



NOTA DE ENSEÑANZA

CASO DE ESTUDIO PARA LA ENSEÑANZA GERENCIAL

Nombre del Caso:
MACONDOLAB: ACELERANDO EL TEJIDO EMPRESARIAL

Elaborado por:

**Erika Vallejo Palacio
Gunter Ochoa Guillín
Mariana Del Villar Estarita**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E
INNOVACIÓN**

Director Temático:
Paola Amar Sepúlveda

Directores Metodológicos:
**Juan Carlos Robledo Fernández, PhD
Francisco Vergara Streinesberger, Mg. PhD©**

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN
2019**

NOTA DE ENSEÑANZA

CASO MACONDOLAB: ACELERANDO EL TEJIDO EMPRESARIAL

El caso se propone para analizar los factores claves de éxito que han permitido a MacondoLab crecer y desarrollar sus capacidades organizacionales, investigativas y de innovación, al punto de posicionarse por los resultados alcanzados como una de las más importantes aceleradoras de crecimiento empresarial de Colombia y Latinoamérica.

SINOPSIS O RESUMEN DEL CASO

Este caso describe el nacimiento y evolución de MacondoLab, un centro de emprendimiento que en breve tiempo se consolidó como la aceleradora de crecimiento empresarial más importante de Colombia y la número 13 de América Latina, según el ranking Latam Accelerator Report 2016 realizado por Gust y Fundacity.

El caso muestra cómo a partir de un sueño, gracias a la visión, la acción decidida y la toma de decisiones estratégicas de la alta dirección de la Universidad Simón Bolívar, se materializó un proyecto que evidencia un proceso de crecimiento y desarrollo de capacidades organizacionales, investigativas y de innovación, que dan respuesta a las tendencias globales y a las oportunidades del sector empresarial, mediante procesos de co-creación y desarrollos tecnológicos ágiles, cálidos y flexibles.

El presente caso de estudio empresarial abre la posibilidad de aprendizaje alrededor de situaciones reales que dan a conocer conceptos como estrategia y liderazgo, innovación organizacional y capacidades organizacionales; así como conocer políticas y programas nacionales que promueven la innovación, el emprendimiento, el crecimiento empresarial y el desarrollo tecnológico como elementos de transformación y fortalecimiento del tejido empresarial de Colombia.

Palabras claves: estrategia, liderazgo, innovación organizacional, capacidad organizacional, capacidad dinámica.

PÚBLICO OBJETIVO:

Este caso está construido de tal forma que se convierte en una herramienta de enseñanza para estudiantes de programas de pregrado y posgrado del área de Administración e Ingenierías, así como también en un referente para empresarios y emprendedores, que a través de procesos innovadores intentan posicionar sus organizaciones.

Así mismo, el caso se constituye en un referente administrativo que permite a los equipos de trabajo de una organización, entender cómo a través de técnicas innovadoras, las ideas empresariales que se abordan pueden materializarse para satisfacer necesidades de productos y servicios, así como también para comprender que los procesos de liderazgo son relevantes frente a la toma de decisiones.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Orientar a estudiantes de las áreas de la Administración y la Ingeniería para la comprensión y aplicación de las temáticas: estrategia y liderazgo, capacidad organizacional e innovación organizacional.

A través de la preparación del caso y su discusión, los estudiantes logran:

Objetivo de aprendizaje 1: Comprender cómo las ideas pueden ganar vida cuando se les incorpora una estrategia.

Objetivo de aprendizaje 2: Comprender cómo el pensamiento estratégico y el liderazgo del rol gerencial inciden en la toma de decisiones empresariales.

Objetivo de aprendizaje 3: Identificar elementos claves para la generación de capacidades organizacionales, a partir del conocimiento, la investigación y la innovación.

Objetivo de aprendizaje 4: Identificar cómo la investigación y la innovación se transforman en factores claves de éxito para alcanzar el posicionamiento estratégico.

PLAN DE ENSEÑANZA DETALLADO Y ANÁLISIS DEL CASO

A continuación, se presenta el plan de enseñanza sugerido para el uso del caso en el aula. Estas sugerencias pueden ser tenidas en cuenta por parte del profesor que use el caso, con el fin de alcanzar los propósitos propuestos en la escritura del mismo. Sin embargo, dado que, este caso puede abordar temáticas diversas en el campo del conocimiento de los negocios, la gerencia, la administración y las organizaciones, es posible adaptar el plan de enseñanza a estas especificidades.

1. USO DEL TIEMPO

El caso ha sido diseñado para ser discutido en un tiempo de 180 minutos. Las sugerencias de uso de este tiempo son las siguientes:

Tiempo	En qué se usa
50 minutos	Preparación individual: cada estudiante deberá haber leído el caso y los documentos sugeridos para su estudio.
15 minutos	Introducción al caso: el profesor hace una introducción del caso (el cual ha sido previamente preparado por cada estudiante) recordando los objetivos de enseñanza que se persiguen. En este punto, el profesor y los estudiantes construyen una línea de tiempo para identificar las situaciones relevantes del caso.
25 minutos	Trabajo en equipo: se conforman grupos de trabajo, para revisar y discutir el análisis individual que cada estudiante hizo del caso; y posteriormente, llegar a acuerdos para establecer una postura como equipo.

60 minutos	<p>Discusión del caso: el profesor abre la discusión utilizando técnicas de mayéutica, permite que los estudiantes entre ellos debatan, el profesor toma nota, y solamente interviene para mantener el curso adecuado de la discusión en caso de que las temáticas se estén desviando. Se sugiere que el profesor abra la discusión con la siguiente pregunta: ¿Cómo MacondoLab se convirtió en la primera aceleradora de emprendimiento de Colombia?</p> <p>El profesor interviene para hacer las acotaciones respectivas y mantener el curso de la discusión por el camino correcto de acuerdo a los objetivos de enseñanza deseados.</p>
30 minutos	<p>Cierre: el profesor abre de nuevo la discusión para que los estudiantes vayan cerrando el caso y llegando a sus conclusiones, o propuestas en la toma de decisiones.</p> <p>El profesor cierra la discusión del caso haciendo las apreciaciones correspondientes según las notas de clase y de discusión expuestas por los participantes.</p>

2. BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Para la preparación del caso por parte de los estudiantes, se sugiere hacer previa lectura del mismo y de los siguientes documentos:

- Dávila, J. (2009). Capacidades dinámicas: un acercamiento a las teorías contemporáneas de la firma, en Monografías de Administración No.99. Bogotá: Uniandes.
- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. Revista Dimensión Empresarial, vol. 13, núm. 1, p. 111-131.
- Muñoz, A. y Cordón, E. (2002). Tamaño, Estructura e Innovación Organizacional. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 11 (3), 103-120.

- Rivera, H. y Malaver, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? Documento de Investigación No. 99. Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Roncancio, P. (2011). De las capacidades dinámicas como enfoque de la estrategia a la integración de competencias para la construcción de un entorno colaborativo universidad - empresa, Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 19 No. 26, Julio-Diciembre 2011, pp. 295-305; Medellín - Colombia.

3. PREGUNTAS SUGERIDAS PARA EL DEBATE O LA DISCUSIÓN DEL CASO.

De acuerdo a la historia del caso:

- ✚ ¿Cuáles son los elementos claves que han permitido a MacondoLab posicionarse como una de las más importantes aceleradoras empresariales de Colombia y Latinoamérica?
- ✚ ¿Cuáles desafíos debe enfrentar MacondoLab para incrementar su capacidad de innovación y continuar impactando en el sector empresarial en un mundo globalizado?
- ✚ ¿Qué tanta capacidad ha desarrollado MacondoLab para lograr trascender fronteras nacionales?
- ✚ En la perspectiva de CEO de MacondoLab, ¿cuáles propuestas haría usted para llevarlo a escenarios internacionales?
- ✚ ¿Qué sugerencias pueden hacerse para que los programas académicos de la Universidad Simón Bolívar aprovechen a MacondoLab como un constructor de sinergias organizacionales?
- ✚ A juicio del lector, ¿la sostenibilidad de MacondoLab requiere una planeación estratégica? Justifique por qué sí y por qué no.
- ✚ ¿Cuáles serían las recomendaciones de tipo prospectivo y estratégico para que MacondoLab mantenga su posición competitiva?

✚ MacondoLab como concepto de innovación organizacional, ¿qué factores dan cuenta de su constitución como capacidad dinámica, o de su constitución como capacidad organizacional, o de ambas?

Comentario: la pregunta anterior se diseña para que los estudiantes cuando preparen el caso, logren dar cuenta de sus conocimientos sobre capacidades organizacionales. En lo que compete a los autores del caso, MacondoLab es una capacidad dinámica de la Universidad que le genera ventaja competitiva; pero en sí mismo, MacondoLab no es una capacidad dinámica sino una capacidad organizacional potencializada por el conocimiento, la investigación y la innovación, pues intrínsecamente está en su naturaleza ser dinámico, con capacidad para generar innovación, de rápida adaptación y absorción.

Existe una gran diversidad de maneras de desarrollar el caso; sin embargo, en el protocolo de la Escuela de Negocios de Harvard se sugiere por parte del profesor Roland Christensen, el dominio de las preguntas y la definición de las metas pedagógicas de la clase, como sellos distintivos de la enseñanza de métodos de casos.

Este documento proporciona ejemplos de preguntas que se han encontrado particularmente en varios escenarios que ocurren comúnmente durante una discusión de método de caso. Está organizado en cuatro categorías principales, que reflejan las cuatro formas principales en que el líder usa preguntas en una discusión:

A. Comenzar una discusión de fases: enmarcar el enfoque de los estudiantes al caso al pedir evaluación, diagnóstico o recomendación de un curso de acción.

Al comienzo de una discusión realice preguntas que involucren evaluación, diagnóstico o la recomendación / acción, las cuales tienden a ser más efectivas para estimular el aprendizaje que las preguntas puramente descriptivas, preguntas como:

Preguntas sugeridas para evaluación:

"¿Qué tan exitosa es esta [organización/ protagonista]?"

"¿Qué tan atractiva es la oportunidad de negocio bajo consideración?"

"¿Qué está en juego aquí?"

Preguntas sugeridas para el diagnóstico:

"¿Cuál es el problema / desafío más importante que enfrenta la [organización / protagonista]?"

"¿Por qué la [organización / protagonista] se desempeñó tan bien / mal?"

"Como [el protagonista del caso], ¿Qué es lo que más te preocupa?"

Preguntas sugeridas para pedir recomendación / acción:

"¿Qué le recomendarías a la [organización / protagonista]?"

"¿Cuál es tu plan de acción?"

B. Seguimiento: los seguimientos a los comentarios de los estudiantes incluyen sondeo para mayor profundidad, abriendo la discusión a más participantes, o pidiendo generalización / reflexión / síntesis. Los instructores deben considerar eso. Los seguimientos son necesarios para guiar la discusión y desafiar a los estudiantes, las intervenciones excesivas pueden conducir a intercambios centrados en el instructor, concentradores.

Fomentar una mayor profundidad de análisis.

Se puede lograr una mayor profundidad de análisis a través de sondeos generales y preguntas que exploran supuestos y condiciones de contorno.

Preguntas sugeridas para hacer un sondeo general:

"¿Por qué?"

"¿Podrías decir un poco más sobre eso?"

"¿Podrías guiarnos a través de tu lógica / proceso de pensamiento?"

"¿Qué te lleva a esa conclusión?"

"¿Tenemos alguna evidencia para apoyar eso?"

"¿Cómo interpretaste esa exposición / cita / datos / información?"

"¿Por qué es eso importante?"

"¿Cuáles son las implicaciones?"

Preguntas sugeridas para supuestos subyacentes y condiciones de contorno:

"¿Qué indicadores / medidas / criterios está utilizando para respaldar su análisis?"

"¿Qué estás asumiendo con respecto a [x, y, z]?"

"¿Tienes alguna preocupación? ¿Cómo podrían abordarse?"

"Si suponemos que [x] en lugar de [y], ¿eso cambia su conclusión / recomendación?"

"¿Qué haría falta para que cambie su conclusión / recomendación?"

"¿Fue inevitable el resultado?" "¿Podría haberse evitado?"

"¿Hasta qué punto fue la [organización / protagonista] simplemente afortunada?"

"¿Es eso consistente con [el punto anterior de otro estudiante]?"

"¿Cómo se compara esto con lo que discutimos / concluimos en la clase de ayer?"

Preguntas sugeridas para ampliar la discusión:

"¿Otras perspectivas?"

"¿Nos estamos perdiendo algo?"

"¿Hay otros problemas que deberíamos considerar?"

"¿Quién puede conciliar estas diferentes interpretaciones / conclusiones / puntos de vista?"

Fomentar la generalización, la reflexión o la síntesis.

Los instructores pueden ayudar a los estudiantes a integrar nuevos conceptos e internalizar las conclusiones desafiándolos a vincular los aprendizajes clave a cuestiones o experiencias gerenciales más amplias de sus propias vidas.

"¿Qué le quitas a la discusión / caso de hoy?"

"¿Cuál es la moraleja de esta historia?"

"¿Por qué los gerentes deberían preocuparse por estos problemas?"

"¿En qué otras industrias / países se aplicarían las lecciones / principios del caso de hoy?"

"¿Alguien ha enfrentado un desafío similar en su propia experiencia laboral?"

C. Transición: unir la fase actual con el siguiente bloque de discusión, que incluye verificar la comprensión del alumno antes de continuar.

Las transiciones suelen ir precedidas de dos tipos de preguntas: (i) preguntas de verificación de comprensión que invitan a preguntas o pensamientos finales, y (ii) formular preguntas que vinculen el punto actual con el nuevo.

"¿Nos hemos perdido algo importante?"

"¿Algún comentario final antes de continuar?"

"Antes de entrar en [x], ¿hay alguna pregunta?"

"¿Todos se sienten cómodos pasando a [...]?"

"Ahora que hemos establecido [x], ¿qué pasa con [y]?"

"A la luz de nuestra discusión sobre [x], ¿qué debemos hacer con respecto a [y]?"

"¿Cuáles son las implicaciones de [x]?"

"Entonces, tenemos claro en [x]: ¿pasamos a [y]?"

"Antes de entrar en los números / detalles, ¿cómo pensamos acerca de cómo debemos abordar el análisis?"

D. Manejo de desafíos especiales: responder a las contribuciones de los estudiantes que tienen el potencial para descarrilar la discusión, como cuando un comentario es tangencial, largo, incorrecto, confuso, inapropiado u ofensivo.

Hay una variedad de contribuciones estudiantiles que pueden crear desafíos para el liderazgo en la discusión. Los ejemplos incluyen comentarios tangenciales, no secuenciales, largos, complejos y / o confusos. Instructores también puede resultarle difícil saber cuál es la mejor manera de responder a respuestas incorrectas o el uso de ofensivas o lenguaje inapropiado por un estudiante. En muchos de estos casos, puede ser difícil redirigir o reenfocar el comentario sin interrumpir al alumno. Para captar la atención del alumno y reducir la probabilidad de causar ofensa o vergüenza, es útil comenzar la respuesta haciendo contacto visual, diciendo nombre del alumno, y ofrecer una

observación de neutral a complementaria como "eso es una interesante perspectiva" estás planteando algunos problemas importantes "o" te escucho decir que [. . .]".

- **Comentarios tangenciales o no secuenciales**

"¿Cómo se relaciona eso con lo que estaba diciendo [estudiante anterior]?"

"Tengamos eso pendiente por el momento. ¿Podemos primero resolver el [problema / debate] sobre la mesa?"

"Llegaremos a eso un poco más adelante en la discusión. Quedémonos con la pregunta de [alumno anterior]".

- **Comentarios largos y divagantes**

"Estás planteando una serie de problemas. Centrémonos en [x]".

"Parece que estás preocupado por [x]. Vamos a explorar eso".

"Así que básicamente no estás de acuerdo con [el estudiante anterior] porque [x, y]. [Al alumno anterior]: ¿podrías responder?"

"Te escucho decir [x]. ¿Están todos de acuerdo?"

"¿Cuál es el titular?"

- **Comentarios complejos o confusos**

"Disminuya la velocidad por un minuto". "Vamos a dar un paso a la vez".

"¿Cómo explicarías eso a alguien que no está familiarizado con el lenguaje técnico?"

"Hagámoslo simple".

"Antes de profundizar en los números / detalles, asegurémonos de que entendemos la intuición básica".

"Mencionas [x]. No estoy seguro de que todos estén familiarizados con ese concepto. ¿Podrías aclararme?"

"Solo quiero asegurarme de que entiendo tu argumento. ¿Estás diciendo [. . .]?"

- **Respuestas incorrectas**

Las respuestas incorrectas pueden provenir de una falta de preparación, confusión legítima u otras causas, como preguntas ambiguas o falta de dirección clara. Para comentarios incorrectos que contienen menores imprecisiones que no son centrales para la discusión, a menudo es apropiado que el instructor responda con una corrección suave. El análisis defectuoso o incompleto puede servir como una oportunidad de aprendizaje para el estudiante y la clase. Idealmente, el instructor (i) no abandonará al estudiante, (ii) no confundirá a otros estudiantes dejando que las respuestas incorrectas pasen sin respuesta y (iii) abordan el motivo de la percepción errónea, no solo la percepción errónea en sí misma. Cuando sea posible, el instructor debe guiar al estudiante o sus compañeros de clase a Corriges el error.

"¿Dónde en el caso encontraste eso?"

"¿Podrías explicarnos cómo se te ocurrió eso?"

"¿Alguien encontró una respuesta diferente?" "Veamos si podemos conciliar estos resultados diferentes".

"Este es un análisis particularmente complejo. Asegurémonos de que los supuestos básicos sean claros".

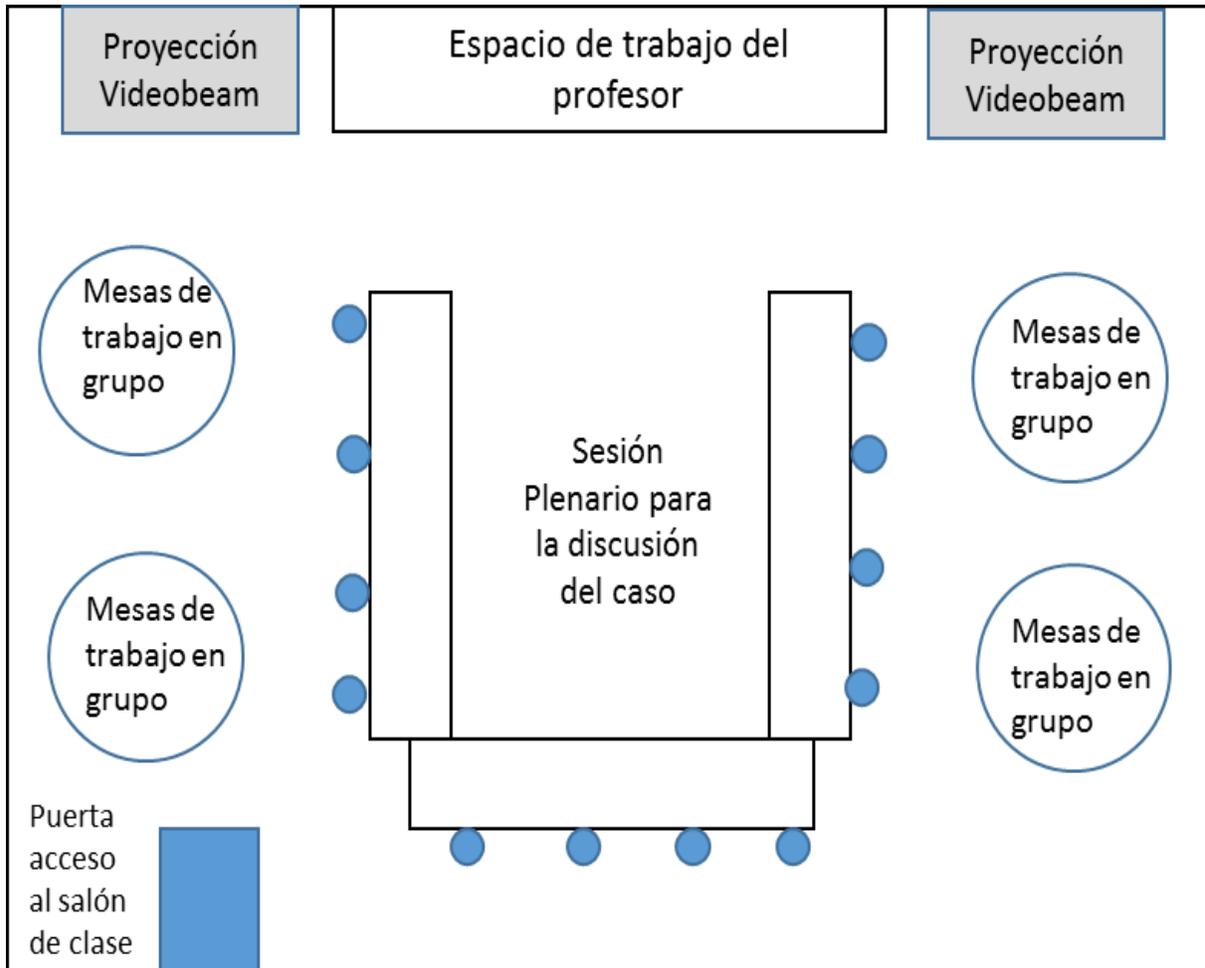
- **Lenguaje ofensivo o inapropiado**

"¿Te gustaría tomar otra oportunidad / reformular eso?"

"Espera un segundo. ¿Quieres intentarlo de nuevo? "¿En un lenguaje menos colorido?"

4. DISEÑO DEL AULA DE CLASE Y DE LA PIZARRA PARA LA DISCUSIÓN DEL CASO

Teniendo en cuenta la temática del caso, se sugiere al profesor que use este caso de enseñanza, que el aula de clase este diseñado de la siguiente manera:



En todo momento el diseño del aula de clase debe permitirle al profesor establecer ejes de movilidad hacia adelante, hacia atrás y hacia los lados, esto con el fin de brindar mayor espacio de discusión a los estudiantes.

En cuanto a la pizarra, se recomienda que se organice de la siguiente forma para mantener la secuencia lógica de la discusión:

1. HECHOS RELEVANTES	3. PROBLEMÁTICA QUE PLANTEA EL CASO		6. APRENDIZAJES OBTENIDOS
2. PERSONAJES CLAVE EN EL CASO	4. LOS DILEMAS O SITUACIONES QUE SE DEBEN ENFENTAR POR LOS PERSONAJES	5. LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	7. CONCLUSIONES

5. RECURSOS SUGERIDOS PARA EL DESARROLLO DEL CASO Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

Para ampliar la información de MacondoLab, se recomienda revisar los siguientes links con vídeos y noticias relevantes que evidencian sus logros y reconocimientos:

<https://macondolab.com/>

<https://www.youtube.com/channel/UClee9nCwEm-h90gKfciNe4Q/videos>

<https://www.unisimon.edu.co/iie/index/centro-de-crecimiento-empresarial-macondolab/591>

<https://www.youtube.com/watch?v=lKroI0XZT0c>

<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/barranquilla-orgullo-a-flor-de-piel/articulo/macondolab-ejemplo-de-innovacion-en-barranquilla/635112>

<https://www.youtube.com/watch?v=xJLSUC-getc>

<https://www.eltiempo.com/contenido-comercial/macondolab-de-aceleradora-a-un-aliado-en-tecnologia-empresarial-329534>

<https://www.youtube.com/watch?v=m1E9b4eRS7g>

<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/articulo/emprendedores-barranquilleros-tienen-en-macondolab-la-formula-del-exito/588322>

https://www.youtube.com/watch?v=UPrvU2A8V_E

<https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/macondolab-la-aceleradora-de-emprendimientos-de-barranquilla/240537>