



Lina María Echeverri / Eduardo Rosker

# RETOS Y EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

CASOS COLOMBIANOS



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
Calleja Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1103



**UR**

# Retos y experiencias empresariales

*(casos colombianos)*

*Lina María Echeverri*

*Eduardo Rosker*



COLECCIÓN TEXTOS DE ADMINISTRACIÓN

© 2010 Editorial Universidad del Rosario  
© 2010 Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario,  
Facultad de Administración  
© Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA  
© 2010 Lina María Echeverri, Eduardo Rosker

ISBN: 978-958-738-135-1

Primera edición: Bogotá D.C., octubre de 2010  
Coordinación editorial: Editorial Universidad del Rosario  
Corrección de estilo: Ella Suárez  
Diseño de cubierta: Lucelly Anaonas  
Diagramación: Ángel David Reyes Durán  
Impresión: Javegraf  
Editorial Universidad del Rosario  
Carrera 7 N° 13-41, oficina 501 • Teléfono 297 02 00 Ext. 7724  
Correo electrónico: editorial@urosario.edu.co

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida  
sin el permiso previo por escrito del CESA y la  
Editorial Universidad del Rosario

---

Echeverri, Lina María

Retos y experiencias empresariales (casos colombianos) / Lina María Echeverri y Eduardo Rosker.  
— Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario,  
Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.  
Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010.  
158 p.— (Colección Textos de Administración)

ISBN: 978-958-738-135-1

Administración de Empresas – Colombia – Estudio de casos / Empresarios industriales – Colombia  
– Estudio de casos / Empresas comerciales – Colombia – Estudio de casos / Éxito en los negocios –  
Colombia – Estudio de casos / mercadeo - Colombia – Estudio de casos / I. Echeverri, Lina María /  
II. Rosker, Eduardo / III. Título. / IV. Serie.

658.4 SCDD 20

---

Impreso y hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

# Contenido

Agradecimientos .....	11
Introducción .....	13
Índice de casos .....	17
Agnete Sung.....	21
Algarra.....	29
Avícola Santa Clara.....	41
Balú .....	49
Carpak.....	55
Celema .....	61
Continental Foods.....	81
Diseños D. C. Estilos.....	91
Editorial Norma .....	99
Eterna .....	105

Expreso Brasilia .....	117
Laboratorios Incobra .....	127
Polipanel .....	137
Bibliografia .....	153

## Índice de figuras, gráficas y tablas

Figura 1.	Desfile en plataforma K Barranquilla, 2005.....	24
Figura 2.	Primer logo de la Pasteurizadora Algarra .....	30
Figura 3.	Logo de Algarra .....	34
Figura 4.	Variedad de leche .....	36
Figura 5.	Battimix Flips.....	38
Figura 6.	Diagrama de flujo del proceso productivo de Flexa .....	56
Figura 7.	Residuos procesados para comercializar o <i>pellets</i> .....	57
Figura 8.	Productos elaborados con los residuos industriales generados por Flexa y procesados por Aproflex.....	58
Figura 9.	Primeras herramientas de trabajo .....	62
Figura 10.	Empaque de leche Tetra Pack de 200 centímetros cúbicos....	72
Figura 11.	Desayunos infantiles con amor .....	72
Figura 12.	Vendedor de Celema .....	74
Figura 13.	Logo de campaña ecológica de la Editorial Norma .....	101
Figura 14.	Cubierta de libro con el logo de campaña ecológica de la Editorial Norma.....	102
Figura 15.	Línea de guantes multiusos.....	105
Figura 16.	Flujo de desarrollo de nuevo producto.....	109
Figura 17.	Campaña de lanzamiento del guante con aloe vera: cinco volantes .....	112
Figura 18.	Bus Ford en 1961 .....	117
Figura 19.	Buenas prácticas en el proceso de empaque manual de medicamentos .....	129
Figura 20.	Sistema de comercialización de productos farmacéuticos.....	133
Figura 21.	Ultracongelador.....	141
Figura 22.	Organigrama.....	143
Figura 23.	Flujograma comercial y de mercadeo .....	144

Gráfica 1.	Distribución porcentual de canales de comercialización.....	45
Gráfica 2.	Comparativo entre toneladas y millones de pesos, 2003-2005 vs. 2006-2007 .....	58
Gráfica 3.	Número de empleados, 2002-2008 .....	65
Gráfica 4.	Ventas en toneladas por día .....	66
Gráfica 5.	Ventas de la planta de leche ultrapasteurizada .....	76
Gráfica 6.	Participación porcentual de cada categoría de producto .....	84
Gráfica 7.	Para usted, el motivo principal en la compra de pasabocas congelados es.....	88
Gráfica 8.	Marca de mayor recordación en la compra de pasabocas congelados .....	89
Gráfica 9.	Utilidad por par de zapatos.....	95
Gráfica 10.	Número de pares vendidos .....	96
Gráfica 11.	Importaciones de materia prima .....	140
Gráfica 12.	Porcentaje de ventas del sector refrigeración, 2007 .....	145
Gráfica 13.	Ventas anuales.....	146
Gráfica 14.	Ventas por segmentos, 2008.....	146
Tabla 1.	Gastos fijos mensuales: 2004, 2005 y 2006.....	26
Tabla 2.	Costos promedio de transporte .....	44
Tabla 3.	Indicadores que reporta la empresa.....	45
Tabla 4.	Matriz DOFA.....	46
Tabla 5.	Áreas de cobertura hasta el año 2009.....	67
Tabla 6.	Empresas del sector lácteo .....	69
Tabla 7.	Posición por ingreso de las empresas del sector lácteo.....	69
Tabla 8.	Volumen de ventas en Colombia y Estados Unidos, 2005-2007.....	82
Tabla 9.	Precios de los productos, 2008.....	83
Tabla 10.	Tipo de canal.....	85
Tabla 11.	Servicios prestados por Expreso Brasília S. A. ....	121
Tabla 12.	Competencia .....	149



# Agradecimientos

Queremos manifestar nuestro agradecimiento a los empresarios que nos permitieron conocer y escribir sobre sus maravillosas empresas y al grupo de asistentes de investigación que colaboraron en este proceso investigativo:

Empresa	Asistente de investigación
Algarra	María Cecilia Cabrera Ángela Martínez Saray Camacho
Agnete Sung Diseño D. C. Estilos Expreso Brasilia Laboratorios Incobra	Paola Náder María Carolina Martín-Leyes
Balú	Germán Giraldo María José Issacs Camila de Brigard
Carpak Editorial Norma	Victoria Rodríguez Jorge de Brigard Natalia Navia
Celema	Lina María Jaramillo
Continental Foods	Sebastián Behar
Eterna	Julián López Ricardo Ruíz Andrea Espinosa
Polipanel	Gina Marcela López Catalina Varela Mauricio Guevara

# Introducción

Tradicionalmente, el método de caso se ha utilizado para enseñar derecho, administración y medicina. Esta metodología ya se aplica a muchas otras disciplinas, entre las cuales se pueden mencionar: psicología, matemáticas, física, educación, idiomas, etc. Con el uso de los estudios de caso se mantiene la promesa de emplear una técnica pedagógica que fomenta la socialización y la interacción de los estudiantes y docentes, porque humaniza la ciencia y se constituye en una forma didáctica que ilustra la metodología y los valores científicos.

A través de los estudios de caso, el estudiante desarrolla competencias en términos de aprendizaje problemático e interactivo y pensamiento crítico, además de habilidades de comunicación oral y escrita, toma de decisiones, análisis y resolución de problemas, creatividad, aplicación, trabajo en equipo, entre otras. En el proceso de enseñanza-aprendizaje se ha encontrado que el método del caso flexibiliza la apropiación de conocimientos. Con esta estrategia se recogen experiencias y situaciones que enmarcan al lector en el conocimiento de un fenómeno cuyo abordaje rompe con los esquemas de enseñanza tradicionales.

La propuesta diferenciadora es poder ofrecer una herramienta pedagógica que, basada e incluida en los métodos interactivos de aprendizaje, tiene la particularidad de trabajar con situaciones reales y actuales, que le permiten al estudiante sumergirse en la realidad organizacional y social, analizándola, comprendiéndola y aplicándole los conceptos teóricos aprendidos o a aprender (Rosker, 2006).

Los estudios de caso se han constituido en una estrategia pedagógica efectiva para el análisis, interpretación y proposición de soluciones. Por lo anterior, Yacuzzi plantea que: “los casos no deben tomarse para evaluar la incidencia de un fenómeno. Además, su valor reside en parte en que no sólo pueden estudiar un fenómeno, sino también su contexto. Esto implica la presencia de tantas variables

que el número de casos necesarios para tratarlas estadísticamente sería imposible de estudiar” (2005, p. 9).

Un caso es la descripción, redactada en algún tipo de formato, de una situación real que incluye un problema, una oportunidad, un desafío o la toma de una decisión de una persona dentro de una organización. Es el vívido relato de un hecho organizacional con todas las situaciones propias que se dan en el ámbito laboral y que se traslada al aula con el fin de poder analizarlo (Rosker, 2006).

La Universidad de Harvard ha sido líder en el diseño y construcción de casos académicos, que, además, han sido publicados para el uso de otras instituciones universitarias. De este modo, las principales universidades americanas y europeas utilizan esta metodología en sus clases de pregrado y posgrado, con lo cual han extendido esta práctica a todas las instituciones de educación superior que han encontrado en esta metodología la posibilidad de que sus estudiantes adquieran conocimientos y habilidades en contextos reales.

Así mismo, en el mundo existe gran cantidad de casos redactados con experiencias reales y concretas de empresas y organizaciones locales, regionales y globales. En este sentido, la finalidad central de este documento es construir una serie de casos colombianos de administración que den cabida al entendimiento de las temáticas principales de esta disciplina y a la comprensión de fenómenos de emprendimiento en el ámbito nacional.

Los estudios de caso son un instrumento útil para unificar en un ejemplo real situaciones de carácter teórico, problemas reales y reforzar capacidades de análisis para la toma de decisiones. Las empresas colombianas son fuente inagotable de información y conocimiento de la práctica del mercadeo.

Los logros y beneficios obtenidos por la implementación de estrategias empresariales permitirán al estudiante ampliar el espectro del conocimiento y valorar el *marketing* como disciplina y afición. La literatura de mercadotecnia contiene ejemplos basados en la metodología del estudio de caso. El uso de esta técnica está determinado por la intención del docente de incentivar la reflexión del estudiante, la evaluación de conocimientos adquiridos o la aplicación de conceptos a realidades y prácticas empresariales.

Gran parte de la documentación escrita sobre estudios de caso proviene de países extranjeros, y especialmente en lo que respecta a la disciplina de la administración, todavía se sigue el modelo educativo estadounidense. Los escritos que existen sobre casos colombianos han sido elaborados por docentes para

sus clases o métodos de evaluación; sin embargo, no se ha hecho suficiente divulgación. De esta manera, se evidencia la escasez de estudios sobre empresas colombianas que puedan ser abordados en clase y a su vez en los procesos de entrenamiento de capital humano de las empresas.

El estudio del contexto empresarial colombiano desde la perspectiva administrativa busca, por un lado, mostrar al lector la diversidad de estrategias y herramientas empleadas por las organizaciones, cuáles fueron los resultados y los aprendizajes obtenidos y, por el otro, determinar la filosofía empresarial de cada empresa.

En la formación de estudiantes, profesionales y empresarios, los estudios de caso promueven un aprendizaje significativo. Dicha técnica pedagógica tiene numerosas ventajas en su aplicación y resultados como se precisan a continuación:

- Genera la capacidad de desarrollar el pensamiento crítico y el aprendizaje reflexivo en el participante.
- Busca fortalecer y mejorar las habilidades del estudiante en términos de apropiación conceptual y formulación de alternativas de solución.
- Permite condensar la información acerca de una realidad en secciones lógicas de acuerdo con la temática de estudio.
- Mejora la comunicación escrita y oral del estudiante, a través del entrenamiento en habilidades directivas y capacidad argumentativa.
- Comprometen a los estudiantes a dar soluciones a situaciones de la vida real.

De acuerdo con lo anterior, el desarrollo del presente documento está fundamentado en la necesidad de contribuir a la formación universitaria y empresarial, a través de la exposición de casos de empresas colombianas, que con su experiencia y crecimiento se constituyen en una realidad, objeto de estudio, propicia para los cursos de emprendimiento que ofrecen las instituciones y centros de estudio.

## Índice de casos

Este libro contiene trece casos de empresas colombianas, cada uno de los cuales cuenta una historia distinta y donde el eje central es el esfuerzo del empresario colombiano por desarrollarse en su respectivo contexto y mercado, mostrando éxitos, desafíos y decisiones a tomar para el futuro.

Las empresas elegidas son de distintos sectores (empresas industriales, comerciales y de servicios), de orígenes diversos, de problemáticas singulares, y así también sus resultados. Competencia, ética, posicionamiento, nuevos productos, construcción de marca, ecología, cultura organizacional, tomas de decisión son solamente algunos de los temas trabajados en los casos.

Los profesores encontrarán diversidad de extensión (desde minicasos hasta casos de mayor longitud) y de temáticas, y los estudiantes, el reconocimiento inmediato de las empresas tratadas y diversos problemas por resolver. Estos casos fueron preparados como base de discusión académica, no como muestra de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

### **Agnete Sung**

Una emprendedora en el área del diseño. Líder, sensible, soñadora, creativa, con un interesante concepto de negocio. Ropa de playa y accesorios, para atender un segmento de mercado específico, como son consumidores interesados en lo sencillo. A esto se agrega su especial concepto de responsabilidad social, que responde a su propia sensibilidad.

### **Algarra**

Una empresa nacida, hace más de 50 años, a partir de la idea de mejorar la calidad de leche, vendida al consumidor final, en su región. El concepto de pasteu-

rización se va desarrollando hasta crecer de tal manera que debe competir con las grandes empresas del mercado lácteo.

### **Avícola Santa Clara**

Empresa regional, productora de huevos, que abastece al mercado local del Valle del Cauca. Mercado difícil por la fuerte competencia y por la necesidad de diferenciarse con un producto tan masivo.

### **Balú**

Comercialización de productos orgánicos y su ingreso en los diversos canales de distribución es el negocio de Balú, un supermercado especializado en alimentos ecológicos certificados. Comercializa los productos generados por sus propios cultivos orgánicos a compañías nacionales e internacionales.

### **Carpak**

La principal actividad de Carpak es diseñar y distribuir soluciones integrales de empaques de alto valor agregado para bienes de consumo de las más importantes compañías multinacionales y locales, al tiempo que busca beneficios económicos y ambientales tangibles. Esta es una nueva línea de negocios, con una propuesta de protección ambiental.

### **Celema**

En 1959, y al observar la baja calidad de la leche que se consumía en la región de Caldas, un grupo de empresarios decidió, en sociedad con la Gobernación de Caldas, la Alcaldía de Manizales, el Fondo Ganadero de Caldas y la Corporación Financiera de Caldas, crear una planta pasteurizadora que solucionara dicho problema higiénico y que, además, contribuyera a mejorar la comercialización de la leche producida en la zona y al desarrollo de la región. Así nació la Central Lechera de Manizales (Celema), que a partir del acompañamiento al ganadero lechero se encuentra compitiendo en un mercado donde participan empresas locales y multinacionales.

### **Continental Foods**

Continental Foods S. A. es una compañía de alimentos dedicada al procesamiento de productos prefritos o precocidos que se manejan bajo los más altos estándares

de calidad. Originalmente, comercializaba en Estados Unidos y Puerto Rico, y decidió ingresar al mercado colombiano.

### **Diseños D. C. Estilos**

Un empresario de la ciudad de Barranquilla creó la empresa Diseños D. C. Estilos Ltda., que se dedica a la confección de sandalias para damas y niñas. Ese caso refleja el mercado del calzado y su competencia creciente, especialmente venida de China.

### **Editorial Norma**

El Grupo Editorial Norma es una empresa especializada en la creación, diseño, producción, comercialización y distribución de libros en América Latina, que lanzó su iniciativa Amigos por la Naturaleza, especialmente dirigida al mercado infantil, con el concepto de la ecología desde la infancia.

### **Eterna**

Eterna fabrica y comercializa artículos de caucho y plástico para las industrias automotrices (livianas y pesadas), del calzado, de la construcción y de procesos de bienes agropecuarios; así mismo, artículos de aseo, limpieza y protección para consumo de hogares e instituciones; artículos para el cuidado y entretenimiento de bebés, y artículos desechables para instituciones de salud, en mercados nacionales e internacionales. Nuevas líneas de productos para atender diversos segmentos y constante innovación es su estrategia.

### **Expreso Brasilia**

Unos empresarios, “aventureros de la inversión”, tomaron la decisión de comprar, cada uno, un bus que se entregaba como aporte para la constitución de distintas empresas. Así nació Expreso Brasilia, en 1961, que garantiza, a través de sus servicios, transporte, tranquilidad y comodidad para los usuarios de la región de Barranquilla. Una historia de competencia legal e ilegal, innovación y creatividad.

### **Laboratorios Incobra**


Laboratorios Incobra S. A. surgieron con la finalidad de ofrecer al mercado colombiano productos éticos con marcas propias y competir en precio con los pro-

ductos importados. Competencia en precios, distribución, comunicación y ética son algunas de las cuestiones planteadas a lo largo del texto.

### **C. I. Polipanel**

A partir del conocimiento empírico de su fundador, Polipanel se fundó para atender el mercado colombiano en refrigeración industrial. Construcción de empresa, cultura organizacional y concepto de servicio en un mercado con poca capacitación para la prestación de servicios es lo que presenta este caso.





Este texto está fundamentado en la necesidad de contribuir a la formación universitaria y empresarial, a través de la exposición de casos de empresas colombianas, que con su experiencia y crecimiento se constituyen en una realidad, objeto de estudio, propicia para los cursos de marketing que ofrecen las instituciones y centros de estudio. Cada caso expone una problemática de mercadeo diferente y al final se cierra con una sección de reflexión como apoyo de la estrategia de enseñanza-aprendizaje.

