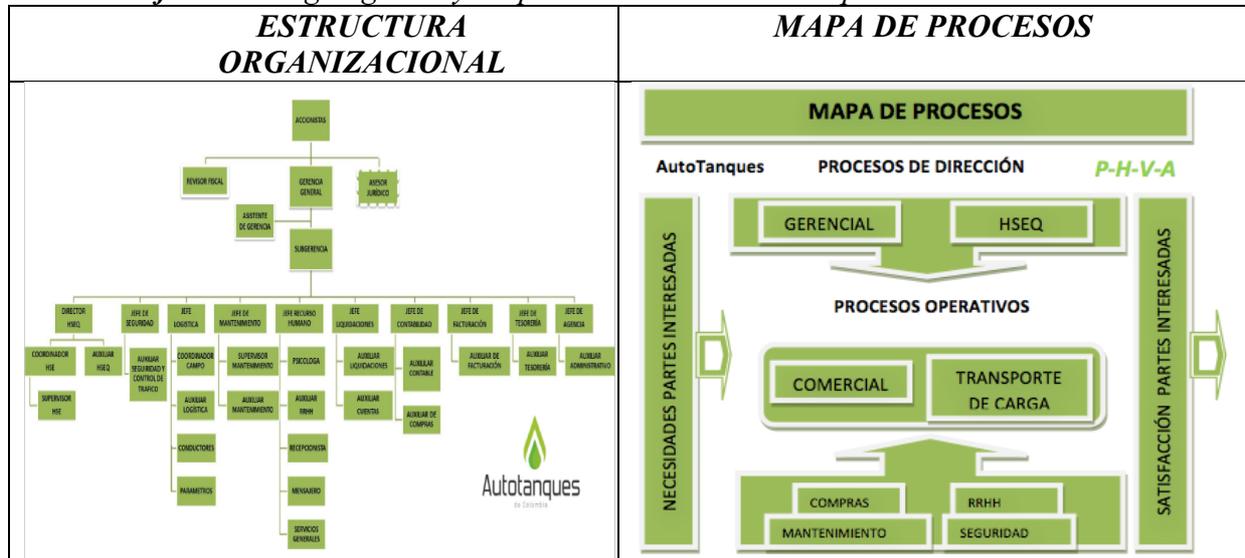
Prestar un servicio de transporte de carga líquida, seca y refrigerada a nivel nacional que se distinga por el incremento de la calidad de vida de nuestros clientes, propietarios, proveedores, la comunidad y partes interesadas, prevenir la contaminación de la mercancía con sustancias ilícitas y elementos 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.

Gráfico 5B. Organigrama y Mapa de Procesos AutoTanques de Colombia S.A.S.



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

Anexo 3B: 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 esta 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.

Manual del Instructor para el Manejo de Casos en el Aula

La Decisión de Luis Gabriel (Partes A y B)

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 con 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, Diseño de Planes de Negocio) 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 que 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 ó 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 relacionados con los objetos de estudio tales como Estrategia, Emprendimiento, Sostenibilidad, Empresas Familiares y Análisis de Decisiones; todo 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.

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 porque 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 si para el caso de Luis Gabriel se esta 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 de la parte A se debe crear en los participantes el beneficio de duda, debido al viaje que realizó 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?

La discusión de la parte B: La discusión de este documento que se recomienda entregar de manera inmediata al finalizar la discusión de la parte A, gira en torno a la decisión que efectivamente 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 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 como 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.

Posibles preguntas dirigidas por el docente para analizar el caso de estudio:

1. ¿Qué caracteriza a la familia de Luis Gabriel?
2. ¿Cuál es la principal estrategia del negocio familiar de los Pinto?
3. ¿Cómo estaba el contexto en el que estaba involucrada la familia de Luis Gabriel?
4. ¿Para el caso, es clara la diferencia entre capacidad y 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. ¿Cuáles son las diferencias entre liderar *Covolco* y *AutoTanques*?
8. ¿Le sirvió la experiencia que tuvo Luis Gabriel en *Copetran* y *Covolco* para formar *AutoTanques*? ¿Por qué? ¿Fue necesaria?
9. Conociendo el sector en el cual *AutoTanques* participa ¿Como creen ustedes que sea el futuro de la organización evaluando los diferentes factores que juegan en el desarrollo del mismo?