

UIDE

Universidad Internacional del Ecuador

CASOS DE NEGOCIOS



Compilador

Giuseppe Vanoni Martínez

2019

CASOS DE NEGOCIOS

Compilador

Giuseppe Vanoni Martínez

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR (UIDE)

Título del Libro:
Casos de Negocios

AUTORES POR UNIVERSIDADES PARTICIPANTES:

- **CEIPA Business School**

Giuseppe Vanoni Martínez
Geovanny Perdomo Charry
Sebastián Neira Santisteban
Francisco Montoya Ríos
Catalina Quinchía Saavedra

- **Universidad Técnica Estatal de Quevedo**

Diana Vasco Mora

- **Universidad de Guayaquil**

María Paulina Brito Ochoa

- **Universidad Internacional del Ecuador**

Fabricio Vasco Mora

- **Colaboradores empresariales**

Carlos Jurado MBA
Carlos Monge MBA
Jessenia Espinoza Naranjo MDS
Humberto Poggi MBA
Jesica Chalen Bustos MCM

- **Compilador:**

Giuseppe Vanoni Martínez

- **Editor:**

Jorge Ponce Figueroa

- **ISBN:**

978-9942-36-409-8

- **Año de publicación:**

2019

Autores

- **Giuseppe Vanoni Martínez.** Doctorado, Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. MBA por el IDE Business School de Guayaquil, Ecuador, máster en marketing por la Universidad Autónoma de Barcelona con postgrado en educación por la Universidad del Norte de Barranquilla. Es investigador del Grupo Orygem y profesor de postgrado en el área de estrategia y empresas familiares del CEIPA Business School, Medellín. Posee experiencia gerencial en los sectores farmacéutico, automotriz y de neumáticos en empresas multinacionales y familiares. Es Investigador certificado por Colciencias, de donde es par evaluador de proyectos de investigación, también es categorizado y acreditado como investigador agregado II por la Secretaria de Educación Superior Ciencia Tecnología e Innovación del Ecuador.
- **Diana Vasco Mora.** Es Máster por la Universidad Internacional de Andalucía y Doctora por la Universidad de Huelva, España, del programa en investigación en la enseñanza y el aprendizaje de las ciencias experimentales, sociales y matemáticas. Además, es Máster en Porcinotecnia por la Universidad de Murcia. Obtuvo su grado como Ingeniera Zootecnista en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ), donde es profesora titular en la Facultad de Ciencias Pecuarias con 15 años de experiencia en docencia e investigación.
- **Geovanny Perdomo Charry.** Doctor en administración en la línea de énfasis en creación de empresas e innovación de la Universidad EAFIT en Medellín Colombia. Magíster en gerencia del talento humano de la Universidad de Manizales, especialista en derecho comercial y financiero de la Universidad Católica de Bogotá y administrador de empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia. Posee 20 años de experiencia en la docencia, investigación y extensión universitaria, así como 15 años en la asesoría y consultoría empresarial en temáticas de estrategia, gestión organizacional, gestión tecnológica e innovación y el emprendimiento. Par evaluador de Colciencias en proyectos de Investigación.
- **Sebastián Neira Santisteban.** Investigador y profesor del CEIPA Business School en los temas de startups tecnológicas, creatividad, innovación y emprendimiento. Su trabajo se centra en la teoría crítica de la administración, los estudios culturales, los imaginarios sociales y el psicoanálisis lacaniano. Es PhD en Estudios Sociales de la Universidad Externado de Colombia. Maestría en Tecnologías de Información aplicadas a Empresas en Macquarie University de Sydney - Australia. Administrador de

Empresas de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Beca Colciencias para realizar estudios de doctorado. Becario Colfuturo.

- **Francisco Javier Montoya Ríos.** Doctorando de la Universidad EAFIT, master en ingeniería con énfasis en gestión tecnológica e ingeniero administrador de la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia. También cuenta con estudios en filosofía y letras en la Universidad Santo Tomás y en licenciatura en teología de la Pontificia Universidad Javeriana, Actualmente es docente investigador en CEIPA Business School de la ciudad de Medellín Colombia. A nivel profesional se ha desempeñado en el área administrativa en empresas textiles de la ciudad de Medellín.
- **Catalina Quinchía Saavedra.** Doctoranda y máster en marketing y comunicación de la Universidad de Granada, España, especialización en mercadeo gerencial y grado de comunicadora y relaciones corporativas de la universidad de Medellín. Es profesora del CEIPA Business School, Su experiencia gerencial la realizó en la industria colombiana de motocicletas Yamaha.
- **Fabricio Vasco Mora.** Máster en investigación de gestión de la Universidad Pablo de Olavide de España y economista de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Profesor de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE). Se desempeña como jefe de mercadeo de Agritop y AIFA empresas del sector agrícola en Ecuador.
- **María Paulina Brito Ochoa.** Investigadora, especialista en innovación de la Incubadora de Empresas y profesora titular de la Universidad de Guayaquil en los temas de emprendimiento, innovación y empresas familiares, obteniendo el segundo lugar en el CLADEA Awards 2018 con su proyecto de investigación. Su trabajo se centra en el estudio de las capacidades dinámicas y la innovación en las empresas familiares ecuatorianas. Se encuentra cursando su programa de PhD en Ciencias Sociales y Jurídicas en la línea de Empresa en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid- España. Es Máster en Administración de Empresas de la ESPAE Graduate School of Management de la ESPOL obteniendo el mejor promedio de su promoción. Becaria Walter Valdano Raffo para realizar sus estudios de posgrado. Es Investigadora categorizada y acreditada como investigadora agregada I por la Secretaria de Educación Superior Ciencia Tecnología e Innovación del Ecuador.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Casos y escuelas de negocios: una introducción a su metodología 17

Capítulo 1

1. Las Escuelas de negocios	19
2. La mirada a la Administración en las Escuelas de Negocios	24
3. La metodología de enseñanza en las escuelas de administración	27
3.1 El Caso de enseñanza como respuesta a las dificultades	29
3.2 Beneficios del uso de casos de estudio en las escuelas de negocios	31
3.3 ¿Cómo aplicar el método de caso en las Escuelas de Negocios?	31

Capítulo 2

1. Aproximación Histórica al Método de Casos	37
2. ¿Qué es un caso?	39
3. La noción del método	40
4. El método del caso y su relación con otros métodos	42
5. Tipos de estudio de caso	42
6. Ventajas y desventajas del método de casos	43
6.1. Ventajas	43
6.2. Desventajas	44
7. El método del caso como herramienta didáctica	45
7.1 Pautas Metodológicas para escribir un caso	46
7.2. Estructura propuesta de un caso de estudio	48
7.3. Desarrollo del método de casos	48
7.4. Características del método de casos	49
7.5. Consideraciones al usar el método de casos	50

Caso de enseñanza: sector de servicios turísticos

Capítulo 3

Solutions Group: Rediseñando la estrategia de negocio	57
Entrada al mercado	58
El ambiente de negocios de Solutions Group	59
La competencia en el sector POP	60
Los clientes	62
El ambiente interno	62

El recurso humano	64
Inversiones en equipos y tecnologías	65
La reunión gerencial de marzo del 2010	66

Caso de enseñanza: sector de medicina prepagada**Capítulo 4**

MEDEC: El servicio al cliente nos distingue	79
Historia	79
Mercado	80
Principales empresas competidoras	81
Salud S.A.	82
Humana S.A.	83
Ecuasanitas	83
Mediken S.A.	83
BMI	84
Seguro médico Medec	84
Uso del seguro Medec	86
El servicio al cliente de Medec	87
Separación de cita para consulta médica	88
Atención médica	88
Personal de enfermeras	89
Departamento de mercadeo de Medec	89
La investigación de mercado	90
La incógnita	91

Caso de enseñanza: sector textil**Capítulo 5**

TELARES DEL ECUADOR: ¿textilera o confeccionista?	99
La compañía	100
Infraestructura	101
Organigrama	102
Mercado textil	103
Mercado de la confección	104
Materia prima	105
Contrabando	106
Competencia	106
Francelana	106
Productos	107

Productos de exportación	108
Productos de importación	108
Lafayette	108
Infraestructura	109
Tecnología Lafgo	110
Tecnología uniforme	110
Tecnología Lafgard	111
Mercado de clientes de Telares del Ecuador	112
Colaboradores	112
Proyecto para ingresar al mercado de pantalones	113
La estrategia	113
Target market	114
Objetivos y estrategia de producto	114
Estrategias de comunicación	115

Caso de enseñanza: turismo y gastronomía
Capítulo 6

Mercado del Río: transformando la experiencia gastronómica y de entretenimiento de Medellín	119
Mercado del Río: su origen	120
Mundos gastronómicos	121
El cliente	122
Canales de distribución	123
Las inquietudes a resolver	124

Caso de enseñanza: Sector papelerero
Capítulo 7

Corruchecsa	131
Historia de la empresa	131
Mercado	132
Otras corrugadoras de papel	133
Procarsa	133
Grupasa	134
Cartorama	134
Cartonera Nacional	134
El proceso de una cartonera	135
Máquinas con rodillo de Caucho	139
Máquinas equipadas con rascador	139

Corruhecsa	142
La decisión final	145

Caso de enseñanza: Sector agropecuario

Capítulo 8

Genética Nacional S.A.: ¿Cuál es el rumbo?	151
El nacimiento de Genética Nacional S.A: GENETSA	152
Misión	153
Visión	153
El crecimiento	153
El proceso de incubación artificial	154
Incubación	156
Transferencia	157
Nacimiento	158
Transporte	158
Mercado del pollo en Ecuador	159
Pollitos bb	159
Competidores	161
Inca	161
Incubesa	161
Incupasaje	162
Incubadora Anhalzer	162
Otros	162
Proveedores	162
Cobb Vantress	163
Hubbard Breeders	163
Chick Master	163
Problemas del mercado	163
Un negocio de vida y muerte	164
Situación actual	166
El futuro de la empresa	171

Caso de enseñanza: sector de la construcción vial

Capítulo 9

Machine control de Topcon: ¿El futuro de la construcción?	183
Caribbean Positioning System: historia de la empresa	183
El producto	186
Funcionamiento de Machine Control	188

El mercado ecuatoriano de construcción vial	193
Primeros contactos con clientes	195
El factor decisivo	197
La disyuntiva tecnológica	197
Competidores	198
Amortización de la inversión	199
Proceso comercial	203
Implementando nuevas estrategias de ventas	205
¿Qué hacer?	210

Prólogo

Uno de los retos que siempre encontramos los profesores de negocios a la hora de dictar nuestras clases es el de poder trasladar la empresa al aula para ejemplificar o para hacer vivir una experiencia real a nuestros alumnos. Más aún, cuando hemos estado acostumbrados a ser transmisores de conocimiento, mientras que los alumnos, de forma pasiva, a ser receptores del mismo.

Los negocios modernos además de demandarnos ser muy creativos, innovadores y de estar al día con las tecnologías, nos exige comprender los entornos empresariales en los que nos desenvolvemos. Pero por sobre todas las cosas, requiere de nosotros la toma efectiva y oportuna de decisiones gerenciales. La disyuntiva surge entonces, cuando vemos que en nuestro entorno educativo seguimos utilizando metodologías que con el paso de los años se vuelven mucho más obsoletas y que ahondan una problemática de la cual nos atrevemos a decir que es nacional e incluso regional.

Para minimizar el impacto que sienten y tienen nuestros estudiantes que salen al terreno profesional de los negocios una vez culminados sus estudios, en este libro ofrecemos una serie de *“casos de enseñanza”* en distintos sectores y áreas funcionales de las empresas, que ponen al estudiante al límite de sus capacidades de decisión y lo entrenan con situaciones organizacionales de empresas reales y de nuestro entorno ecuatoriano e internacional, para que se familiaricen con el competitivo mundo empresarial.

El libro, en esta en su primera edición, involucra nueve casos, siete de ellos sobre organizaciones que se encuentran en los diferentes sectores productivos del Ecuador e incluye también dos casos de empresas de Colombia; lo antes mencionado, es con el objetivo de que el estudiante pueda conocer entornos de negocios diferentes y de cómo se desarrollan sus dinámicas sectoriales.

Los casos colombianos permiten también hacer un acercamiento a em-

presas internacionales, de tal forma que puedan aprender de entornos competitivos distintos, algo que es muy importante para los profesionales del mundo globalizado de hoy y del mañana.

Lo atractivo de cada caso es que, bajo ninguna circunstancia, las situaciones reales de negocios sobre las que tuvieron que tomar decisiones en algún momento de la trayectoria histórica de la empresa motivo de análisis han sido cambiadas. Al contrario, los empresarios que colaboraron con sus relatos consideraron importante compartir sus experiencias y vivencias tal cual se sucedieron.

El nombre de esta obra "*Casos de Negocios*" involucra diferentes momentos y áreas funcionales de las organizaciones investigadas, por lo que abarca algunos saberes académicos-empresariales que se conjugan de forma muy entretenida, pero a la vez rigurosa en cuanto a su conformación, lo cual nos permite ubicarnos ante situaciones donde cada uno de nosotros como lectores deberemos asumir un rol de alto directivo, líder empresarial o tomador de decisiones, para abordar a las interrogantes, en muchas de las ocasiones muy poco evidentes y resolver producto de un análisis minucioso, las diferentes disyuntivas que se presentan y que ponen de algún modo en riesgo a las empresas aquí abordadas.

Los casos aquí contenidos, entonces, representan una valiosa ayuda para los profesores del área de la administración de negocios, ya que con ellos se puede generar un ambiente que involucre al alumno de forma activa, al conjugar de forma eficiente la teoría con la práctica lo que les dará vivencias y experiencias de vida empresarial.

La evidencia al respecto del uso de casos en los salones de clases, está más que demostrada y probada de forma global, cabe entonces hacer una invitación a profesores y alumnos a incursionar en una metodología que, con toda certeza, generará un aprendizaje significativo y permanente dada su practicidad.

**Casos y escuelas
de negocios:**
una introducción a su metodología

Capítulo 1

Francisco Montoya

Importancia del uso de casos de enseñanza en las escuelas de negocios

Acercarnos a la afirmación que encabeza este capítulo implica entrar a hablar inicialmente de la enseñanza en las escuelas de negocios, de lo que ha acontecido en su desarrollo, para luego acercarnos a la metodología de casos de enseñanza y su papel en ellas.

1. Las Escuelas de negocios

La historia de las escuelas de negocios, así como la de la administración en general, está atravesada por dos corrientes, la norteamericana y la europea. Como dos mundos paralelos se han ido desarrollando, acompañándose unas veces, otras veces oponiéndose, y en otras complementándose.

Hagamos un breve recorrido de la mano de Kaplan (2014) sobre cómo se ha dado el desarrollo de las escuelas de negocio a partir de la distinción de estos dos mundos. La historia de las escuelas de negocios en Europa se puede dividir en dos períodos: el primero, que abarca los años 1819–1944, se conoce como el período de fundación. En este período, se establecieron dos tipos de escuelas: el modelo “Sur”, liderado por Francia y Bélgica, y el modelo “Norte”, liderado por Alemania (Kaplan, 2014).

El modelo “Sur” surge en 1819 cuando Vital Roux, comerciante, y Jean-Baptiste Say, economista, cofundaron la primera escuela de ne-

gocios del mundo: ESCP Europe (Blanchar, 2009). El primer currículo se basó en un enfoque teórico y práctico combinado en la educación empresarial que incluía juegos de simulación pedagógica. ESCP Europe adoptó una perspectiva global a partir de las directrices de Roux que buscaba tener un alcance internacional, de esta manera cerca de un tercio de sus estudiantes eran de fuera de Francia, y se enseñaban diez idiomas diferentes al poco tiempo de la apertura de la escuela (Renouard, 1999). Por su parte, la influencia de Say se evidenciaba en el enfoque de la escuela hacia la gestión social y orientado a la demanda (Forget, 1999).

La segunda institución pionera fue el Instituto Superior de Comercio de Bélgica en Amberes, fundado en 1852. El programa ofrecido allí era similar en contenido al currículo interdisciplinario de ESCP Europe, incluidos cursos como geografía, historia y lenguas extranjeras (Grunzweig, 1977; Renouard, 1999). Otras escuelas se establecieron basadas en este modelo especialmente en Italia. El plan de estudios de la primera escuela italiana, el Ca 'Foscari, establecido en Venecia en 1868, fue muy similar al de ESCP Europa, con idiomas extranjeros como parte importante (Kipping, Üsdiken, & Puig, 2004).

Las primeras escuelas alemanas, del modelo "Norte", fundadas varias décadas después de la primera escuela de negocios en Francia, también sirvieron como modelos a seguir para las escuelas de negocios europeas, particularmente para las escuelas en los países del norte de Europa. La primera escuela de negocios alemana, Handelshochschule Leipzig, fue fundada en 1898, por iniciativa de la Cámara de Comercio de Leipzig. La escuela adoptó un plan de estudios que integraba componentes teóricos y prácticos, así como instrucción en idiomas extranjeros. Las áreas adicionales de estudio, de carácter interdisciplinario, incluían economía, derecho, geografía, productos básicos, ciencia y tecnología, técnica comercial y humanidades (Meyer, 1998). Algo clave para el tema que nos convoca es que las escuelas de negocios alemanas tenían que ven-

cer a los oponentes que estaban convencidos de que la administración solo podía aprenderse en la práctica, este problema también lo habían encontrado en Francia (Kieser, 2004).

Las escuelas de negocios francesas se resistían a un enfoque demasiado teórico de la educación empresarial, mientras que Alemania avanzó rápidamente hacia la academización del campo, alejándose de la profesionalización y la interdisciplinariedad. Esto llevó a la aparición de un campo académico completamente nuevo, el llamado Betriebswirtschaftslehre (ciencia de la administración de empresas). En definitiva, siguiendo la tradición de educación a través de la ciencia, Alemania se basó en la premisa de que solo a través de la investigación científica los estudiantes pueden adquirir un conocimiento profundo y especializado de una disciplina. A mediados de la década de 1910, la mayoría de las escuelas de negocios alemanas se habían integrado en universidades públicas y habían adoptado un enfoque altamente académico para la gestión docente; Se abandonó el enfoque inicial, más orientado a la práctica (Üsdiken, 2004).

Veamos ahora el otro lado, Norteamérica y sus escuelas de negocios. Allí la primera escuela de negocios fue la Escuela de Finanzas y Comercio de Wharton, fundada en 1881, el principio rector de la escuela fue la mejora de la eficiencia económica, especialmente a través de la productividad laboral (Wren & Van Fleet, 1983). La Escuela de Negocios de Harvard se estableció en 1908, y fue pionera en el enfoque de estudio de caso y en el grado de MBA. Muy pronto, en 1916, un grupo de prominentes escuelas de negocios de Estados Unidos inició el establecimiento de la AACSB¹ (en español Asociación para Promover Escuelas Colegiadas de Negocios), una institución de acreditación que permitió la estandarización de las escuelas de negocios de dicho país. Al igual que sus contrapartes europeas, las escuelas de negocios de los Estados

1 The Association to Advance Collegiate Schools of Business, para mayor información puede visitarse su página web <https://www.aacsb.edu>

Unidos no fueron bien recibidas por la comunidad académica, pero por razones ligeramente diferentes. Las escuelas europeas, inicialmente fundadas fuera de las universidades establecidas, tenían dudas sobre su capacidad para enseñar negocios, una disciplina práctica, a través de un enfoque teórico. Las escuelas de negocios de los Estados Unidos, que eran de naturaleza colegiada, fueron acusadas de rebajar los estándares académicos de las universidades y fueron criticadas por profesores de disciplinas universitarias establecidas (Engwall & Zamagni, 1998).

Esta crítica llevó al rápido establecimiento de una disciplina, un proceso que estaba en línea con el objetivo original de Wharton: transformar el estudio de negocios de un oficio en una profesión rigurosa. Los primeros planes de estudio de la escuela fueron de naturaleza menos interdisciplinaria que los de sus homólogos europeos, que comprenden varios cursos de negocios y finanzas. Después de la Segunda Guerra Mundial, con la economía de Europa en ruinas, el enfoque de los gerentes de capacitación de los Estados Unidos comenzó a ser percibido como un “arma de cambio social” (Leavitt, 1957, p. 155). Francia y Alemania, modelos a seguir durante el período de fundación, fueron algo resistentes a la americanización, mientras que en otros países como Gran Bretaña y España, el proceso de americanización se arraigó más profundamente (Engwall & Zamagni, 1998).

Aunque resistentes a la americanización, las escuelas francesas adoptaron partes del modelo de los Estados Unidos al introducir profesores permanentes que habían recibido capacitación principalmente en los Estados Unidos. INSEAD, fundada en 1958 como una institución privada y financiada en parte por la Fundación Ford, ofreció el primer título de MBA en Europa. La rápida recuperación económica de la posguerra de Alemania, *Wirtschaftswunder* (“milagro económico”), se atribuyó principalmente a las técnicas de gestión estadounidenses (Kieser, 2004). Sin embargo, la profunda integración de la educación gerencial alemana en las universidades impidió el surgimiento del modelo de escuela

de negocios de EE. UU con una orientación más práctica (Locke, 1989). Solo recientemente, el modelo alemán comenzó a volver a sus raíces, adoptando un enfoque más práctico para la educación de gestión. Este enfoque se refleja en el establecimiento de escuelas como el WHU – Otto Beisheim School of Management, fundado en 1984, y en la reapertura de la Handelshochschule Leipzig, ambas por iniciativa de las cámaras de comercio locales.

Tanto Inglaterra como España se vieron fuertemente influenciados por el modelo estadounidense, así la London Business School se estableció en 1964 a través de subvenciones de la Fundación Ford, y la Asociación de MBA (AMBA²) se creó en 1967 para promover el título de MBA en el Reino Unido y en España las escuelas de negocios de estilo estadounidense establecidas fueron en primer lugar EOI (Escuela de Organización Industrial), fundado en 1955, seguido por ESADE (Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas) e IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa), ambos establecidos en 1958, incluso Mosson (1965) ha descrito al IESE como el Harvard de Barcelona.

En 1997, se fundó el sistema de acreditación EQUIS³ (Sistema Europeo de Mejora de la Calidad), que marca un punto de inflexión en el panorama de las escuelas de negocios europeas y el comienzo de la (re) emancipación de Europa de la dominación de las escuelas de negocios de estilo estadounidense (Kaplan, 2014).

Las diferencias entre los sistemas de acreditación (EQUIS en Europa y AACSB en Estados Unidos) muestran las distinciones claras entre las escuelas de negocios europeas y estadounidenses (ver gráfico 1). Por ejemplo, EQUIS tiene requisitos estrictos sobre la internacionalización,

2 The Association of MBA, para más información puede visitarse su página: <https://www.mba-world.com>

3 European Quality Improvement System, para más información puede visitarse su página: <https://efmdglobal.org/accreditations/business-schools/equis/>

mientras que AACSB solo evalúa esta área si es parte de la misión de la escuela. Mientras EQUIS analiza la estrategia general de una escuela y la forma en que se diferencia de otras escuelas, AACSB analiza más el diseño curricular. Los dos sistemas de acreditación también reflejan diferencias en las estructuras de las instituciones independientes de educación superior de Europa y de los Estados Unidos para la educación en gestión, de modo que EQUIS solo acredita escuelas de negocios, mientras que AACSB puede acreditar cualquier programa de gestión o contabilidad en una universidad (por ejemplo, un programa de gestión en una escuela de ingeniería) y otorga acreditación para toda la universidad.

Gráfico 1.



Fuente: Tonucci (2008).

2. La mirada a la Administración en las Escuelas de Negocios

Si se diera una mirada al futuro, se encuentra que hay una tendencia que está dominando el quehacer de las escuelas de negocios: la apa-

rición la investigación como la base de ellas. Se han invertido amplios recursos financieros para reformar las escuelas de negocios estadounidenses buscando promover una educación de gestión más científica. Este desarrollo corresponde a la aparición de revistas como *Management Science*, cuyos primeros temas reflejaban claramente el objetivo de crear una ciencia de administración de empresas que se adhiriera al modelo de ciencias naturales (Kaplan, 2014).

Esta tendencia hacia la investigación ha surgido más por una búsqueda de un estatus de la administración, que como se ha visto antes, se ha ido dando a lo largo de la historia, una búsqueda de ser reconocida como ciencia. Frente a la mirada que las áreas científicas daban a la administración y que tenía como resultado el que no la aceptaran como un par, las escuelas de negocio empezaron a incorporar en sus currículos la racionalidad instrumental como el centro de los mismos (Muñoz Grisales, 2011), es decir, empezaron a colocar la investigación como la base de su quehacer, privilegiándola por encima de los estudios más prácticos. Esto parece mostrar una incoherencia entre la aspiración epistemológica de la administración, ser reconocida como ciencia, y la naturaleza de sus cometidos, la gestión de lo práctico. En definitiva, es una dicotomía entre sus fines y sus medios. La administración se ha arrimado al árbol de las ciencias naturales con el ánimo de ser una de ellas, a pesar de los múltiples y claros indicios de no poder asimilar su objeto de estudio a los objetos estables y predecibles de las ciencias experimentales, para lograrlo diferentes ciencias le han prestado sus métodos y sus científicos, sin que se pueda afirmar contundentemente que fueron apropiadas y aplicadas a la luz de los principios administrativos. Puede decirse entonces que la ciencia de la administración no buscaba el estudio de un objeto, sino de un objetivo y buscaba en las matemáticas, la economía y la ingeniería apoyos necesarios para darle científicidad.

Lo anterior se profundiza cuando se mira a Chanlat (2017) quien afirma que la administración no designa únicamente a prácticas o procesos, si no que remite también a las personas que ocupan puestos jerárquicos. Esto hace que en las escuelas de negocios sea necesario ocuparse de los procesos y de las personas. El desafío es hacerlo integralmente. El método científico de las ciencias naturales es claramente aplicado para prácticas o procesos, allí se da naturalmente un objeto como los que poseen las ciencias naturales, pero al acercarnos a las personas la situación cambia completamente, pues el ser humano no es un objeto con las características deseadas. Un proceso es estable en el tiempo, es plenamente comprensible, existe independiente del investigador, se comporta como los objetos de las ciencias naturales, de allí que aplicar el método científico a su estudio no es problema.

Ahora, si se dirige la mirada al otro componente de la administración, las personas la situación es completamente diferente, pues los seres humanos son inestables, impredecibles, con gran incertidumbre, y eso hace que los métodos de estudio sean completamente diferentes, las ciencias sociales ya han identificado esto y por eso son sus métodos los que se han ido tomando en algunos momentos de los estudios administrativos (Chanlat, 2017).

Lograr equilibrar esto implica la aparición de nuevas dimensiones en la enseñanza de las escuelas de administración, lo primero es la aparición del sujeto como actor principal, que implica volver la mirada a las relaciones humanas, es ser de verdad una administración que humaniza, y esto lleva implícitas otras dimensiones como la afectividad, pues la incapacidad de expresar y sentir emociones puede volverse un problema para el razonamiento al igual que su contrario, su exageración. Entonces debe procurarse que las escuelas de administración tengan en cuenta esto y podría hacerse a través del estudio de la experiencia vivida, experiencia que tiene el conocimiento de una actividad y la manera como se vive.

Como afirman Bennis y O'Toole (2005), las escuelas de negocios contratan profesores con una experiencia limitada, por no decir nula, en el mundo real, pero que sepan investigar, o hayan realizado publicaciones, o tengan un alto escalafón en los sistemas de investigación, esto lleva a que los estudiantes sepan muchas cosas, tengan unos conocimientos muy actualizados, pero con una mala preparación para la gestión de los asuntos complejos y no cuantificables de las organizaciones, y estos son los verdaderos desafíos de la administración.

Entonces ¿Cómo enseñar administración?, ¿es un problema de enfoque? O ¿es un problema de método? La respuesta a esta pregunta viene de un área que puede parecer muy disímil, la medicina, y especialmente las escuelas de medicina, su forma de trabajo, su metodología de enseñanza.

3. La metodología de enseñanza en las escuelas de administración.

Hay que mirar lo que hacen en las escuelas de derecho norteamericanas, y en las escuelas de medicina del mundo entero, que están en permanente interacción con el mundo externo (Bennis & O'Toole, 2005). Y esto se da en una doble vertiente, la primera es que los profesores en ambas escuelas son buenos profesores y conocen el tema, pero, y aquí viene la segunda, estos mismos profesores son profesionales reconocidos en su campo por su desempeño profesional. Es decir, al tiempo tengo conocimiento y práctica acompañando el proceso de formación de los futuros abogados y médicos. Si se mira a las escuelas de negocio se encuentra que no es bien visto que un profesor de planta tenga su principal reputación en la gestión de una empresa, en su experiencia profesional, sino que se buscan que tenga investigaciones realizadas sea como director o investigador, y que de estas investigaciones hayan salido publicaciones, mientras las implicaciones prácticas se dejan para otros que muchas veces se identifican con los menos preparados o docentes que no son los docentes de planta.

En las escuelas de derecho se tienen consultorios legales que permiten a sus estudiantes la interacción con casos reales y con el sistema, de tal manera que a partir del acompañamiento de docentes especializados en diferentes áreas legales puedan aprender a moverse, tomar decisiones y resolver casos, que en definitiva será su labor a futuro. De igual manera las escuelas de medicina comúnmente tienen adscrito a ellas un hospital universitario que permite que los estudiantes desde los primeros cursos empiecen a acercarse a casos clínicos que no sólo fortalece su conocimiento sobre las enfermedades, su objeto de estudio, sino que además les enseña cómo relacionarse con sus colegas, con los pacientes y la cotidianidad de su profesión. Similarmente las escuelas de negocio deberían tener adscrita una empresa en la cual sus estudiantes pudieran aplicar los conocimientos adquiridos a través del estudio académico y pudieran desarrollar competencias de la práctica a partir de su paso por dicha empresa. Algo cercano podrían ser los simuladores empresariales, pero aún queda faltando la interacción con los seres humanos para completar el espectro de la administración.

Esto ha llevado a que las Escuelas de Negocios tengan un declive en la última década (Bennis & O'Toole, 2005), declive identificado básicamente en su poca capacidad de dar respuesta a los grandes desafíos sociales y empresariales a partir de adoptar exclusivamente el método científico sin entender con claridad que al interior de las organizaciones son los seres humanos los que trabajan, piensan, planean, construyen una realidad. Esta dificultad, identificada a raíz de los desplomes de grandes empresas como Enron y Lehman Brothers en Estados Unidos, Parmalat en Italia o Interbolsa en Colombia, logran mover los cimientos epistemológicos de las Escuelas de Negocio.

Frente a estos grandes fracasos empresariales tras disiparse el humo del escándalo inicial se empezó a identificar que quienes estuvieron al frente de estos casos fueron personas muy bien preparadas en las mejores y más reconocidas escuelas de negocios. Esto ha llevado a reclamar

acciones de parte de las escuelas, y a señalar los factores principales que pueden haber influenciado estos desarrollos.

3.1 El Caso de enseñanza como respuesta a las dificultades

Las dificultades antes descritas tienen difíciles respuestas, especialmente porque no es fácil que una escuela de negocio tenga una empresa “universitaria” a semejanza de los hospitales de las escuelas de medicina, pero si se han desarrollado metodologías que buscan enfrentar a los estudiantes a esas realidades que requieren. De esta forma aparecen las prácticas o pasantías universitarias desarrolladas en empresas que llevan a los estudiantes a contextos reales y a enfrentar las problemáticas en las organizaciones. La dificultad principal en estas experiencias está en que las organizaciones usan a los estudiantes para actividades tan diferentes que no les es posible concentrarse en sus conocimientos específicos, incluso algunos desarrollan funciones tan operativas que nos les permiten crecer en análisis de situaciones o toma de decisiones en las problemáticas organizacionales.

Otra metodología es el caso de estudio enfocado en enseñanza, donde se toma un caso real y a partir del trabajo con el docente y compañeros se dan posibles soluciones. Este método busca ante todo traer la empresa al aula y lograr que el estudiante adquiera no sólo el conocimiento, sino diferentes competencias que son claves en un administrador. Esto se asemeja con las escuelas de medicina al llevar el caso clínico, en este caso empresarial, al aula de clase, permitiendo analizar situaciones reales, sin una respuesta única y que puede ser tan complejo como el docente desee o como se profundice la discusión.

Los casos de estudio surgen inicialmente en la escuela de derecho de Harvard, donde el profesor Christopher Columbus Langdell en 1870 sustituye la lectura de libros de textos por la lectura de casos y en 1914 se formaliza como método de enseñanza. Ante su éxito se extiende a otras disciplinas, y pasa en 1921 a la escuela de negocios de la misma

universidad (Pérez-Escoda & Aneas Álvarez, 2014). De aquí que sea la escuela de negocios de la Universidad de Harvard el ejemplo más exitoso de uso de casos de estudio para la formación de los administradores.

Aplicando el caso de enseñanza a la formación, se encuentra que al usarlo se desencadena un proceso de pensamiento, análisis, solución de problemas o inclusive de evaluación y juicio. Esto logra crear las habilidades del pensamiento que serán necesarias cuando se encuentren en situaciones reales de toma de decisiones, es decir, logra combinar método y fines, pues en un caso se trata de describir una situación en la vida real o una situación que atraviesa una persona u organización en un momento dado de su historia, y los hechos empresariales que se describen en un caso pueden encontrarse en ambientes locales, nacionales o internacionales. El caso entrega en el docente el determinar, según lo que se requiere y el nivel de formación de los estudiantes, la elección de un caso ya escrito o decidir desarrollar uno propio. De esta forma, el estudio de caso es una historia acerca de situaciones en las cuales individuos o grupos pueden tomar decisiones o resolver un problema buscando proveer información a los estudiantes para que puedan desarrollar el análisis (Camacho Gómez, 2011).

Con el aporte de los casos de enseñanza se logra responder a las dificultades que se encuentran actualmente en las escuelas de negocios de tal manera que sus egresados logren unir el conocimiento con la práctica, en un ambiente controlado, sí, pero basado en todo lo que un caso puede traer. Y lo que trae es concretamente la realidad a las aulas de formación, a partir del acercamiento a una organización. Quien escribe un caso está buscando que quien lo lea pueda acercarse a una realidad de la que de otra manera no podría tener información, y además tomar decisiones sobre esa realidad, como si fuera parte activa de la misma, como si fuera un directivo de la organización que se trabaja en el caso.

3.2 *Beneficios del uso de casos de estudio en las escuelas de negocios*

Entre los principales beneficios de un caso se tendrían, según Camacho Gómez (2011):

1. Ayudar al alumno a construir una mente con proyección analítica y de síntesis.
2. Aplicar conceptos a situaciones reales.
3. Aprender a resolver problemas.
4. Desarrollar juicios sólidos.
5. Acostumbrarse a pensar con espíritu crítico.
6. Reforzar su capacidad comunicativa.

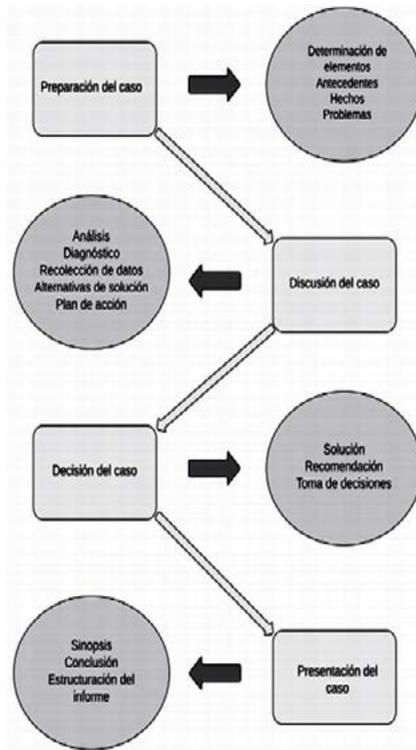
Todos ellos, beneficios clave en la formación de un administrador y que terminan siendo la respuesta a la pregunta planteada antes sobre la metodología más adecuada para la formación en las escuelas de negocio, donde debe darse un equilibrio entre conocimiento y práctica.

3.3 *¿Cómo aplicar el método de caso en las Escuelas de Negocios?*

Identificando con claridad la importancia del uso del método de caso en las Escuelas de Negocios, ya sea por la necesaria formación que reclaman los estudiantes, o por la necesidad de las empresas de recibir profesionales con experiencia, lleva a buscar cómo se aplica.

Para dar respuesta a esto se propone el siguiente esquema de aplicación (ver gráfico 2) de la metodología (Estrada Cuzcano & Alfaro Mendives, 2015):

Gráfico 2. Pasos para la aplicación del método de casos.



Fuente: Estrada Cuzcano & Alfaro Mendives (2015)

Lo que se busca en esta aplicación es que los estudiantes logren capacidades de análisis y toma de decisiones para su desempeño profesional. De allí que el primer paso sea la preparación del trabajo del caso en sí mismo, pues es desde este momento que el acompañante del proceso identifica las necesidades de los estudiantes y configura el caso para dar respuesta a ellas.

Posteriormente, con la discusión del caso se busca que el estudiante logre la identificación de la información clave del mismo y las necesidades concretas a las que debe dar respuesta. Utilizando diferentes

herramientas metodológicas los estudiantes logran plantear alternativas de solución iniciales que en la siguiente etapa se decantarán en una propuesta de solución.

La propuesta de solución, que es la etapa siguiente, lleva a que los estudiantes no sólo logren claridades frente a la situación a resolver, sino que además genera en ellos el desarrollo de capacidades de asesoría y acompañamiento empresarial, a partir de la toma de decisiones y su justificación.

Por último, la presentación del caso lleva a los estudiantes a prepararse de cara a presentar proyectos o nuevas ideas ante sus jefes, llevando a desarrollar capacidades de comunicación y síntesis.

Con la realización de este proceso en diferentes momentos de la formación, los estudiantes de las Escuelas de Negocios, sea de pregrado o posgrado, logran una adecuada preparación para su desempeño profesional.

De esta forma el estudio de casos se convierte en un elemento clave para lograr la práctica en la formación alcanzando resultados que apoyan el desarrollo de los estudiantes y logran una preparación que va más allá de los conocimientos teóricos, convirtiendo estos espacios en verdaderos laboratorios prácticos de aprendizaje.

Referencias

- Bennis, W. G., & O'Toole, J. (2005). Cómo las Escuelas de negocios Perdieron el rumbo. *Harvard Business Review*, 76-85.
- Blanchar, M. (2009). From "Ecoles Supérieures de Commerce" to "Management Schools". *European Journal of Education*, 586-604.
- Camacho Gómez, M. d. (2011). Historias Empresariales en los Estudios de Caso. *Pensamiento y Gestión*, 196-210.
- Chanlat, A., & Bédard, R. (1990). La Administración: una cuestión de palabra. En *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Québec: Université Laval.
- Chanlat, J. F. (2017). *Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Engwall, L., & Zamagni, V. (1998). *Management education in historical perspective*. Manchester: Manchester University Press.
- Estrada Cuzcano, A., & Alfaro Mendives, K. L. (2015). El método de casos como alternativa pedagógica para la enseñanza de la bibliotecología y las ciencias de la información. *Investigación Bibliotecológica*, 195-212.
- Forget, E. L. (1999). *The social economics of Jean-Baptiste Say*. Londres: Routledge.
- Grunzweig, A. (1977). *Histoire de l'Institut Supérieur de Commerce de l'Etat à Anvers*. Bruselas: Cercle des anciens étudiants de l'IS-CEA.
- Jácome Lara, I. M., & López Vera, J. (2016). El Estudio de Caso en las Ciencias Empresariales. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 39-43.
- Kaplan, A. (2014). European management and European business schools: Insights from the history of business schools. *European Management Journal*, 529-534.
- Kieser, A. (2004). The Americanization of academic management education in Germany. *Journal of Management Inquiry*, 90-97.

- Kipping, M., Üsdiken, B., & Puig, N. (2004). Imitation, tension, and hybridization: Multiple "Americanizations" of management education in Mediterranean Europe. *Journal of Management Inquiry*, 98-108.
- Leavitt, H. (1957). On the export of American management education. *Journal of Business*, 153-161.
- Locke, R. R. (1989). *Management and higher education since 1940: The influence of America and Japan on West Germany, Great Britain, and France*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, H.-D. (1998). The German Handelshochschulen, 1898-1933: A new departure in management education and why it failed. En L. Engwall, & V. Zamagni, *Management education in historical perspective*. Manchester: Manchester University Press.
- Mosson, T. (1965). *Management education in five European countries*. Londres: Business Publication.
- Muñoz Grisales, R. (2011). *Formar en Administración*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores / Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Pérez-Escoda, N., & Aneas Álvarez, A. (5 de Noviembre de 2014). *Metodología del caso en orientación*. Barcelona: Universitat de Barcelona. Obtenido de Capítulo 1: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/52303/1/52210_Cap1.pdf
- Renouard, A. (1999). *Histoire de l'École supérieure de commerce de Paris*. Paris: Raymond Castell éditions.
- Tonucci, F. (2008). *La Maquinaria Escolar*. Madrid: Centro de documentación Crítica.
- Üsdiken, B. (2004). Americanization of European management in historical and comparative perspective. *Journal of Management Inquiry*, 87-89.
- Wren, D., & Van Fleet, D. D. (1983). History in schools of business. *Business and Economic History*, 29-35.

Capítulo 2

Catalina Quinchía Saaverdra

Método del caso como metodología de enseñanza.

1. Aproximación Histórica al Método de Casos.

Tomando como referencia el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2011) el método de casos tiene una interesante trayectoria en la enseñanza y la formación, considerando además que han sido utilizados como ejemplificación para temas puntuales como resolver temas religiosos o morales de la filosofía escolástica medieval a través de la casuística (López, 1997).

Toller (2005) además, habla de los antecedentes de la metodología del caso recordando las parábolas semíticas de galeno, cuando enseñaba a sus alumnos a través de cuestionarlos frente al diagnóstico y los tratamientos más adecuados a partir de los razonamientos asociados. Igualmente, otros autores se han referido a la dialéctica griega de Sócrates. Platón y Aristóteles caracterizando el estilo interrogativo del método del caso (Masoner, 1988 y Toller, 2005).

El sistema de aprendizaje basado en el método de casos tuvo su auge e importancia en la edad media, que hoy en día sigue usándose con mucha frecuencia como un sistema de formación para profesionalizar los jóvenes (Toller, 2005). Dewey (1996) nos habla entonces que la metodología del caso está ligada a un enfoque experiencial de “aprender-haciendo” que busca hacer entender a los estudiantes que es importante comprender la conexión entre el conocimiento y la experiencia, tomando como factores determinantes el contexto y la influencia cultural.

De acuerdo con una mirada actual, el método de casos es un método de

enseñanza y formación, instituido hacia 1870 por Langdell, siendo en sus comienzos el principal vehículo del positivismo jurídico que llegó a América Latina como una forma instrucción y no como una nueva doctrina filosófica, que ha venido evolucionando del hecho del derecho al hecho del hecho. Langdell cambió la lectura de textos por la lectura de casos, formalizándose este método hacia 1914 bajo en término “Case System” divulgándose como metodología docente en muchas disciplinas.

En la Harvard Bussines School (HBS) fue publicado en 1921 el primer caso de estudio “The Shoe Company General”, dando paso para nuevos programas de investigación en la enseñanza y discusión del método de casos, produciéndose cada año alrededor de 350 casos para diferentes negocios en sus diversas facetas. A partir de las nuevas experiencias ha sido utilizado en diferentes ámbitos de estudio como derecho, medicina, ciencias sociales, escuelas de negocio, psicología y ciencias políticas.

Así, se utilizan casos en ciencias exactas para ilustrar un principio físico o entrenar en el uso de una herramienta algebraica, como en los conocidos “ejercicios” o “problemas”. Se hacen casos para considerar en academias navales las posibilidades de acción que tenía Nelson en la batalla de Trafalgar, aprendiendo de ese modo a usar tácticas y establecer estrategias. Se recurre a la metodología de los casos para tratar problemas de agricultura, de administración pública o de ingeniería. De la misma manera, y aunque no se le llamen “casos”, en diversas facultades y escuelas se entrena a los alumnos con problemas concretos de logística, periodismo, arquitectura, etc., etc.” (Toller, 2005, p. 691)

Por lo anterior, es posible aseverar que la metodología del caso es una herramienta acertada para los procesos pedagógicos que puede ser aplicada en diversas disciplinas y saberes, pero que requiere una preparación importante de los docentes que trabajarán alrededor de la misma, para utilizar todas las ventajas educativas que posee y hacerla más eficaz para la formación de los estudiantes.

2. ¿Qué es un caso?

Un caso es una herramienta que permite llevar al aula una problemática real de manera tal que funcione como vehículo para que estudiantes y docentes puedan entender de forma consciente determinadas situaciones planteadas y de este modo desarrollen conocimientos, habilidades, actitudes y valores, de acuerdo con ciertos objetivos planteados. Es fundamental, además, que el caso recree condiciones reales en la práctica profesional de aquellos que aprenden con él. (Menéndez y otros 2003).

Es en definitiva una técnica grupal que busca la participación activa de los estudiantes, para que se pueda fomentar en ellos un espíritu crítico y tengan la habilidad suficiente con el criterio desarrollado para tomar decisiones relevantes, con argumentos y con la oportunidad de escuchar un contraste de opiniones entre los integrantes del equipo.

Para lograr lo anterior, la descripción del caso debe ser muy clara y con la terminología adecuada, además es importante añadir al final algunas preguntas o cuestionamientos que ayuden a centrar el análisis, aunque eso queda a criterio del escritor de incluirlas o no. Por una parte, incluirlas puede sesgar el análisis y el no incluirlas obliga a evaluar toda la situación del negocio, que es al final lo que se quiere lograr con la enseñanza con casos. De acuerdo con Reynolds (1990) existen cinco razones que acreditan la eficacia del método del caso:

- 1). Los estudiantes pueden desarrollar sus capacidades al evaluar situaciones reales, aplicando conceptos aprendidos, a través de ejemplos teóricos que ejemplifiquen esos mismos conceptos.
- 2). Los estudiantes se prepararán de mejor forma en tanto aprenderán de manera práctica el desarrollo de su profesión, incluso más que aquellos cuyo enfoque es sólo teórico.
- 3). Los conceptos e ideas se pueden asimilar mejor cuando las situaciones sobre las cuales se trabaja, parte de la realidad.
- 4). Al trabajar en equipo y facilitar la interacción con otros permite la preparación eficaz en temas humanos desde la gestión.
- 5). Los estudiantes sienten mayor interés por trabajar en casos y dedican tiempo voluntariamente en la discusión y solución de los mismos.

3. La noción del método.

Partiendo de la investigación como la actitud de un sujeto hacia determinado objeto, llega la noción y el concepto de método para permitir la clasificación, abstracción comprensión, de manera objetiva y sistemática, de ciertos datos recogidos, para dar exactitud y consistencia a ciertas manifestaciones del pensamiento y la acción.

Cuando hablamos de métodos, podemos clasificarlos en lógicos, a aquellos que requieren un razonamiento de los datos obtenidos siendo estos el inductivo, el deductivo, la observación, el analógico, el sintético y el comparativo; y los otros son los técnicos, que buscan medir y contar elementos para tener condiciones ideales, a los que pertenecen los métodos estadísticos, experimental y el método de casos.

El método de casos es una forma de enseñar a partir de la propia construcción de aprendizaje partiendo de la discusión de situaciones reales puntuales que requieren un análisis por parte de los participantes, de-

safiando el poder argumentativo y la apropiación de conceptos teóricos para la resolución de problemas. La idea entonces es que los estudiantes relacionen conocimientos de manera práctica resolviendo casos e ideando estrategias de solución acorde con las variables y contexto propuesto, fundamentando su decisión en principios teóricos de su disciplina particular.

Esta es una técnica didáctica en la que se desarrollan competencias como el trabajo en equipo, la capacidad de síntesis, la atención al detalle, el pensamiento crítico, la capacidad de autogestionar el conocimiento y la solución de problemas de manera creativa. Todo lo anterior se conjuga además con las habilidades que se desarrollan en innovación, respeto por los argumentos y las apreciaciones del resto de los integrantes al no existir una única solución o soluciones predeterminadas, así como la capacidad de determinar alternativas, cursos de acción y actuación y toma de decisiones.

Cuando abordamos el enfoque del estudio de casos como parte de la estrategia didáctica y pedagógica, es posible basarse en tres modelos que tienen propósitos metodológicos diferentes y su elección dependerá de lo que se pretenda:

1) Modelo centrado en el análisis del caso: con este modelo se busca que los participantes analicen, conozcan y valoren la intervención y resolución del caso ya realizada por otras personas expertas en la intervención de los mismos.

2) Modelo de aplicación de principios y normas legales establecidos a casos particulares: Este es usado principalmente en el área del derecho pues su interés gira en torno a responder de manera correcta una situación planteada, tomando como base el desarrollo del pensamiento deductivo en la aplicación de una norma.

3) Modelo de entrenamiento en la resolución de situaciones: Busca la

atención de contextos específicos teniendo en cuenta las particularidades de los mismos y sus características singulares, así como las diferentes interacciones que se presentan en el escenario de análisis.

4. El método del caso y su relación con otros métodos.

El uso del método de casos puede ser siempre compatible con otros métodos técnicos diferentes para obtener mejores análisis, por ejemplo, el método estadístico que puede ayudar a sistematizar los casos, o el método experimental con el que presenta gran relación por su utilidad frente el método histórico puro que requiere el caso al obtenerse datos históricos puntuales que deben ser tratados con rigurosidad.

5. Tipos de estudio de caso.

Para comprender el método de caso es importante entender dos clasificaciones relevantes (ver tabla 1, 2) que permitirán comprender los tipos de estudio de caso existentes:

Tabla 1 Tipos de estudio de caso según Williams.

Tipos de estudio de caso	
Estudio de caso ilustrativo	Son utilizados fundamentalmente en demostraciones, para lo que se utilizan uno o dos casos que demuestren una situación determinada.
Estudio de caso exploratorio o piloto	Ayudan a explicar preguntas a través de una investigación más trascendente, aunque por su superficialidad no siempre permite llegar a conclusiones contundentes.
Estudio de caso acumulativo	Al tratarse de una colección de estudios pasados permite alcanzar algo de generalización, a través del aporte de información de diversas fuentes, por tanto, crea nuevas perspectivas para usos posteriores en otros estudios.
Estudio de caso crítico	Son usados para describir una particularidad del hecho general sin deseo de llegar a la generalidad, por tanto, examinan una única situación.

Fuente: Williams (1987).

Tabla 2 Tipos de estudio de caso según Stake.

Tipos de estudio de caso	
Estudio intrínseco de caso (caso único).	En este tipo de estudio de caso se persigue solo un objetivo, aprender de un caso en particular y centrar toda la atención en este. Campbell y Stanley (1973) han criticado fuertemente este estudio pues señalan una falta de control y además ponen en duda el valor científico del mismo por el contenido.
Estudio instrumental de casos.	En este punto el investigador emplea el estudio de casos como instrumento para obtener información objetiva.
Estudio colectivo de casos (casos múltiples).	Cada estudio de caso en este punto, responde a propósitos comparativos, por tanto, el diseño del estudio es más completo y requiere más tiempo y trabajo de análisis comparado.

Fuente: Stake (1999)

6. Ventajas y desventajas del método de casos

Pese a las diversas opiniones de autores como Campell, y Stanley (1973) que consideran el estudio de casos como un método no científico, siendo poco riguroso intelectualmente; sin lugar a dudas se ha convertido en una forma de obtener información amplia sobre el objeto de estudios y es aplicada con mayor frecuencia en estudios cualitativos, por tanto, es de suma relevancia comprender y exponer las ventajas y desventajas del uso de este método:

6.1. Ventajas.

a) Facilita un análisis más profundo del objeto de estudio pues tiene un enfoque particular sobre una cosa, individuo, empresa, etc, por tanto, la recolección de la información es más amplia y consistente.

b) De acuerdo con McKernan (1998), este método reproduce el mundo fenomenológico de los participantes, a través de una descripción detallada de hechos, situaciones y acontecimientos.

c) Para la recuperación de información de utilizan diversas técnicas desde la observación, las encuestas y las entrevistas.

d) Los resultados obtenidos a través de los estudios de casos, sirven de base para nuevos estudios, aunque no en sí mismos para probar hipótesis.

e) Muestra de manera más completa y detallada el entorno y la acción.

f) Los datos obtenidos son representativos.

6.2. *Desventajas.*

a) Para realizar un estudio de caso suele requerirse mucho tiempo de dedicación.

b) De acuerdo con McKernan (1998) la investigación puede estar algo sesgada, pues el investigador puede tener supuestos a priori.

c) Se tiene el riesgo de que la información obtenida de los individuos no sea completamente cierta.

d) Puede que las notas y registro no representen siempre la realidad.

e) Como estudiar relaciones de causalidad no es su propósito, no es una técnica que permita establecer relaciones causa-efecto.

f) Solo cuando el estudio haya finalizado, pueden obtenerse resultados preliminares.

g) Los costos de operación pueden llegar a ser muy elevados.

h) La base de datos es proporcionada por el investigador.

7. El método del caso como herramienta didáctica.

Cuando se trabaja con casos se vuelve fundamental el papel del docente y su experiencia en dinámica de grupos, pues tendrá que poner de manifiesto los diferentes temas de estudio sumado a la diversidad de estudiantes que pueda manejar, para obtener el mayor beneficio con el método. Lo anterior conlleva a continuar repensando la labor docente desde un tema más de interacción con el estudiante, dándole las herramientas necesarias para que él mismo llegue a la solución de problemas y análisis de los mismos.

El método de casos es una forma de enseñanza activa en la que los estudiantes construyen su propio aprendizaje mediante el análisis, comprensión, interpretación, búsqueda de alternativas de solución, escucha de ideas y opiniones diversas que les permitan llegar a conclusiones y encontrar una respuesta viable para el hecho, problema o situación planteada.

Con esta estrategia didáctica, los estudiantes tienen la facilidad de relacionar conocimientos teóricos a situaciones reales aplicadas, haciendo del aprendizaje un tema significativo para ellos pues les proporciona un entendimiento mayor frente a situaciones que podrá llegar a enfrentar en su vida profesional. Lawrence (1953, p.215) menciona:

Un buen caso es el vehículo por medio del cual se lleva al aula un trozo de realidad a fin de que los alumnos y el profesor lo examinen minuciosamente. Un buen caso mantiene centrada la discusión en alguno de los hechos obstinados con los que uno debe enfrentarse en ciertas situaciones de la vida real. [Un buen caso] es el ancla de la especulación académica; es el registro de situaciones complejas que deben ser literalmente desmontadas y vueltas a armar para la expresión de actitudes y modos de pensar que se exponen en el aula.

Precisamente la importancia formativa del método de caso está en que estimula el aprendizaje por descubrimiento (Vásquez, 1995), motivando al estudiante a cuestionarse y plantearse inquietudes frente a eventos particulares. Así desarrollarán habilidades de gestión de la información, competencias en razonamiento lógico, organización, evaluación de datos, comunicación asertiva, observación, escucha activa y capacidad analítica (Labrador, Andreu y González Escrivá, 2008).

Igualmente, esta estrategia pedagógica fomenta el trabajo colaborativo y cooperativo partiendo de la confrontación de ideas y pensamientos, con la presentación de problemas divergentes sin una única solución.

7.1 Pautas Metodológicas para escribir un caso.

Entendiendo que los estudios de caso son una metodología de investigación que ha sido utilizado y recomendado en diversas áreas del conocimiento para ahondar en información sobre sectores donde esta es escasa, para que luego sea el insumo de validación de teorías o para la creación de las mismas, es importante tener en cuenta una serie de pautas para escribir buenos casos, generadas por autores como Boblin et al., (2013); Camacho (2011); Eisenhardt (1989); Martínez (2006); Naude y Derera (2014); Nazarenko (2015); Rojas (2016); Runfola et al. (2016); Sherman y Vega (2007); Smith (1987); Yin (2002, 2012) y condensadas por Arias Vargas, y Betancourt (2017), descritas en el cuadro a continuación en la tabla 3:

Tabla 3. Pautas metodológicas para construir el caso de estudio.

1. Estar interesado, conocer y/o estudiar el sector sobre el cual se pretende escribir el caso.
2. Seleccionar una lista de posibles empresas y seleccionar la más viable según los criterios de investigación.
3. Analizar el contexto de la empresa.
4. Seleccionar el tema central del caso.
5. Formular el problema de investigación.
6. Proponer la hipótesis o el conjunto de ellas.
7. Revisar si existen temas que se conectan con el foco del caso.
8. Explicar a la empresa, qué se pretende con el caso y qué insumos se requieren para construirlo.
9. Definir a la empresa qué garantías tiene y qué ganará con la realización del caso (reputación, reconocimiento, marketing académico, posicionamiento, etc.)
10. Solicitar permisos y accesos a la información.
11. Establecer con la empresa asuntos de confidencialidad de información.
12. Determinar qué se puede incluir en el caso, qué se autoriza y qué no (para que el investigador defina si es pertinente o no continuar el ejercicio investigativo).
13. Realizar un cronograma de actividades.
14. Realizar trabajo de campo
15. Recopilar información utilizando fuentes primarias y secundarias
16. Procesar la información cualitativa y cuantitativa.
17. Triangular la información.
18. Articular con la literatura académica.
19. Redactar el caso y las preguntas orientadoras.
20. Desarrollar materiales complementarios y/o sugerirlo.
21. Realizar la nota de enseñanza y/o la guía de clase.

Fuente: Arias y Betancourt (2017).

7.2. Estructura propuesta de un caso de estudio.

A continuación, se presenta la estructura propuesta de los elementos que debe tener un caso de estudio remitiendo a los autores Arias et al., (2016), Orozco et al., (2017)

Tabla 4. Estructura propuesta del caso de estudio.

Estructura propuesta del caso
Resumen
Temas que cubre el caso
Introducción
Pregunta de investigación.
Metodología
Reseña histórica y/o marco teórico
Desarrollo del foco y/o temática.
Análisis sectorial
Prospectiva y/o proyección
Conclusiones
Preguntas para el análisis
Lecturas complementarias sugeridas (textos, páginas web)
Bibliografía
Nota de enseñanza
Material complementario y anexos

Fuente: Arias et al., (2016), Orozco et al., (2017).

7.3. Desarrollo del método de casos.

De acuerdo con McKernam, J. (1989), el estudio de caso permite informar sobre determinado proyecto, acontecimiento o innovación durante algún tiempo, relatando la evolución de la historia, considerando además tres momentos importantes: observar, recuperar la información y registrarla y, por último, comprender el fenómeno.

a) *La observación*: en concordancia con Cohen, L. y Manion, L. (1999) existen dos tipos de investigación por observación, la participante y no participante, dándole la posibilidad al investigador de integrarse al grupo de estudio o de actuar como un simple espectador con una visión, convirtiendo esta fase como la básica del estudio.

b) *Recuperar la información y registrarla*: para llevar a cabo esta fase es necesario utilizar técnicas de recolección de datos como las entrevistas, los cuestionarios, notas resultado de las observaciones realizadas, entre otros, con el objetivo de tener documentos sistematizados.

c) *Comprender el fenómeno*: es fundamental comprender el fenómeno en su contexto, analizando la información para formular modelos y además buscar modelos significativos de estudio. En esta última el investigador compara datos obtenidos para buscar rasgos similares o que se repitan y formar modelos a partir de esto, remitiendo a lo que Stake (1999) llama generalización naturalista.

7.4. Características del método de casos

- a) Son muchas las características que han sido asignadas al método de casos y que lo convierten en una técnica tratada por autores importantes, para este efecto se han seleccionado las consideradas más relevantes:
- b) El método de casos es formativo, pues permite integrar el trabajo de un grupo particular.
- c) Es un método dialéctico, pues busca la participación activa de todos los participantes.
- d) Es un método dinámico porque busca fomentar el espíritu crítico y analítico de los estudiantes.
- e) Puede ser un método costoso.

- f) Se convierte en un método complementario pues la enseñanza no solo debe basarse en esta estrategia, sino que además ayuda a sistematizar conocimientos previamente adquiridos.
- g) El método de estudio de casos ayuda a profundizar nuevos conocimientos del área de estudio particular y además fomenta el aprendizaje de nuevos temas a través del trabajo en equipo y la vinculación con personas de otros saberes.
- h) El método de caso ayuda a modernizar el proceso de enseñanza - aprendizaje.

7.5. Consideraciones al usar el método de casos.

El método de casos se centra principalmente en atender y analizar situaciones problemáticas reales, cumpliendo un proceso de aprendizaje que va desde la preparación individual, el trabajo en equipo, la discusión en plenaria y la reflexión propia, por tanto, siempre es fundamental considerar los siguientes aspectos, siempre que se decida utilizar este método:

1. Tener claros los objetivos de aprendizaje del curso.
2. Planear las sesiones del curso que serán manejadas a través del método de casos.
3. Cómo se incluirán los casos durante el curso, teniendo claro si serán usados para aclarar conceptos teóricos o para poner en práctica los mismos.
4. Cuánto del curso será ponderado a través de este método y la forma cómo será evaluado.
5. Es fundamental que el docente dé la inducción apropiada a los estudiantes sobre el método de casos, para que pueda apropiarse.

se del mismo y entender esta forma de enseñanza.

6. Es importante adecuar los casos al nivel académico de los interlocutores, para que sea apropiado y asertivo de acuerdo con la discusión que pueda generarse.
7. Las actividades planteadas deben ser secuenciales para que exista una pertinencia frente al análisis del caso, adquiriendo paulatinamente los conocimientos necesarios para tener argumentos en la discusión del mismo.

Tabla 5. Puntos a tener en cuenta para enseñar con casos empresariales.

Preparar el syllabus o también denominado microcurrículo en el cual se exprese el tipo de casos, número y sesiones de trabajo dentro del marco de la asignatura.
Revisar el número, calidad y objetivos de los casos seleccionados.
Analizar que conceptos teóricos que se relacionan con los diferentes momentos de un curso y con los casos planteados.
Definir la estrategia evaluativa.
Inducir al estudiante en que consiste la metodología y que se espera de su trabajo y aportes tanto a nivel individual como de equipo.
Asegurarse de solicitar los entregables y preparaciones previas a los estudiantes para asumir la metodología.
Hacer un seguimiento minucioso del desarrollo del caso y los objetivos de aprendizaje en las diferentes sesiones donde se trabaje.
Propiciar el trabajo colaborativo y la discusión grupal argumentada.
Detonar discusiones problémicas mediante preguntas orientadoras a los formandos.
Relacionar conocimientos de otras áreas y motivar la indagación a profundidad por parte del estudiante.
Propiciar la creatividad y la innovación.

Evaluar de manera grupal las posibles decisiones y las implicaciones de las soluciones generadas en clase.

Incorporar en la evaluación otros colegas para que puedan realizar aportes significativos desde diferentes áreas del conocimiento.

Realizar la retroalimentación.

Fuente: Arias y Betancourt (2017).

Referencias

- Arias, F., Noreña, E., Castro, W., Rave, E., Orozco, J., y Maicelo, J. (2016). Casos empresariales en agronegocios Perú Colombia. Medellín, Colombia: Editorial Lasallista.
- Arias Vargas, F & Betancourt-Cadavid, J (2017). Casos de enseñanza como estrategia pedagógica en programas empresariales. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas* 17 (33): 243-256.
- Campell, D. & Stanley, J. (1973). El estudio de caso con una sola medición", en *Diseños Experimentales y cuasi-experimentales en la Investigación Social*. Trad. Mauricio Kitagurodzki. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Goode, W., & Hatt, P. (1967). Estudio de casos, en métodos de investigación social. Novena reimpresión 1977. Trad. Ramón Palazón B. México: Ed. Trillas.
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2011) El método del caso. Centro Virtual de Técnicas Didácticas. Disponible en: [http://sitios.itesm.mx/va/diie/tecnicasdidacticas/5_1.htm]
- Labrador M^a J., Andreu M^a Á. y González-Escrivá J. A. (2008) Método del caso. En Labrador M^a J., Andreu M^a Á. (Ed.) *Metodologías activas*. Valencia Editorial de la UPV.
- Lawrence, Paul (1953). *The Preparation of Case Material*, En Kenneth R. Andrews, (Ed.), *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- López, A. (1997): *Iniciación al análisis de casos, una metodología activa de aprendizaje en grupos*. Ediciones Mensajero, S. A. Bilbao, España.
- Mackernan, J. (1989). *El estudio de casos en Investigación - acción y currículum*. Madrid: Morata.
- Masoner, M. (1988) *An Audit of the Case Study Method*. New York: Praeger.

- Menéndez, J.M., Guirao, B., Rivas, A. y Niño, A. (2003). "La enseñanza de la Planificación del Transporte mediante el análisis de casos". Actas del I Encuentro Internacional de Enseñanza de la Ingeniería Civil, 18-20 de septiembre, Ciudad Real
- Orozco, G., Arias, F., y Palacio, J. (2017). Agronegocios Estudios de caso. Medellín: Editorial UPB.
- Reynolds, J.I. (1990). El método del caso y la formación en gestión. Guía práctica. Valencia: Instituto de la Pequeña y Mediana Industria Valenciana.
- Stake, R. (1999). Investigación con estudio de casos. Segunda edición. Madrid: Morata.
- Toller, F.M. (2005) Orígenes históricos de la educación con el método del caso. Anuario da Facultade de Dereito da Universidade da Coruña, 9, 921-944.
- Vázquez, G. (1995). El estudio de casos como estrategia formativa en la pedagogía universitaria y en la pedagogía laboral. En E. López-Barajas y J. M. Montoya (eds.), El estudio de casos: fundamentos y metodología (pp. 31-41). Madrid: UNED.

Caso de enseñanza:
sector de servicios turísticos

Capítulo 3

Giuseppe Vanoni Martínez
Geovanny Perdomo-Charry
Sebastián Neira Santisteban

Solutions Group:

Rediseñando la estrategia de negocio

Fernando Gonzales y Wilson Ardila, socios fundadores de Solutions Group, sentían que los problemas de crecimiento y rentabilidad que experimentaba su organización desde el 2007, estaban fuertemente influenciados por la crisis social de su natal Colombia. Situación que se presentó durante la presidencia de Álvaro Uribe, quien sostenía una lucha armada con la guerrilla que obligaba a las empresas en rubros de seguridad más que en otros ámbitos. Así mismo, los acontecimientos políticos que ocurrían en Venezuela durante el gobierno de Hugo Chávez, y que propiciaron el fenómeno de expropiación de empresas repercutían en los negocios de diseño y manufactura de material publicitario que tenía Solutions Group en dicho país; factor agravado por la entrada de competidores internacionales con economías de escala que impactaron sobre los precios finales de sus productos.

Aunque sus clientes identificaban a esta empresa bogotana como una organización creativa e innovadora, la brecha económica crecía mientras que su participación en el mercado se iba reduciendo. Fernando y Wilson, en reunión con su grupo gerencial en marzo del 2010, coincidían en que la empresa no podría soportar un año más dicha situación. Fernando, en tono de desconcierto, expresaba a su equipo de trabajo: “tenemos unas capacidades instaladas y creemos que podemos reorientar la estrategia de la empresa. El inconveniente es que, con todo

este contexto de crisis, no veo un panorama alentador para Solutions Group”.

Entrada al mercado

“Desde la fundación de Solutions Group, en febrero del año 2001, tuvimos un crecimiento exponencial con nuestra oferta de productos para exhibición y comunicación. Realmente entramos a satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes. Nunca le dijimos un no a las empresas que requerían de nuestros servicios. Yo creo que eso es lo que nos permitió posicionarnos con tanta fortaleza tan solo en cuestión de meses de haber salido al mercado”, relataba Wilson Ardila.

Fernando Gonzales a su vez destacaba: “en el año 2002 los esfuerzos de entrar al mercado local fueron relativamente sencillos porque la industria de publicidad en el punto de venta (POPA)⁴ en las áreas de diseño, ingeniería, manufactura y logística de material de exhibición en Colombia, no se encontraba muy desarrollada. Pero nuestra consolidación, que yo pienso fue de manera muy temprana, se dio con la internacionalización de la empresa a sus mercados naturales, como Ecuador, Perú y Venezuela. En este último país trabajamos mucho en el sector comercial, de alimentos y agroindustria. Posteriormente penetramos en otras naciones más lejanas en la región latinoamericana y caribeña”. “Incluso”, resaltaba Wilson, “tomamos el riesgo de ingresar a ese gran mercado que es Estados Unidos. Después de eso, le perdimos el miedo a cualquier país por más distante que se encontrara de Colombia”.

La búsqueda de nuevos mercados se dio con la ayuda de Proexport⁵, con lo cual consiguieron entrar en 42 países a nivel mundial, siendo España,

4 Point of purchase advertising.

5 Entidad que promueve las exportaciones colombianas, mediante el apoyo y la asesoría integral a los empresarios nacionales en sus actividades de mercadeo internacional, a través de servicios que facilitan el diseño y ejecución de un plan exportador

Emiratos Árabes y el Congo, algunos de los destinos internacionales en los que ofrecieron sus productos. Así, aunque con pocos años de presencia en el mercado, Solutions Group fue reconocida con varias distinciones internacionales en eventos de desarrollo y diseño de productos para el punto de venta (ver anexo 1). Le fueron otorgados premios por trabajos realizados a grandes empresas como: Bavaria, Colombina, Coca-Cola FEMSA, Coca-Cola Co., Nestlé, Kraft Foods, Colgate y Procter & Gamble. “Estos reconocimientos dan muestra del trabajo profesional alcanzado por la empresa y del fortalecimiento de sus capacidades para innovar en producto” destacaba Wilson.

El ambiente de negocios de Solutions Group

Si bien la internacionalización de los productos que ofrecía Solutions Group había alcanzado a países en distintas regiones del mundo, el negocio principal se desenvolvía con una mayor facturación en Colombia, en un 63% y en Venezuela con un 25%. El restante porcentaje estaba dividido entre Norte América, Europa y Asia.

En Colombia, a partir del año 2002, con la entrada a la presidencia de Álvaro Uribe, se incrementaron los esfuerzos militares y económicos para combatir a los grupos guerrilleros (principalmente las FARC)⁶, que habían operado desde 1964 y se habían extendido por todo el país. Bajo este panorama, las organizaciones, sobre todo las multinacionales, invertieron importantes rubros en seguridad, tanto en sus instalaciones en Colombia, como en la de sus colaboradores, desde los cargos medios, hasta la alta dirección. Esto propició que los recursos destinados para las acciones de mercadeo, se desviarán para protección del personal gerencial y de la infraestructura operativa.

“Las inversiones en seguridad por parte de las empresas, se comenzaron a sentir con mayor fuerza a partir del año 2005. Aunque realmen-

6 Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia.

te nunca nos imaginamos que nos podría afectar, ya que las ventas se mantuvieron estables. Incluso en ese año cerramos nuestra facturación con 3.4 millones de dólares y en el 2006 con 4.4 millones”, relataba Fernando.

Para el año 2005, en Venezuela, el gobierno del presidente Hugo Chávez incrementó las expropiaciones que venían ocurriendo desde el 2002. Las industrias más afectadas fueron petróleo (78 empresas), comercio (155) y alimentos (256). Según Ronald Rodríguez del observatorio de Venezuela de la Universidad del Rosario⁷, era claro que el presidente Chávez quería eliminar la presencia de las compañías internacionales en ese país.

Las expropiaciones fueron el resultado de un proceso sistemático implantado por el gobierno del vecino país para desincentivar la presencia de estas compañías. Muchas empresas se resistían a medidas, como, por ejemplo, la reducción del horario laboral que desfavorecía al empleador o el control de precios. En todo caso, estas firmas fueron expropiadas y más aquellas que se consideraban estratégicas para la supervivencia de la economía.

La competencia en el sector POP

A inicios de la década del 2000, la industria colombiana del sector de material de exhibición (POP) presentaba un gran potencial de crecimiento soportado por la demanda de empresas multinacionales y grandes organizaciones nacionales necesitadas de este tipo de productos y servicios. Esto fue aprovechado por profesionales de las áreas de ingeniería y diseño industrial, que apostaron invertir en tecnología, maquinaria, mano de obra y estructuras físicas con el fin de montar y establecer sus negocios. Sin embargo, muchos de ellos cerraron sus operaciones debi-

7 Universidad privada, con sede en Bogotá Colombia. Entre otras facultades, cuenta con la de Ciencia Política, Gobierno y Relaciones Internacionales. <http://www.urosario.edu.co/>

do a la dificultad de ajustarse a las necesidades específicas del mercado que demandaba una alta calidad y especificidad de productos POP, mientras que otras fueron ganando territorio y consolidando sus operaciones. Compañías como Marka, Inercia, Frog Design e incluso la misma Solutions Group, fueron pioneras en el sector y alcanzaron un buen nivel de crecimiento en corto tiempo.

Al respecto de sus competidores, Fernando reiteraba “en este sector el tiempo ha permitido que las empresas ganen territorio, especialización e infraestructura, pero en esa medida el mercado se ha hecho más exigente y hostil”.

Para poder diferenciarse y competir en este escenario, Solutions Group, desarrolló una serie de capacidades tecnológicas en lo referente a infraestructura, diseño (centrado en la experiencia de usuario), comercial (directores de cuenta especialistas en POP) e internacionalización para suplir proyectos de gran volumen. Dichos proyectos, aunque de menores márgenes de utilidad, requerían de una alta producción que pocos podían ofrecer.

Esto iba de la mano con el conocimiento que Solutions Group tenía de sus competidores nacionales e internacionales (ver anexo 2) respecto a sus fortalezas y debilidades, principalmente los que se encontraban en el mercado latinoamericano. Wilson y Fernando definieron conjuntamente los criterios de selección distintivos que consideraban claves a la hora de analizar a sus competidores y en una de sus reuniones de alta dirección, desarrollaron una tabla con observaciones que consideraban particularmente importantes (ver anexo 3).

Así mismo, producto de las asesorías que habían contratado, se definieron componentes clave para establecer el modelo de negocio de sus competidores. Wilson explicaba que como resultado de eso se habían construido una serie de preguntas estratégicas que le parecían muy interesantes, pero no tenía claro cómo utilizarlas (ver anexo 4); lo único

que tenía claro, decía Wilson, era que todas sus acciones estaban encaminadas a utilizar como referente de buenas prácticas globales a la empresa RTC Industries de Chicago, Estados Unidos.

Los clientes

Los clientes de Solutions Group se caracterizaban por demandar productos y servicios de alta calidad y durabilidad en el tiempo. Pero además de eso, con frecuencia, requerían que se les asignara equipos de trabajo exclusivos de tal forma que ante sus necesidades específicas y de última hora pudieran tener soluciones in house lo más pronto posible⁸. En Solutions Group, no se generaban productos explicaba Fernando “realmente creamos soluciones para nuestro cliente”.

“Los clientes quieren una especie de 24/7 por parte de nosotros, pero no están dispuestos a pagar lo que implica dicha acción”, destacaba Wilson. Al respecto, Fernando complementaba, “más aun cuando en cada proyecto que se realiza no solo pelean los precios que definimos para cada uno de nuestros productos, sino que además de la calidad de diseños que les elaboramos, quieren que les ofrezcamos siempre cosas que sean distintas; disruptivas es la palabra que utilizan ellos. Nos dicen que tenemos que brindarles producciones customizadas⁹ que puedan utilizar en todos los países en que se encuentran presentes en Latinoamérica. Supongo que debe ser para minimizar los problemas logísticos.”

El ambiente interno

“En Solutions Group somos muy proactivos en la toma de decisiones y hemos estructurado una organización con cargos que están muy bien

8 Una de las sugerencias que se les había dado por parte de sus clientes era que el portafolio de productos sea ampliado.

9 Aunque el verbo customizar no aparece en la lengua española, su significado está en función de que se modifiquen cosas de acuerdo a preferencias personales.

identificados y roles claramente definidos, de tal forma que nuestro personal hace foco en lo que para nosotros y para ellos es importante, es decir, en la especialidad para la cual fuimos contratados”, explicaba Fernando.

La cultura de Solutions Group era compartida por todo el personal. La empresa pensaba de forma sistémica a partir de las interrelaciones, de la autorregulación e interdependencia de sus colaboradores. Esto se sostenía con el modelo que la gerencia general creó, aplicó, y bautizó con las siglas IBU (Innovation Business Unit), el cual conjugaba células intuitivas, creativas y lógicas que, al combinarse, pensaban y creaban productos de gran valor (ver anexo 5).

“Nuestro IBU nos ha permitido innovar de tal forma que no estamos enfocados en procesos, ya que lo vemos como una limitante para la organización. Nosotros innovamos en diseño y eso ha sido una de nuestras fortalezas pues no tenemos la necesidad de incurrir en grandes costos de viáticos para trasladar a una persona para monitorear tendencias; nosotros somos quienes la creamos. Sobre todo, porque cada vez que tenemos un trabajo específico contratamos nuevo personal. El dicho ‘escoba nueva barre bien’ se aplica perfectamente, ya que así no estamos viciados con ideas repetitivas que se multiplican y que el cliente no valora. En este negocio el fuerte está en la persona, en el ser humano que es creativo por naturaleza. Además, que con nuestro portafolio de clientes es más que suficiente para estar copados todo el año con trabajo”, resaltaba Wilson. El mismo comentaba: “en estos años de trayectoria, hemos aprendido que la mejor forma de atender la demanda de nuestros clientes actuales es por medio de adquisición y adopción tecnológica, lo que se da por los mismos requerimientos que ellos tienen”.

Wilson comentaba al respecto del mercado de POP:

“El mercado de POP es realmente muy sui generis, a diferencia de lo que pasa en otros sectores donde uno debe estar todo el tiempo con el cliente, acá es valorado la independencia y creatividad propia. Nuestra gente tiene claro que el tiempo es valioso en este tipo de negocios, por lo que no nos desgastamos en iniciativas que no sabemos qué futuro tendrán. Es decir, lo que nos solicitan lo diseñamos para que dispongan de él. Aunque en ocasiones hemos tenido que escuchar que lo entregado no era lo que necesitaban. Eso lo atribuimos al entorno comercial. El apuro de hacer las cosas primero que la competencia los lleva a cometer errores”,

Debido a la dinámica del mercado la empresa no poseía una oferta de producto propia, lo cual significó un gran ahorro en costos de I+D+i. “Yo, como financiero de Solutions Group, creo que no es necesario contar con personas dedicadas exclusivamente al diseño y producción de ofertas comerciales; y en ese sentido, nosotros trabajamos solo bajo pedido. Además, porque con las ofertas comerciales no se puede saber si dicha oferta es valiosa para los clientes y nosotros no queremos asumir ese riesgo financiero en este momento de incertidumbre en el que estamos”, recalca Víctor Rodríguez.

Así, en Solutions Group se priorizaban cuatro dimensiones que eran: 1) la estrategia, 2) la estructura, 3) los productos y/o servicios y 4) el mercado. El anexo 6 recoge un análisis que la empresa realizó junto a uno de los grupos consultores que los había asesorado.

El recurso humano

Desde la estrategia de recursos humanos se reclutaban candidatos de las distintas especialidades en las que trabajaba Solutions Group. Los colaboradores eran incorporados con contratos simples por obra culminada y dependiendo del tipo de diseño a realizar algunos firmaban con-

tratos de confidencialidad¹⁰; aunque el requisito fundamental para ser considerados como parte del equipo era que debían tener la experiencia y experticia que se requerían para cada trabajo en particular y acorde a las necesidades del cliente. Y si bien el salario no era muy atractivo, se compensaba con un ambiente de trabajo relativamente cómodo, algo que constantemente se escuchaba de parte del personal.

De esta manera, desde la estrategia de costos que manejaba el departamento, existía un ahorro ya que no había que invertir tanto en capacitación, ni estímulos por cumplimiento, ni en retención del personal. “Todo esto nos beneficia y nos permite tener una estructura financiera soportada en un costo y cobro por cada requerimiento realizado. Esta individualización está en función de las horas invertidas en el desarrollo de productos”, resaltaba Víctor.

En términos de formación académica, en general los colaboradores presentaban diferentes grados de capacitación, los cuales podían ser divididos de acuerdo al área, bien fuera administrativa o productiva (ver anexo 7). Porcentualmente el 24% fue personal administrativo y 76% operativo; mientras que lo que representaban estas divisiones en costos estaba en 40% y 60% respectivamente.

Inversiones en equipos y tecnologías

El desenvolvimiento comercial de este negocio llevó a la organización a realizar diferentes inversiones con la finalidad de mantener una operación que se encontrara acorde a las dinámicas de sus competidores y por, sobre todo, para ir a la par de las exigencias que demandaban sus clientes. Algunos de los rubros más importantes, en los que se invirtió, según lo describen sus accionistas fueron: 1) 1.000 millones de pesos colombianos en equipos medulares¹¹; 2) 340 millones en equipos perifé-

10 Aproximadamente el 50% de los contratos llevaban una cláusula de confidencialidad.

11 Equipos estratégicos como impresoras digitales, moldeadoras, estructuradoras.

ricos¹²; 3) 73 millones en soporte técnico¹³; 4) 127 millones en software y 5) 28 millones en capacitación tecnológica.

La reunión gerencial de marzo del 2010

“Definitivamente en Solutions Group estamos con una miopía estratégica a nivel de mandos medios y alta gerencia que nos impide vislumbrar al menos un plan de corto plazo para salir del desfase en el que no encontramos. Lo peor de todo es que gastamos tiempo y recursos creando todo un mapa estratégico y no sabemos qué hacer con él (ver anexo 8). Yo sugeriría que contratemos la asesoría de alguna empresa para que nos dé un direccionamiento claro”, enfatizaba Víctor.

Wilson en respuesta, argumentaba: “Todos sabemos que hemos tenido asesorías previas, y si bien en aquella etapa en que la empresa era más pequeña nos ayudaron en algo con los lineamientos que nos dieron, en este momento no me siento muy convencido de que esa sea una solución óptima. La empresa ya ha crecido mucho y que alguien de afuera pueda vislumbrar un panorama prometedor, lo veo muy complicado”. Sobre este punto, Fernando también enfatizaba: “Creo que Wilson tiene razón, este es un negocio en el que es necesario estar en el día a día de la operación para poderlo entender a cabalidad, especialmente si consideramos todo lo que hemos crecido”.

“Bueno entonces creo que tendríamos opciones para salir de este momento difícil. Una sería llamar a un grupo consultor con experiencia en este tipo de situaciones y la otra, que creo que es la más cómoda y la que más se ajusta a lo que plantea Wilson, es no hacer nada y dejar que el tiempo pase y el problema se ahonde”.... dijo en tono enérgico Víctor.

Durante algunos segundos todos se mantuvieron en silencio. Entonces

12 Equipos de cómputo y herramientas de uso cotidiano para corte y precisión.

13 Hace referencia a licencias o certificaciones que en ocasiones eran demandadas por los clientes en el proceso productivo.

el mismo Wilson tomó la iniciativa y dijo: " Ok, buscaré una empresa que nos asesore".

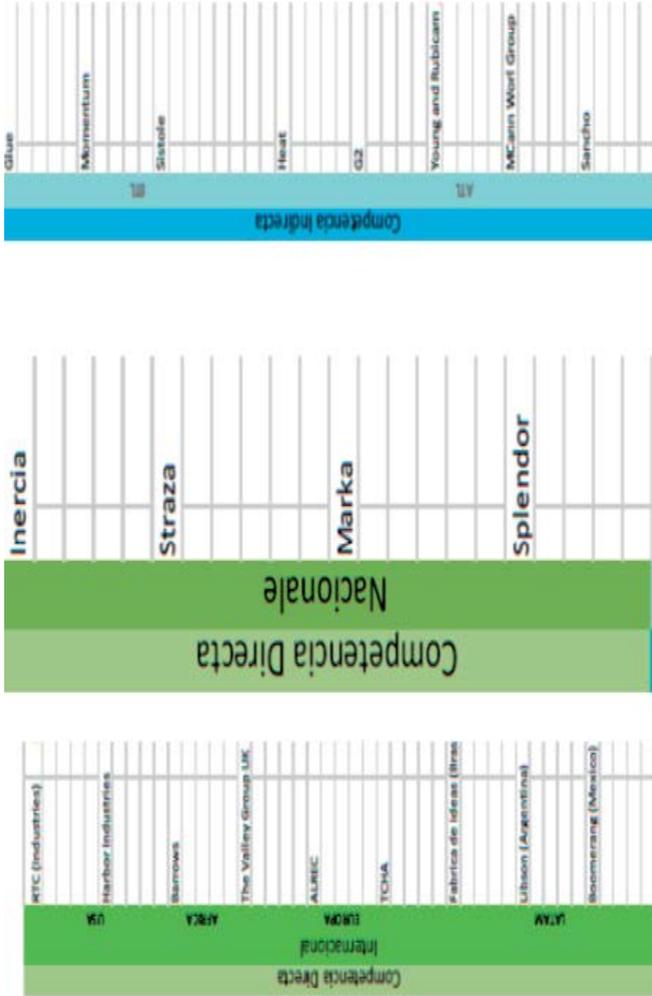
Anexos

Anexo 1. Premios recibidos por Solutions Group.

Premio	Número total de distinciones	Años en que fueron otorgados
Design of the Times (DOT)	9	2007, 2008, 2009
Outstanding Merchandising Achievement	5	2008, 2009

Fuente: Solutions Group.

Anexo 2. Competidores nacionales, internacionales e indirectos de Solution Group.



Fuente: Solutions Group.

Anexo 3. Competidores colombianos de Solutions Group.

Compañía competidora	Criterio distintivo de selección	Observaciones
Inercia	Diseño	Fuerte competencia en lo referente al enfoque y al desarrollo de concepto de diseño y en estrategia diferenciadoras en el punto de vista.
Marka	Tecnologías productivas	Muy fuerte y competitiva en precio, calidad de productos terminados, capacidad de respuesta y dominio de procesos y materiales.
Straza	Mercadeo	Muy buen servicio al cliente. Para ellos, sus clientes eran aliados estratégicos. Trabajaron en certificaciones y políticas de calidad. Respondía a necesidades globales de diseño.
Splendor	Innovación	Altamente competitivos en cuanto a las características- beneficios, lo que les permitía ofrecer productos diferenciados con un enfoque basado en la generación de experiencias para el comprador en el punto de venta. Este enfoque les permitió capturar una buena parte del mercado con este enfoque.

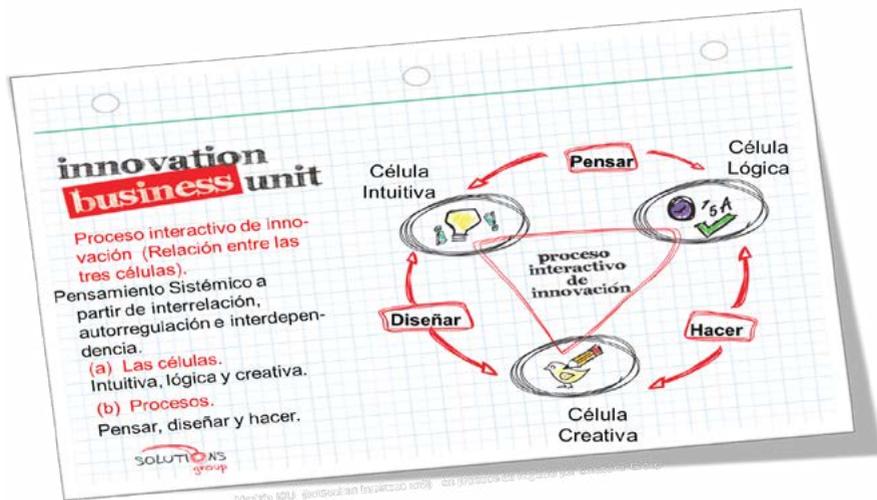
Fuente: apuntes de Fernando y Wilson.

Anexo 4. Componentes clave para analizar competidores.

Propuesta de valor	¿Qué servicios ofrecen?	¿Qué productos ofrecen?
Actividades y recurso clave	¿En qué países están presente)	¿Con qué estructuras están presentes en cada caso?
Canales y Relaciones con clientes	¿Cómo ofrecen los servicios?	¿Cuáles son los canales para establecer relaciones comerciales?
Segmentos de clientes	¿Con quienes trabajan?	¿Cuál es su portafolio de clientes?

Fuente: Solutions Group

Anexo 5. Modelo IBU.



Fuente: del escritorio de Fernando.

Anexo 6. Factores clave de éxito priorizados en las dimensiones de estrategia, estructura, productos-servicios y mercadeo- comunicación*.

Estratégicos	Total (cantidad)	Total (prioridad)
Innovación como eje	5	2,8
Actualización del conocimiento	4	2,8
Planeación estratégica concertada	4	3,8
Gestión, medición y evaluación	3	2,3
Clientes estratégicos	3	3,3

Estructuras y procesos	Total (cantidad)	Total (prioridad)
Organización de procesos y áreas	7	3,7
Desarrollo organizacional	7	3,0
Infraestructura (producción)	6	3,7
Fortalecimiento productivo y tecnológico	5	2,4
Capacidad de respuesta	3	3,7

Productos y servicios	Total (cantidad)	Total (prioridad)
Buen diseño + Buena ingeniería	6	4,2
Innovación basada en Diseño	6	3,0
Metodologías de trabajo (evolución)	4	3,5
Cumplimiento + superación + obstáculos	3	4,0
Servicios colaterales	3	2,7

Mercadeo y comunicación	Total (cantidad)	Total (prioridad)
Conocimiento profundo del cliente	5	3,2
Acompañamiento ejecutivo - cliente	5	3,0
Infraestructura (comunicación)	4	3,0
Conocimiento profundo del mercado	4	2,3
Experiencia y reputación	3	2,3

Fuente: Solutions Group.

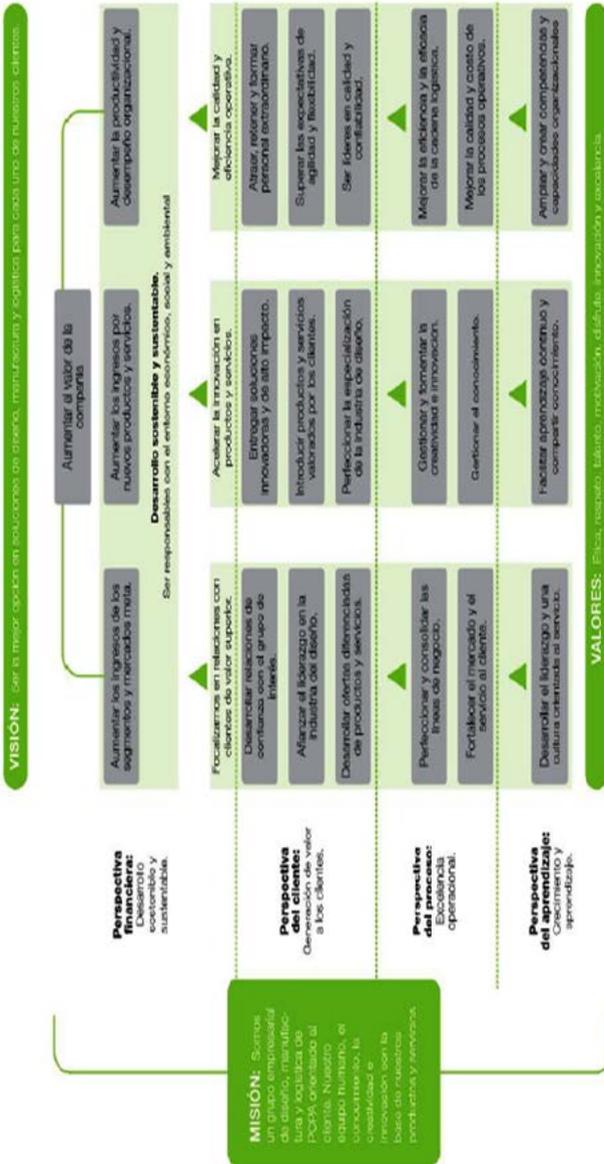
*El análisis se obtuvo de 9 clientes y 9 empleados de Solution Group.

Anexo 7. Nivel académico de colaboradores de Solutions Group.

Administrativa		Productiva	
Maestría	-5%	Maestría	
Especialización	-5%	Especialización	
Pregrado	0%	Pregrado	
Técnico	+5%	Técnico	-10%

Fuente: Solutions Group

Anexo 8. Mapa estratégico de Solutions Group.



Fuente: Solutions G

Caso de enseñanza:
sector de medicina prepagada

Capítulo 4

Giuseppe Vanoni Martínez
Jessennia Espinoza Naranjo

MEDEC:

El servicio al cliente nos distingue

El Dr. Fernando Torres Moreira, presidente ejecutivo de Medec S.A. con cierto desconcierto leía a un grupo de sus colaboradores, con quien se encontraba reunido en uno de sus principales puntos de atención médica, un informe del departamento de investigación de mercados que se encargaba de evaluar el servicio al cliente que se prestaba en la empresa. Un extracto de dicho informe de manera general decía: “Los clientes de Medec están satisfechos con el servicio que se les brinda”. Mientras concluía dicha lectura comentaba: “Sin embargo, un reporte del área de ventas menciona que entre el último trimestre del 2014 y primer trimestre del 2015, un total 119 afiliados han abandonado el servicio de medicina prepagada de Medec”. El personal allí presente quedó perplejo, sin saber que decir.

Historia

Iniciaba el año 2000, aun Ecuador no tenía una amplia experiencia en sistemas de medicinas prepagada. Sin embargo, el Dr. Fernando Torres Moreira, especializado en otorrinolaringología, asumió la presidencia ejecutiva de la empresa Medec S.A. “Mi interés era aprovechar que el mercado no estaba saturado de este tipo de servicios médicos, de tal forma que, con todo lo que tenía en mente hacer, mi objetivo era ha-

cernos conocidos lo más pronto posible y liderar el sector antes de que otras compañías, sobre todo extranjeras, ingresen al país”.

Medec se fundó con 50 socios, cada uno con 1000 acciones. Durante su trayectoria, la empresa fue posicionándose en el sector de servicios médicos prepagados, al punto que le permitió inaugurar sucursales tanto en Guayaquil, como en Quito, Cuenca, Machala y Manta. En el 2010 se incrementaron sus accionistas a 279 y su personal alcanzó los 180 colaboradores. “En el 2015, llegamos a 290 médicos accionistas, hemos realizado una gran inversión en aparatos tecnológicos para todas las especialidades, para así dar un buen servicio a nuestros clientes, nuestro objetivo es seguir creciendo” explicaba el Dr. Torres.

Mercado

Entre el año 2005 y el 2014 existió un repunte muy importante en este sector de medicina prepagada. Al menos 25 compañías de las más reconocidas, competían en este mercado. Tanto las empresas nacionales como las internacionales, se disputaban el liderazgo, las cuales vieron en Ecuador, un país importante para establecer sus operaciones.

Entre el año 2013 y el 2014, las 17 principales empresas de medicina prepagada evidenciaron un crecimiento importante, reportándose en su conjunto una facturación de \$ 328 millones de dólares. Esto representaba una tasa de crecimiento de sus ventas del 6,6% (**ver anexo 1**). Se calculaba que esta facturación provenía de los aproximadamente 2,7 millones de atenciones médicas que se dieron en dicho período.

El mercado de la salud pública en Ecuador, al año 2015 fue fortalecido con 2500 millones de dólares por parte del Gobierno Nacional, con fines de mejoramiento de infraestructura, equipos, medicina y recursos humanos. Lo cual dio como resultado una mejora en estos servicios públicos, pero una disminución de los que se brindaban por parte del sector

privado¹⁴.

El sistema de salud privada era cubierto por las empresas de medicinas prepagadas que ofrecían distintas alternativas de salud a distintos niveles de precios, pudiendo el afiliado contratar coberturas para sí mismo, así como también para su grupo familiar. Para dicha contratación, los criterios que se consideraban al escoger un sistema de medicina prepagada dependía mucho de las listas de profesionales, precio-cobertura en clínicas, recomendación personal, seriedad. Así, como también, eran buscados otros criterios considerados importantes, siendo estos el servicio al cliente, la agilidad del reembolso y la publicidad.

En Ecuador se estimó que alrededor de unas 900.000¹⁵ personas estaban, al año 2015, afiliadas a la modalidad prepagada¹⁶, el cual era de adhesión voluntaria y se encontraba a cargo de prestadores de este servicio con fines de lucro que funcionaban en un mercado competitivo (Asociación de Empresas de Medicina Prepagada del Ecuador [AEEMIP], 2015).

Principales empresas competidoras

El sector era liderado por Salud S.A, que abarca el 50% del mercado muy seguido de Humana y Ecuasanitas Estas presentaban algunas características comunes en su funcionamiento y oferta de servicio (AEE-MIP, 2015) en el mercado ecuatoriano (**ver anexo 2**).

14 <http://www.interactuaclub.com/Blog/Post/c%C3%B3mo-potenciar-el-sector-privado-de-salud-63>

15 <http://www.elcomercio.com/actualidad/rafaelcorrea-companias-medicina-prepagada-seguro.html>

16 400.000 de ellas también estaban afiliadas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Salud S.A.

Salud S.A. nació en el año 1993, a través de la unión de dos empresas líderes en sus respectivos campos: Seguros Equinoccial y Hospital Metropolitano, las cuales decidieron aliarse y formar una empresa de medicina prepagada¹⁷. Sus puntos de atención se encontraban distribuidos alrededor del Ecuador en 9 provincias, entre ellas Imbabura, Pichincha, Santo Domingo, Manabí, Guayas, Azuay, Loja, El Oro y Tungurahua, proporcionando un total de 17 locales incluidos las oficinas administrativas. “La empresa cuenta con más de 1000 médicos prestadores del servicio, más de 1500 colaboradores a nivel nacional y aproximadamente con 300.000 afiliados” afirmaba Diana Navarro jefa de servicios corporativos.

Era la empresa de medicina prepagada más grande del país y con proyección a seguir creciendo a nivel nacional”. El mercado objetivo era de nivel de clase media y media alta. Contaba con varios “Puntos Médicos Familiares” mediante a los cuales, el afiliado podía asistir a consulta externa con los especialistas a un precio inferior al de una consulta privada. “Las propuestas de planes están basados por niveles del 1 al 10, puede acceder a la atención médica mediante las oficinas de atención ambulatoria [ODA] o cancelando a su médico para posteriormente realizar el reembolso” comentaba Gabriela Mosquera jefa de servicio al cliente.

“El asegurado puede utilizar su plan 24 horas después de firmar el contrato. En caso de accidente, para poder utilizar el seguro en consultas médicas, medicinas y exámenes de laboratorio el afiliado debe esperar 30 días y para hospitalización deberán transcurrir 90 días” comentaba Fernando Aguirre, uno de los vendedores de la empresa.

17 http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/salud.pdf

Humana S.A.

Se fundó en la ciudad de Quito en el año 1994 bajo el nombre de Medicina para el Ecuador Medi Ecuador-Humana S.A. contaba como principal accionista el grupo Conclina C.A. Su principal objetivo era el de otorgar a sus afiliados el financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general. Contaba con oficinas en Quito, Guayaquil y Cuenca. En sus planes corporativos, masivos, empresariales e individuales el valor de su pago dependía de la categoría y cobertura escogida.

Ecuasanitas

Inició sus actividades en el año 1980, fue pionera en el sistema de medicina prepagada llegando a más de 100.000 afiliados. Se encontraba presente en 14 ciudades a nivel nacional: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, Riobamba, Santo Domingo, Esmeraldas, Portoviejo, Manta, Loja, Tulcán, Galápagos y Lago Agrio. Tenía convenios con más de 1300 prestadores médicos a nivel nacional en 38 especialidades, además se constituía con centros médicos propios 4 en Quito y 3 en Guayaquil. Su objetivo principal era brindar atención médica de calidad a todos los clientes, con una cobertura es a nivel nacional.

El mercado objetivo al que se dirigía era de nivel socioeconómico medio, medio alto. La empresa brindaba coberturas adicionales como médico a domicilio, ambulancia, odontología, medicinas los mismos que podía ser elegidos por los usuarios cuando lo estimaban conveniente. El afiliado podía utilizar el seguro en ciertos servicios como consultas, rayos X y exámenes de laboratorio después de haber transcurrido 30 días. Si requería de otras atenciones, debía esperar el tiempo de carencia estipulado en el contrato. (ECUASANITAS, 2016).

Mediken S.A.

La empresa Medicina Integral Kennedy inició sus actividades en el año

1983. El afiliado podía utilizar los servicios del Hospital Clínica Kennedy y su staff de médicos desde el primer día que firmaba el contrato. Servicios que entre otros incluían laboratorio clínico, chequeos médicos y exámenes de laboratorio. Si necesitaba un estudio más detallado, de diferentes enfermedades, debía esperar el tiempo de carencia de 90 días estipulado. Su mercado objetivo era de nivel socio económico medio y medio alto.

BMI

Ingresa al Ecuador en el año 1997, como empresa de seguros de vida, siendo subsidiaria de BMI Financial Group Inc; perteneciendo a BMI del Ecuador Compañías de Seguros de Vida. Entre sus diferentes planes de salud individuales y corporativos, ofrecía al cliente varias alternativas con diferentes precios y coberturas. Disponía de descuentos para ayudar a sus afiliados con diferentes proveedores como los de servicios visuales, dentales, exequiales, ambulancia entre otras. Para esto, el cliente solo debía presentar su tarjeta de afiliación y obtenía su descuento, el mismo que dependía de la institución o prestador del servicio. El mercado objetivo era el nivel socio económico medio y medio alta. Los afiliados en caso de emergencia podían acudir a la clínica de su elección para poder recibir la atención oportuna que necesitaban, la cuenta era cubierta solo por el monto previamente contratado.

Seguro médico Medec

Laura Ramírez jefa de ventas expresaba que: “Al adquirir el seguro, el afiliado procede a llenar unos documentos en los cuales detalla toda la información personal y las enfermedades que padece y que está dispuesto a someterse a exámenes para confirmar su declaración, posteriormente el departamento de auditoría médica procede analizar y emitir su comentario de acuerdo a cada caso”.

Los planes con los que contaba la empresa eran variados y estaban di-

señados para satisfacer las necesidades específicas de los clientes (ver tabla 1).

Tabla 1. Planes

1. <u>Plan A</u>	2. <u>Plan B</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Coberturas desde \$ 40000 • Cobertura al 80% para consultas y exámenes dentro y fuera de la red • Cobertura al 60% para medicinas • Cobertura al 100% para el seguro de Plan contratado • Compra de órdenes de atención para los médicos de la red (ODA) • Ordenes de atención (ODA) ilimitadas a tan solo \$ 1.00 para centros médicos • Cobertura de Maternidad • Control del niño sano • Cobertura a nivel nacional • Beneficios adicionales sin costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coberturas desde \$ 30000 • Cobertura al 80% para consultas y exámenes dentro y fuera de la red • Cobertura al 60% para medicinas • Cobertura al 100% para el seguro de Plan contratado • Compra de órdenes de atención para los médicos de la red (ODA) • Ordenes de atención (ODA) ilimitadas a tan solo \$ 1.00 para centros médicos • Cobertura de Maternidad • Control del niño sano hasta 10 consultas durante el primer año de vida • Cobertura a nivel nacional • Beneficios adicionales sin costo.

3. <u>Plan Master</u>	4. <u>Plan Hospitalario</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Coberturas desde \$ 50000 • Cobertura al 80% para consultas y exámenes dentro y fuera de la red • Cobertura al 60% para medicinas • Cobertura al 100% para el seguro de Plan contratado • Compra de órdenes de atención para los médicos de la red (ODA) • Ordenes de atención (ODA) ilimitadas a tan solo \$ 1.00 para centros médicos • Cobertura de Maternidad • Control del niño sano hasta • Pago contra factura • Beneficios adicionales sin costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coberturas desde \$ 20000 • Cobertura al 100% para el seguro del plan contratado • Cobertura de Maternidad • Cobertura a nivel nacional • Beneficios adicionales sin costo.

Uso del seguro Medec

Fátima Aguas asistente de servicio al cliente se refería al seguro médico: “El afiliado para utilizar el seguro puede realizarlo mediante dos mecanismos todo va a depender de la necesidad del cliente”.

Atención Ambulatoria: correspondía a toda atención prestada por los médicos, laboratorios clínicos, centro de imagen y demás prestadores, siempre y cuando no fuese necesario de hospitalización. El afiliado po-

día utilizar esta alternativa de dos formas: Mediante la orden de atención o mediante reembolso.

Atención Hospitalaria: consistía en toda atención hospitalaria donde los afiliados requerían ser internados como mínimo 24 horas en cualquier clínica u hospital. El afiliado podía utilizar esta alternativa de dos formas: mediante la orden de ingreso hospitalaria o mediante emergencia.

El servicio al cliente de Medec

Con el objetivo de brindar la mayor satisfacción en la experiencia de servicio a sus clientes¹⁸, Medec tenía puntos de atención médica en todo el país, por lo que contaba con 8 agencias que estaban ubicadas en las ciudades de Quito, Cuenca, Machala, Manta.

Guayaquil era la ciudad donde se desarrollaba todas las operaciones administrativas, y desde donde partía todo el desarrollo de la estrategia comercial de la empresa. Adicionalmente, era la ciudad que más sucursales tenía. “El objetivo de tener varios puntos de atención médica es el de brindar el mejor servicio a nuestros clientes, de tal forma que los hemos ubicado en puntos estratégicos considerando a nuestros mercados objetivos. Así, encontramos sucursales en el edificio Cofín (Alborada), PlazaQuil, Riocentro Ceibos y Samborondón explicaba Genoveva Zambrano, jefa de servicio al cliente.

Adicionalmente a los médicos que se encontraban en los puntos de atención, Medec, tenía convenios con profesionales especialistas de la salud (**ver anexo 3**), al igual que con clínicas en todo el país. “Si alguien no quiere atenderse con alguno de nuestros médicos de planta, que por cierto son muy buenos, le ofrecemos un abanico de posibilidades de atención externa, incluso en laboratorios”, explicaba el Dr. Torres.

18 Medec atendía a un nivel socioeconómico medio a medio alto.

Separación de cita para consulta médica

“Para separar una cita el proceso que se realiza es muy sencillo”, explicaba Susana Carrillo enfermera en jefe. “El paciente que se quiere atender hace una llamada al 1800-Medec. Allí explica cuál es el problema si es que no lo tiene claro, o define específicamente el tipo de especialista que necesita. Si es el primer caso nuestras asistentes lo derivan al especialista, y le dicen la hora en que debe acercarse.

Una vez en el punto médico toma un turno y espera hasta ser llamado. El tiempo de espera aproximadamente es entre 10 y 15 minutos. Al acercarse al counter de atención le hacen un formulario que debe llenarlo cada paciente (toma unos 5 a 7 minutos). Con eso se acerca a enfermería, de acuerdo al turno. La enfermera revisa el documento llenado y verifica los datos de la afiliada junto con la presentación de la tarjeta. Posteriormente se acerca a caja realiza el pago y lo lleva a la ventanilla de recepción de pagos, donde se corrobora datos, el pago y se asigna el turno”.

Atención médica

Una vez que era llamado, cada paciente se acercaba hasta el área correspondiente a su especialidad y esperaba allí el llamado de la enfermera, quien la hacía pasar al consultorio. El tiempo de espera para ser atendido nunca superaba los 10 minutos. Una vez adentro el médico revisaba su carpeta, armaba su historia clínica, revisaba al paciente y salía con su orden de examen o receta médica.

Los exámenes médicos más delicados, como las revisiones de tumores, Tac de cabeza¹⁹, eran derivados a clínicas externas, clínicas del Estado o a SOLCA, con quienes se tenían convenios. El cliente se hacía las revisiones necesarias, cancelaba el valor en la institución que lo atendía y

19 Es de resaltar que este tipo de tecnología si la tenía Medec.

entre 80 y 90 días recibía su dinero. Para esto debía llevar toda la documentación que Medec le solicitaba (**ver anexo 4**).

Los médicos trabajan en turnos de 4 a 6 horas dependiendo cada caso en particular y la disposición de tiempo de ellos. Con la finalidad de mejorar el servicio en el departamento de radiología, se incorporó a un médico estudiante de postgrado en dicha área, considerando para esto cada uno de los puntos de atención que tenían a nivel país y que contaban con esos equipos.

Personal de enfermeras.

En octubre del 2014, Medec había renovado toda la planta de enfermeras. Solo en Guayaquil fueron relevadas y a la vez incorporadas 18 personas en ese cargo. La jefa de servicios al cliente, Genoveva Zambrano explicaba “Es muy importante contar con personas con experiencia y sobre todo con títulos profesionales en el área, eso, si bien puede incrementar nuestros costos de operación, no tiene tanta importancia como la satisfacción de nuestros clientes. Además, buscamos personas más dinámicas y que puedan tomar decisiones sin tener que hacer consultas, como sucedía anteriormente.

El 50% de las contratadas habían laborado en instituciones públicas y el restante habían obtenido recientemente sus títulos. “El contratar a recién graduados es muy importante, dado que esta área se ha profesionalizado tanto en Ecuador, que el personal que ingresa viene con lo último en conocimiento académico, mencionaba Genoveva Zambrano”.

Departamento de mercadeo de Medec

La empresa se enfocaba en una gama amplia de medios como lo eran las páginas web, revistas, periódicos, vallas publicitarias, entre otros. “El principal apoyo que tiene la empresa es la credibilidad y la confianza que brinda a sus afiliados en todo momento, ofreciendo una excelente

calidad en su servicio”, comentaba María Fernanda Torres jefa del departamento de mercadeo.

“Medec ofrece al cliente la adquisición de una modalidad de compra en línea, en el cual el afiliado puede conocer todos los planes con que cuenta la empresa y cuál es el valor que tiene que cancelar al adquirir el seguro médico, sea este personal, familiar o grupal”, explicaba Byron Looor asistente de mercadeo.

La investigación de mercado

El Dr. Torres explicaba que: “Debido al tipo de producto que comercializa Medec, al no ser de características físicas, sino más bien intangibles, para nosotros es muy importante el monitoreo de lo que nuestro cliente piensa y siente al respecto del servicio que le brindamos. Realmente hasta ahora toda la información que obtenemos es gratificante, ya que nuestros clientes aprecian todo lo que con mucho cariño les brindamos para que estén lo más satisfecho posibles”.

Las investigaciones eran de dos tipos: las que se realizaban *in situ*, es decir en los mismos locales de atención médica y la otra era la que se realizaba vía telefónica. Esta última, normalmente, se realizaba entre 24 y 48 horas posteriores de recibir alguno de los servicios que ofertaba Medec.

La información que se recababa era enviada a los analistas de la empresa. Ellos eran estudiantes de diversas universidades de Guayaquil en el área de mercadeo, quienes frecuentemente hacían pasantías en la empresa.

El Dr. Torres expresaba “ Es muy importante brindarles la oportunidad a estas nuevas generaciones. Medec es una muy buena escuela para que vayan adquiriendo práctica profesional”.

La incógnita

Una vez que el Dr. Torres había concluido la lectura del informe de ventas que evidenciaba la pérdida de 119 clientes, el personal presente solo atinó a mirarse entre sí. Genoveva Zambrano exclamó “¡seguramente es un error!” El Dr. Torres supo responder: “Podría considerarlo un error si fuera un dato mensual. Pero un error que sumado el año 2014 y el 2015 dan seis meses, es bastante difícil de creer que pueda ser alguna mala interpretación.

El Dr. Torres agradeció a sus colaboradores por asistir a la reunión y se quedó solo en la sala de juntas. En el silencio que se apoderó del lugar pensaba ¿Qué está sucediendo en Medec? ¿Por qué nos abandonan los clientes?

Anexos

Anexo 1. Empresas Líderes en participación en facturación medicina prepagada.

Empresa	Porcentaje
Salud S.A.	41, 8%
Ecuasanitas	15, 9%
Humana	10%
Interlab	6, 6%
Medilcafe	5,6%
Cruz Blanca	5,5%

Fuente: Revista Ekos

Anexo 2. Características comunes en la medicina prepagada.

- Oferta de diferentes planes con distintos niveles de coberturas a diferentes precios.
- Productos ofrecidos son relativamente estándares en cuanto a cobertura y prestaciones cubiertas.
- Cubren servicios ambulatorios, prestaciones hospitalarias, exámenes y procedimientos más rutinarios.
- En general tienen un techo en los beneficios y utilizan el copago.
- Limitan la vigencia del servicio.
- Excluyen unilateralmente a las personas por la edad o por alguna enfermedad de riesgo alto.

Anexo 3. Médicos y clínicas de atención para afiliados de Medec

Ciudad	Médicos	Especialidades	Clínicas	Laboratorios clínicos
Guayaquil	263	41	28	27
Quito	149	34	18	7
Cuenca	105	29	14	4
Machala	29	18	11	0
Portoviejo	10	9	2	1
Manta	49	26	2	2
Santa Elena	12	9	4	0
Bahía de Caráquez	5	5	0	0
Ibarra	2	2	0	0
TOTAL	624		79	41

Fuente: Medec

Anexo 4. Formulario de reembolso Medec



Formulario para REEMBOLSO

PARA EVITAR DEMORAS INNECESARIAS TODAS LAS PREGUNTAS DEBEN TENER RESPUESTA

NACIONAL
INTERNACIONAL

Sirvase a llenar este formulario por su médico tratante

Fecha

Nombre del paciente

Edad

Motivo de consulta

Diagnóstico

Se trata de una enfermedad congénita:	Sí	No	
	()	()	
Se debe su condición a embarazo:	()	()	

En caso afirmativo, indique la fecha de inicio: _____

FIRMA Y SELLO DEL MÉDICO

FIRMA DEL PACIENTE Y/O ARLIADO

FIRMA Y SELLO DE LA EMPRESA
(CORPORATIVOS)

Caso de enseñanza:
sector textil

Capítulo 5

Giuseppe Vanoni Martínez

Jessica Chalen

Fabricio Vasco Mora

Paulina Brito Ochoa

TELARES DEL ECUADOR:

¿textilera o confeccionista?

Era la tarde del 5 de marzo del 2012; cuatro altos ejecutivos de Telares del Ecuador habían sido convocados a una reunión en la sala de sesiones por orden directa del presidente ejecutivo de la empresa, Don Estaban Asán Kalil. También estaban presentes su hijo, Jorge Asán Dibo, gerente general, junto a él, Fernando Garcés, gerente comercial y Carlos Santos, gerente de producción.

Un ambiente de misterio rodeaba el escenario. Esteban Asán tomó la palabra expresando: “No quiero entrar en rodeos ni generar expectativas absurdas al respecto de ésta reunión, por lo que les comento que quiero entrar a conquistar un nuevo mercado a través de la confección de ropa, empezando con el diseño de un pantalón de vestir clásico y, luego, dependiendo de los resultados del proyecto, iniciaríamos la confección de otro tipo de prendas como ternos, sacos, chalecos, entre otros productos que vayamos definiendo”

Su hijo Jorge, en tono preocupado y, a la vez, demostrando cierto grado de molestia expresó: “papá, tú te olvidaste que somos una empresa textilera y no confeccionistas. Esa idea que tú tienes implicaría cambiar toda la estructura de la organización y sería como comenzar de nuevo. Además, recuerda que el otro accionista tiene una muy importante empresa en Quito que se dedica a la confección de pantalones, sacos, camisas y todo tipo de prendas formales, por lo que ese nuevo emprendimiento podría acarrear conflictos de interés. Por otra parte, hasta ahora, tu idea no la has fundamentado con ningún tipo de estrategia”.

Don Esteban respondió: “yo no tengo porque plantear estrategias, ni definir nada al respecto, para eso están Fernando y Carlos. Así que señores, necesito que para el 15 de marzo nos volvamos a reunir para discutir todo lo referente al plan de acción que piensan montar”, mientras Fernando con mirada perdida se preguntaba ¿por dónde debo comenzar? ¿Qué datos serán necesarios para desarrollar el plan? ¿Qué estrategias debo definir? ¿cómo saber cuánto vender de este nuevo producto?

La compañía

Telares del Ecuador, era una fábrica de tejido plano²⁰ que era parte de un grupo textil nacional, conformado por ocho empresas industriales. Bajo ese nombre operó desde 1996, aunque continuaba una tradición manufacturera que, a la fecha del cambio de razón social, llevaba 30 años en el sector textil, iniciado por la empresa Textilera Guayaquil.

Las acciones de Telares del Ecuador pertenecían a dos familias de origen libanés, las mismas que se encontraban repartidas por igual. El 50% perteneciente a la familia Asán y el otro 50% a la familia Doura. Sin embargo, quienes estaban a cargo de la gestión de la empresa eran Es-

20 Se conforma por dos tipos de hilado en su estructura, el que va longitudinalmente a la tela y que se lo denomina hilado de urdimbre y el que va transversalmente a la longitud, es decir a lo ancho de la tela y que se denomina hilado de trama.

teban y Jorge Asán. La empresa se había caracterizado por llevar una dirección conservadora durante los últimos veinte años.

Sus esfuerzos comerciales se centraban en atender principalmente al sector de la confección - nacional y extranjera²¹ - para lo cual desarrolló sus líneas más importantes en mezclas de poliéster/ rayón (linos, tropicales y gabardinas), poliéster/ lana (tropicales y gabardinas) y poliéster/ algodón (camiserías).

La fortaleza de Telares del Ecuador estaba en la producción y venta de telas ligeras para camisas, y no tenía una mayor participación de mercado en telas pesadas que eran utilizadas para pantalones, ternos, chalecos sacos etc.; por lo que, sus ingresos por la venta de tela pesada eran realmente minoritarios. Los grandes fabricantes de ese tipo de tela se concentraban en la región Sierra, aunque la empresa abarcaba el 80% del mercado de tela para camisería.

Infraestructura

La empresa contaba con 18 telares que producían a razón de 5 mts. de tela por hora. Estos equipos tenían muchos años de uso, por lo que su mantenimiento y reparaciones constantes significaban mucha inversión. Además, las continuas interrupciones en la producción debido a daños de los equipos, ocasionaban un incremento en el costo en la operación de la empresa.

Por otra parte, la infraestructura que poseía no abastecía para cubrir toda la demanda del producto (telas). El presidente de la empresa manifestaba: "Con estos antecedentes, se decidió la importación, sin aranceles, de 4 nuevos telares, que producían aproximadamente 10 mts de tela por hora, pudiendo de esta manera cubrir la demanda actual de nuestros clientes".

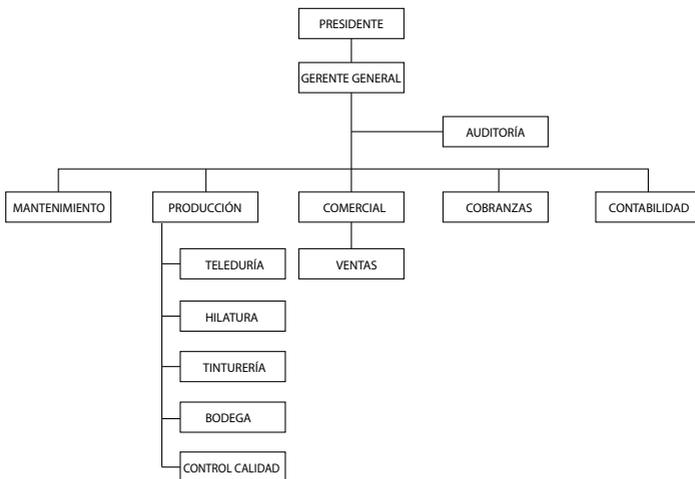
21 Principalmente países de Centro América como Nicaragua, Salvador, Guatemala y República Dominicana.

Mientras que lo referente a la labor de teñido de los hilos usado en la elaboración de telas estampadas era tercerizado, aunque la empresa si mantenía desarrollado un proceso de teñido cuando se trataba de telas llanas²². Hasta marzo del 2012 la empresa no poseía una estructura para la confección de prendas de vestir, sin embargo, una de las ideas del área comercial de Telares del Ecuador fue la de poder tercerizar esa actividad.

Organigrama

Aunque era una empresa de características familiares, solo la presidencia y la gerencia general estaban ocupadas por dos miembros de la familia Asán. El resto de personal eran colaboradores externos a ellos que habían sido contratados principalmente, por el presidente de la empresa (ver figura 1).

Gráfico 1. Organigrama de Telares del Ecuador.



Fuente: la empresa

22 Allí la labor era más sencilla, se necesitaba menos técnica y eso ayudaba a los costos de operación.

Mercado textil²³

La industria textil ecuatoriana fabricaba productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo la más utilizada el algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos y la seda. A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se podía afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad eran: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. La mayor concentración, 80%, de las fábricas textiles se encontraban ubicadas en la región Sierra y muy pocas industrias en la Costa.

La diversificación en el sector permitió la fabricación de un sin número de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos, los principales en volumen de producción. No obstante, a partir del 2011, era mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prenda de vestir como de manufacturas para el hogar. Aunque una constante amenaza para el sector textil ecuatoriano fue el ingreso de telas y prendas colombianas, con un precio más elevado que la producción nacional. Sin embargo, tuvieron muy buena acogida dentro del país debido a la calidad y a sus diseños innovadores.

Por regla general, las empresas textiles ecuatorianas concentraban la mayor parte de sus ventas en el mercado local, aunque siempre existió vocación exportadora. A partir de la década de los 90, las exportaciones textiles fueron incrementándose, salvo por algunas caídas en los años 1998 y 1999.

En el año 2000, momento en el que Ecuador adoptó la dolarización, se produjo un incremento de las exportaciones del 8 al 14% con relación a las de 1999, lo que marcó una tendencia que empezó a ser normal durante el nuevo milenio; únicamente en el 2002 existió una disminución

23 Tomado de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador.

de las exportaciones textiles, rápidamente recuperada en los siguientes dos años, llegando a exportar cerca de 90 millones de dólares en el 2004.

Por otra parte, el mercado textil en Ecuador era considerado como el segundo sector manufacturero que más mano de obra empleaba, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Las estimaciones de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), mencionaban que alrededor de 50.000 personas laboraban directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacían indirectamente.

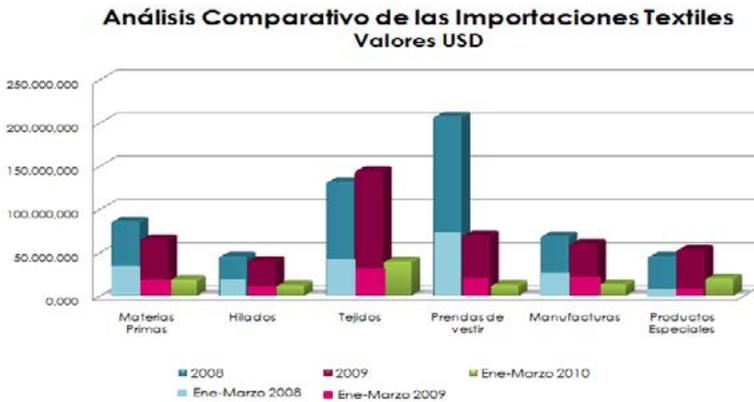
Mercado de la confección

Según investigaciones realizadas por el Diario El Universo, en el año 2002, ya existían más de 200 empresas confeccionistas en el país, de las cuales, el 55% estaban ubicadas en la provincia de Pichincha, 30% en el Guayas y el 6% en el Azuay, las restantes se repartían en todo el país.

Estadísticas publicadas por este mismo diario, informaban que en el año 2006 el 67% del mercado de la confección estaba orientado a la exportación dentro de los países de la comunidad Andina, el 17% dirigido para la Unión Europea, mientras que la diferencia, tan solo el 16%, satisfacía la demanda local. Según la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) en el país existía para esa fecha, 21 empresas exportadoras de prendas de vestir.

Para marzo del 2010, la demanda local estaba en crecimiento debido a las medidas proteccionistas que adoptó el gobierno con la imposición de altos aranceles para la importación de ropa. De tal forma que la importación de prendas confeccionadas en el 2008 fue de \$ 207.229.454, en el 2009 bajó al 34%, es decir, \$ 69.942.395, lo que mostraba una reducción en las importaciones en un 66% de un año al otro; lo que conllevaba al crecimiento de la demanda local debido a la falta de ingreso de prendas importadas (**ver figura 2**).

Figura 2. Análisis comparativo de las importaciones textiles



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Según el Banco Central de Ecuador (BCE), entre enero y octubre del 2010, la importación de textiles creció un 12% y sumó \$ 14,9 millones. Mientras que, para el mismo periodo, las prendas de vestir, tuvieron un incremento del 53% en comparación a los \$ 60 millones del año 2009. Aunque aún estaba lejos del 2008 cuando se compraron \$ 207 millones. Ese año no se habían elevado los aranceles.

Materia prima

Adicionalmente, los precios del algodón, el poliéster y los acrílicos importados, así como el contrabando y el pago de tributos por salida de divisas eran los factores para que en Ecuador los precios de los hilados y telas subieran de octubre de 2010 a inicios de 2011, entre un 30% y 50%; y los de la ropa terminada entre un 15% y 20%. Los primeros tres productos fueron parte fundamental para la creación de hilados y telas y sus precios resultan los más impactantes para más de 200 empresas textileras que operaban en el país.

En tres años, el precio del algodón importado pasó de ¢0. 66 a \$2 la libra; la de poliéster, de \$1,90 a \$3,20 el kilo; y de acrílicos, de \$2,30 a \$3,50 kilo, lo que a su vez representaba entre un 30% y 40% de incremento del precio de la fabricación de textiles e hilados locales. Ello debido al comportamiento del mercado internacional y en vista de que el poliéster y los acrílicos son derivados del petróleo.

Contrabando

El contrabando de ropa y de materia prima era otra de las amenazas. La comercialización ilegal, según estimados de la AITE movía \$120 millones al año, y llegaba desde Panamá, China, Perú y Colombia, esto sin considerar lo que se introduce ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia, de cuyos ingresos no existe registro alguno. Una modalidad utilizada con mucha frecuencia para cometer éste acto ilegal era la subfacturación de importaciones, así como la falsa clasificación arancelaria de las mismas. Lo ilícito del acto afectaba directamente al mercado y especialmente a la industria nacional quien se veía obligada a competir contra niveles de precios extremadamente bajos y poco alcanzables.

Competencia

Los principales competidores de Telares del Ecuador en el mercado textil son dos grandes empresas, Francelana y Lafayette.

Francelana²⁴

Figura 3: Logo de la empresa.



Fuente: Francelana.

24 Tomado y adaptado de su página web <http://www.francelana.com>

Fue fundada en 1956, imponiéndose desde entonces como líder del mercado ecuatoriano de tejidos planos 100% de lana y mezclas, paños, gabardinas, tafetanes²⁵ y sargas²⁶. Tenía una amplia gama de telas utilizadas en la confección de trajes masculinos y femeninos, en ropa de vestir casual, y en uniformes institucionales. La organización tenía la flexibilidad de fabricar telas según muestras entregadas por clientes en plazos cortos.

Su prestigio en el mercado ecuatoriano se debió a la calidad de sus productos, esto le abrió las puertas para exportar a países vecinos como Colombia y Perú. Además, la empresa había realizado alianzas estratégicas con confeccionistas, manteniendo así su clientela y permitiéndole el perfeccionar sus productos y hacer nuevos desarrollos. Había participado en ferias textiles en Colombia y América Latina lo que le permitió darse a conocer a nivel internacional.

La misión de Francelana, era la de fabricar telas con un alto grado de calidad y a un precio competitivo a fin de garantizar, a través de la satisfacción de los clientes, una sólida presencia de la empresa dentro del mercado ecuatoriano con miras al mercado internacional, y la obtención de niveles de utilidad razonables.

Productos

- Telas gabardina, tropical y casimir, con un 55% poliéster y 45% lana
- Telas tropical y gabardina, con un 50% Poliéster y 50% acrílico
- Paño, casimir y verona, 100% Lana

25 Tejido de seda, formado de un cruzamiento de hilos pares de la urdimbre por un hilo de la trama y un cruzamiento de hilos impares de la urdimbre por otro hilo asimismo de la trama.

26 Tejidos con ligamentos que producen líneas diagonales.

Productos de exportación:

- Los demás tejidos de fibras sintéticas discontinuas.
- Tejidos de lana peinada o pelo fino peinado.

Productos de importación:

- Lana y pelo fino u ordinario, cardados o peinados (incluida la «lana peinada a granel»).
- Fibras sintéticas discontinuas, cardadas, peinadas o transformadas de otro modo para la hilatura.
- Máquinas para la preparación de materia textil; máquinas para hilar, doblar o retorcer materia textil y demás máquinas y aparatos para la fabricación de hilados textiles
- Máquinas para bobinar (incluidas las canilleras) o devanar materia textil y máquinas para la preparación de hilados textiles.
- Máquinas y aparatos auxiliares.
- Husos, aletas, guarniciones de cardas, peines, barretas, hileras, lanzaderas, lizos y cuadros de lizos, agujas, platinas, ganchos).
- Materias colorantes orgánicas sintéticas

Lafayette

De origen colombiano, era una empresa textil con tendencias innovadoras y de constante transformación. Estaba verticalmente integrada por lo que tanto en fabricación, diseño e innovación trabajaban constantemente para desarrollar soluciones textiles superiores, siendo reconocidos por su precio competitivo, versatilidad y por ser líderes en estampación.

Figura 4: Logo.



Fuente: Lafayette

Poseía una amplia trayectoria de calidad, motivación por la investigación y excelente imagen tanto local como internacionalmente. Con más de 65 años en el mercado, tenía presencia en países como Ecuador, México, Perú, Estados Unidos, Canadá, Guatemala, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Chile, España e Italia. Ofrecía productos en poliéster con mezclas como algodón, lycra, poliviscosa²⁷, con estampados modernos.

Infraestructura

Contaba con una planta de más de 80.000 metros cuadrados de construcción. Dicha infraestructura les permitió optimizar cada etapa del proceso productivo, manteniendo una alta calidad. La empresa integraba todo el proceso textil desde la hilatura, pasando por la tejeduría hasta la tintorería, estampación y los acabados. Los procesos eran basados en altos parámetros de investigación e innovación para desarrollar las mejores soluciones textiles. Su departamento de tecnología (I&D), estaba muy bien desarrollado, trabajaba buscando nuevas alternativas que permitieran dar larga vida al tejido.

Entre los desarrollos tecnológicos de Lafayette se encontraban:

²⁷ Tela resistente sin elasticidad en ninguno de los sentidos

Tecnología Lafgo.

- **Lafsun:** aplicado a las telas para bloquear la incidencia de los rayos UV, y permitiendo la durabilidad de la tela y el color.
- **Lafhermo:** aplicado para mantener la temperatura ideal del cuerpo, este tejido actúa como aislante térmico.
- **Lafdefense:** tecnología que impide la proliferación de bacterias.
- **Lafdy:** desarrollada para expulsar rápidamente la humedad del cuerpo, facilitando el control de la temperatura.
- **Lafrepel:** efectivo protector textil que evita la absorción de líquidos y facilita la remoción de partículas de mugre.
- **Lafseal:** textil cuyo componente químico impide el paso del agua, pero permite el paso del aire.

Tecnología uniforme.

- **Lafshield:** compuestos actúan como un escudo anti fluido que protege la tela de salpicaduras.
- **Lafstrech:** diseñado para soportar la prolongación y el rozamiento constante.
- **Lafcomfort:** la tecnología permite que la humedad se evapore fácilmente por medio de un mecanismo de absorción y expulsión. Permite que las manchas de grasa o aceite se limpien sin esfuerzo.
- **Lafcool:** tecnología desarrollada que expulsa la humedad de la prenda permitiendo un secado rápido.
- **Laffresh:** para configurar textiles ligeros y livianos, cuyos com-

ponentes homogenizan la suavidad de una tela con una alta capacidad de resistencia.

- **Lafmicril:** micro fibra con filamentos que permiten mantenerse impecable.

Tecnología Lafgard.

Se trataba de un desarrollo textil de alta durabilidad que repelía líquidos y mugre, facilitando la limpieza de la prenda.

Lafayette se conformaba de diversas líneas de negocios:

Lafayette Fashion: Se especializaba en moda para prendas exteriores y pijamería. Se enfocaba al mercado masculino, femenino e infantil con la última tendencia de la moda internacional

Lafayette Deco: con más de 600 referencias en telas en cortinería, tapicería y muebles con telas resistentes a la luz, líquidos y a condiciones ambientales adversas.

Lafayette Sport: telas desarrolladas para potenciar la experiencia del deporte y mejorar la experiencia del deportista, con telas de variados pesos, texturas y acabados con productos de microfibra (hilaza con altos contenidos de filamentos, actualmente en auge)

Texsolutions: línea industrial, lonas, colchones, chalecos. Telas industriales, impermeables y repelentes a factores ambientales, resistentes a la tensión y al rasgado.

Digitex: fibra textil 100% poliéster para la industria publicitaria (letreros), por medio de productos de impresión digital.

Lafayette Uni-for-me – textiles con condiciones especiales para hospitales, industrias, seguridad, colegios.

Forcar: línea de tapices para asientos de autos, aviones, buses, trenes, etc.

Mercado de clientes de Telares del Ecuador

De manera generalizada los clientes de Telares del Ecuador que compraban por grandes volúmenes eran:

- **Almacenes de tela:** compraban al por mayor, para poder vender al detalle. Estos clientes compraban tela de segunda, es decir, telas con pequeñas fallas en las que la empresa les otorgaba grandes descuentos para venderlas en sus almacenes a un precio más alto, como telas de primera.
- **Confeccionistas de ropa:** principalmente de uniformes. Este cliente era muy selectivo, prefería comprar directamente al fabricante, en algunos casos había realizado convenios o alianzas estratégicas con fabricantes.

Colaboradores

Proveedores: Los principales proveedores de algodón y poliéster se encontraban en Asia, Estados Unidos, México, Brasil, entre otras naciones, según datos proporcionados por la Asociación de Industriales del Ecuador (AITE).

Trabajadores: como la empresa tenía muchos años funcionando, algunos de sus colaboradores eran muy antiguos. Su equipo de ventas estaba conformado con 5 personas en Guayaquil que atendían la demanda local y la de otras provincias. En la ciudad de Quito laboraba un representante de ventas que se reportaba al gerente comercial en Guayaquil. Como política interna, la empresa no reconocía pago de horas extras a su personal, lo que hacía que sus operarios cumplieran con un ciclo de horas reglamentadas por la ley.

Proyecto para ingresar al mercado de pantalones

Fernando Garcés y Carlos Santos se reunieron al día siguiente de la convocatoria realizada por el Presidente Esteban Asán, para abordar el tema que había quedado propuesto. En dicha reunión se generó el siguiente diálogo entre Fernando y Carlos:

Fernando: “La verdad es que como idea no es mala, considerando que las ventas han bajado y que el diversificar no deja de ser atractivo, sin embargo, mi experiencia realmente son las ventas, la de identificar y captar nuevos clientes, darles seguimiento, mantener una cartera sana y lógicamente venderles todo lo que se pueda, pero de allí a que tenga habilidades de mercadeo y mucho menos financieras, como para desarrollar todo el proyecto tal como lo quiere Don Esteban, estoy muy lejos de eso.

Carlos: “Imagínate, si tú no tienes esas habilidades, pues mucho menos yo que soy ingeniero textil. Mi conocimiento está en las calidades y clases de telas, darles nuevos colores, matices. La verdad que éste proyecto nos saca un poco de la monotonía de la textilera, pero nos complica a nosotros dos”.

Fernando: “De todas formas algo deberemos hacer ya que la fecha se acerca y en pocos días deberemos presentar algo al respecto”.

Carlos: “Esto me hace recordar cuando mi padre me daba una orden y me decía que era mensaje a García”.

La estrategia

Fernando se puso a trabajar inmediatamente, tenía claro lo que representaba el nuevo proyecto desde la perspectiva de las ventas, pues las exigencias respecto a calidad, plazos de pago, entregas, promociones serían diferentes a las del mercado actual de clientes que tenía Telares del Ecuador.

Target market

Teniendo claro que debía abrir un nuevo mercado para la empresa se enfocó en el mercado masculino, mayores de 18 años que busquen elegancia al momento de vestir un pantalón. Son jóvenes universitarios que desean comodidad y buen vestir, sea para asistir a clases o para sus reuniones formales de estudio o eventos. También son personas económicamente activas que necesitan lucir adecuadamente para sus reuniones de negocios o simplemente cumplir jornada laboral de oficina.

Fernando se decía: “Definitivamente ésta es una estrategia de producto nuevo para la empresa, en mercado existente”.

Objetivos y estrategia de producto

Una vez que Fernando tenía claro como era el mercado al que quería vender y que características poseía, definió los objetivos que pensaba debía alcanzar.

- 1) Incursionar en el mercado de la confección de pantalones, manteniendo o incrementando la utilidad en un 12%, a la ya obtenida en la comercialización de la línea de tela gruesa (\$16000)
- 2) Incrementar en un 17% la utilidad, al comercializar directamente el producto terminado.

En lo referente a lo que sería el producto terminado el gerente de producción le explicó algunas características respecto al pantalón, las que fueron utilizadas por Fernando como parte de su estrategia comercial (ver tabla 1).

Tabla 1. Características del pantalón a comercializar

Tipo de prenda	Pantalón de vestir
Tipo de tela	Casimir tropical de lana Oxford

Composición de la tela	55% poliéster y 45% lana.
Diseño	Clásico

Estrategias de comunicación.

Siendo coherente al target market identificado por parte de Fernando, la campaña de comunicación explicaría que el pantalón estaba diseñado para: “Hombres mayores de 18 años, que les guste vestir pantalones de tela. Gente que desea sentirse identificada al grupo de “personas serias”.

Fernando pensaba que conseguir bases de datos de potenciales clientes para tratar de cautivarlos y a su vez mantenerlos informados sobre las promociones y eventos que se lleven a cabo, era muy necesario por lo que también pensaba que algunas estrategias de comunicación adicionales debían ser incorporadas por lo que:

- Se expedirán cupones para fidelización y con ellos se conseguirán puntos para conseguir regalos; tales como camisetas, gorras, cenas en determinados establecimientos, compras para locales de moda, etc.

Este gasto se reflejará como gasto de publicidad en material POP²⁸ y descuentos.

- Se concebirá la campaña de publicidad, con el sentimiento de “Hecho en Ecuador”, “Prefiere siempre lo nuestro”, etc. Para explotar la cultura de “nacionalismo” a través de los anuncios en prensa y en televisión.

28 Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc. (en inglés Point-of-Purchase)

Conforme avanzaba en el desarrollo del plan, Fernando se daba cuenta que había datos que no sabía cómo obtenerlos e incluso lo que tenía planteado hasta ese momento no sabía si sería lo correcto. Muy preocupado comenzó a revisar libros de mercadeo y de finanzas. Una serie de términos lo inquietaban y sabía que el tiempo apremiaba para tratar de entenderlos.

Cinco días antes de la presentación formal se percató que el plan no tenía un rumbo claro y que algunas estrategias dentro del mix de marketing no podrían ser definidas si antes no tenía los números adecuados para justificar lo que él sabía que Don Esteban Asán le pediría. Pero le preocupaba aún más el darle a pensar que por orden del gerente general el estaría sabotando su decisión de ingresar a este nuevo mercado.

En su desesperación, Fernando, recordó que tenía una amiga que estaba a punto de graduarse de Master en Marketing en una prestigiosa escuela de negocios de Guayaquil, por lo que decidió contactarse con ella para que lo ayude a resolver las inquietudes que no le permitían avanzar en la propuesta.

Caso de enseñanza:
turismo y gastronomía

Capítulo 6

Giuseppe Vanoni Martínez
Geovanny Perdomo Charry
Sebastián Neira Santisteban

Mercado del Río:

transformando la experiencia gastronómica y de entretenimiento de Medellín

“Desde su apertura en la ciudad de Medellín, Mercados del Río se ha convertido en un referente de maridaje de vida que involucra la gastronomía, vinos, cervezas, amigos y experiencias, todo a un precio justo”, expresaba su gerente Lía Vargas, un sábado de febrero del 2018 mientras compartía un piqueo de papas rústicas y dialogaba con los dos consultores que había contratado para el programa de aceleración empresarial.

“El resultado obtenido en dicho programa fue más que satisfactorio”, resaltaba Lía con una sonrisa que se le dibujaba en su rostro. Si bien las propuestas estratégicas y la ruta de crecimiento por innovación que plantearon los consultores fueron aceptadas con beneplácito por parte de la Junta Directiva de Mercado del Río, sus miembros pensaban que nada de lo propuesto por la firma consultora daría los resultados esperados si la empresa no lograba enfocarse en conseguir homogeneidad y alta calidad en el servicio que ofrecían cada uno de los 40 concesionarios diferentes que agrupaba en la ciudad de Medellín.

Lía creía y, expresaba ante la Junta Directiva que, si bien la excelencia

en el servicio era primordial en un modelo de negocio como el que ofrecían, para ella, dos eran sus mayores preocupaciones. Por una parte, le inquietaba ¿Cómo perfilar al consumidor de Mercado del Río en su proceso de vinculación con la empresa? Pero lo que le parecía mucho más complicado era el identificar la etapa del proceso en qué se agregaba más valor a la experiencia del cliente.

La Junta Directiva estuvo de acuerdo con las interrogantes que tenía Lía, por lo que le había dado como fecha de inicio para resolverlas el 4 de mayo del 2018 y como fecha de culminación el 26 de mayo de ese mismo año.

Mercado del Río: su origen

La alianza entre Armadas S.A.S²⁹ y un fondo de inversiones de un grupo de amigos universitarios, permitió juntar intereses empresariales, expectativas comunes, recursos y visión de emprendimiento para que en diciembre del 2015 se estructure la empresa Mercados Gastronómicos S.A.S.

Los análisis de ubicación llevaron a que el primer mercado gastronómico se construya en lo que fue una bodega esquinera que se situaba en la calle 24 con carrera 48 de la ciudad de Medellín. El inicio de la obra se dio en enero del 2016, a la par que se contrataba a la empresa mexicana 4S Retail Group, cuya experiencia en ese país se enfocaba en estrategias de marketing inmobiliario, en el desarrollo de mercados gastronómicos, creación de logos, naming³⁰, imágenes corporativas y conceptualizaciones de marcas. La apertura de Mercado del Río, nombre con el cual fue bautizado, se dio el 25 de octubre de 2016.

29 La experiencia de más de 20 años que la empresa tenía se había centrado en el sector inmobiliario, específicamente en la construcción de centros comerciales y edificaciones de uso mixto.

30 Técnicas empleadas para dar el nombre a algo. En otras palabras es la creación de un nombre de marca.

Mundos gastronómicos

En este modelo de negocios un mundo gastronómico era un área donde los clientes podían disfrutar solos o en compañía de las diferentes opciones de productos culinarios y de bebidas que se ofrecían. Dichas áreas fueron subdivididas en 5 mundos especializados con 39 espacios (ver anexo 1) creados que brindaban opciones de:

- Piqueos: lo conformaban 24 concesionarios distintos que ofrecían gastronomía variada, desde japonesa, peruana, italiana hasta los típicos platos colombianos.
- Copas y vasos: la cervecería del Río y la enoteca era el lugar donde vino y cerveza se juntaban con precios similares a los que se podían encontrar en un supermercado de la ciudad.
- Molienda: ideal para desayunos de los home officers cuyas necesidades eran las de espacios para reuniones y encuentros profesionales. Sus productos principales eran los de cafetería y panadería artesanal.
- Servicios a la mesa: era el espacio creado para compartir las ofertas gastronómicas con familiares o amigos. Para Mercado del Río este era un momento sagrado en que la atención personalizada de uno de los cuatro concesionarios que lo conformaban debían convertirla en una experiencia inolvidable para sus clientes.
- Dulce encanto: enfocado en hacer vivir momentos dulces a sus clientes ofrecía 9 concesionarios especializados en dicha oferta.

El cliente

Las estrategias se enfocaron en un conjunto de múltiples experiencias tanto vivenciales como de socialización a través del maridaje de vida, en el que se cuidaba el nombre comercial “Mercado del Río” el mismo que pretendía transmitir alta calidad en el servicio, una seguridad de que cada producto estaba elaborado con los más altos estándares y materia prima de primer orden (ver anexo 2). Lo cual era consecuente con el aseo propio de un lugar para encuentros familiares, personales o laborales.

Las investigaciones de mercado permitieron identificar que la oferta de Mercado del Río podía dirigirse a una variedad de potenciales clientes, con necesidades específicas que bien podían ser satisfechas por cada uno de los cinco mundos gastronómicos. Sea por la variedad de productos que preparaban, por los distintos ambientes creados, incluso porque la disposición de sus concesionarios permitía una interacción entre los distintos chefs la comida y los comensales.

Entre los distintos segmentos meta que fueron analizados se encontró que ellos querían lugares para compartir que no fueran las tradicionales cadenas de restaurantes ubicadas en la ciudad, sino aquellos que ofrezcan un diferencial. Los estratos 4, 5 y 6 de personas entre 24 y 35 años (65% mujeres y 35% hombres), denominados como foodies, hicieron parte de uno de los segmentos a los que apostó Mercado del Río. Ellos buscaban ambientes informales donde con sus familiares, amigos o parejas, podían compartir alrededor de la comida.

Un importante cliente fueron los aproximadamente 12.500 ejecutivos que trabajaban en el sector de influencia de la empresa. Ellos, amantes del maridaje, buscaban esta unión entre el vino y sus almuerzos o reuniones de trabajo. Otro grupo considerado estratégicamente y que buscaba ofertas gastronómicas distintas, eran las de las familias de los estratos 5 y 6 de Medellín. Sus visitas en promedio fueron entre cuatro y

seis miembros, que se acercaban principalmente hasta las instalaciones, los viernes por la noche, fines de semana y días festivos.

Los turistas, tanto locales, principalmente de Bogotá, Cúcuta, Bucaramanga y Cali, así como los extranjeros, en particular de Estados Unidos y Francia que llegaban hasta la ciudad por motivos de negocios e inversiones (32%), representantes de empresas (17, 6%) y para participar en eventos académicos y deportivos en igual porcentaje ambos (14,7%), estuvieron dentro de los segmentos meta a quienes se apostó con el modelo gastronómico desarrollado.

“Este reducido, pero a la vez amplio mercado objetivo es mucho más exigente conforme va repitiendo la experiencia Mercado del Río”, resaltaba Lía. Esta es la razón por la cual para nosotros es importante definir e interpretar sus gustos, preferencias, hábitos de consumo, así como los momentos en los cuales el proceso les agrega más valor y de ¿cómo hacer para volverlo cliente cautivo a nuestra marca?

Canales de distribución

Los tradicionales mecanismos para comercializar un producto también fueron empleados por Mercado del Río. Así, para organizar eventos de las distintas empresas ubicadas en el Valle de Aburrá, contaban con una fuerza de ventas propia de ejecutivos comerciales que vendían los espacios y los momentos propicios para realizar publicidad de marcas y productos que compartan la esencia del mercado gastronómico.

La acogida de las redes sociales no pudo estar fuera de los medios. En ellos se mostraban evidencias a través de videos fotografías que permitían recordar la marca. Esto generaba también un voz a voz que se incrementaba por los comensales que ya habían visitado, vivido la experiencia y comunicado a sus familiares y amigos lo que se vivía allí. Por lo que los referidos fueron una forma natural de ganar clientes.

Los portales³¹ y operadores turísticos fueron medios que sirvieron para hacer conocer la oferta, el modelo de negocios pero por sobre todo la experiencia de vida que se podía experimentar en Mercado del Río.

Las inquietudes a resolver

Lía tenía 20 días para responder no solo las interrogantes que ella consideraba clave resolver, sino que también debía llevar una respuesta a la Junta Directiva sobre aquellos mecanismos estratégicos que debían ser implementados y que permitirían homogenizar con muy alta calidad la experiencia de servicio al cliente que se debía ofrecer por cada uno de los concesionarios ubicados en Mercado del Río y que a su vez servirían para consolidarse en lo propuesto en su visión empresarial (ver anexo 3).

Ella consideraba que al estar inmersa en el día a día de la empresa existiría un sesgo muy marcado al respecto de las actividades y estrategias que deberían desarrollarse, por lo que aprovecharía una reunión que tendría el 4 de mayo del 2018 con más de cien profesionales de distintas áreas que estaban cursando postgrados en una reconocida escuela de negocios de Medellín para que ellos la guíen.

31 Los foodies son quienes más visitan los portales turísticos.

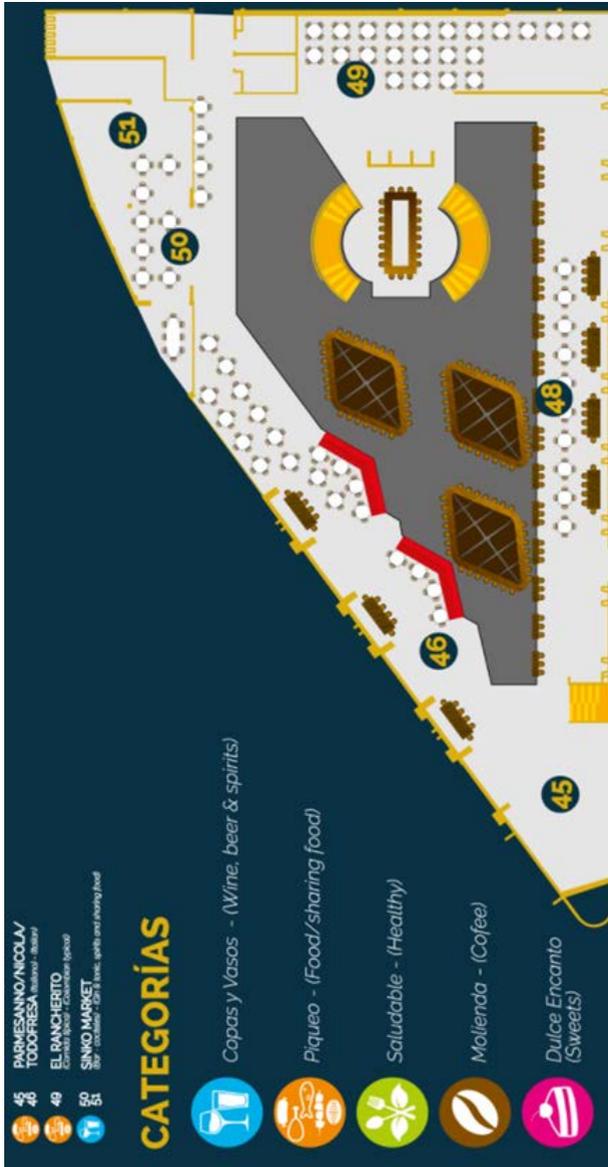
Anexos

Anexo 1. Distribución de concesionarios en el primer piso de Mercados del Río.



Fuente: Mercados del Río.

Distribución de concesionarios en el segundo piso.



Fuente: Mercados del Río.

Anexo 2. Misión de Mercado del Río

Ser un espacio referente gastronómico de ciudad, que ofrece una experiencia culinaria inolvidable. Deleitando los sentidos a través de un recorrido lleno de olores, sabores y sensaciones agradables, en un ambiente informal, con un diseño espectacular el cual invita a compartir y socializar, favoreciendo la interacción chef-comida-comensales, bajo modelos informales en los que rige la cocina a la vista, los platos cortos para compartir, el vino en su término y una amplia propuesta de cervezas de Colombia y el mundo.

Anexo 3. Visión de Mercado del Río

Mercados Gastronómicos S.A.S será la primera empresa especializada en el desarrollo y operación de mercados gastronómicos en Colombia y Latinoamérica, con desarrollo de espacios a través de inversión propia o de terceros. En el 2018 será la compañía líder en entretenimiento de alta calidad, basado en el maridaje de vida, en formatos de mediana superficie.

Logrando en el 2019 tener el primer mercado gastronómico fuera del país

Caso de enseñanza:
Sector papelero

Capítulo 7

Giuseppe Vanoni Martínez

Carlos Jurado

CORRUCHECSA

Una tarde de diciembre del año 2012 se encontraba Carlos Jurado Bedyo junto con su esposa e hijos, como era su costumbre, visitaba a su familia en Colombia por las fiestas de fin de año. Durante dicha estadía, recibió la llamada de un amigo para invitarlo a un almuerzo familiar porque tenía muchas cosas que comentarle referente a una posible oportunidad de trabajo en Ecuador. El reto era importante, ya que esta compañía estaba buscando una reestructuración total en el área de operaciones que le permitiera ser más eficiente en todos sus procesos. El dueño de esta empresa, el Sr. Byron Suri, había hecho una fuerte inversión en maquinaria y quería estar seguro que la capacidad instalada estaba siendo aprovechada al 100%.

Historia de la empresa

Hace 20 años en Guayaquil solo existían dos cartoneras importantes que atendían la demanda de cajas de cartón corrugado a nivel nacional: Procarsa y Cartonera Andina, las cuales estaban dedicadas casi en su totalidad en atender el sector agrícola, especialmente el bananero, restándole importancia a otros negocios minoristas del sector industrial como la cerámica y los electrodomésticos. Una de estas empresas era MABE, donde laboraba Byron Suri como jefe de planta, quien al ver que no era atendido adecuadamente por las cartoneras tradicionales al momento de suplir su demanda de cajas para empacar las refrigeradoras y cocinas le surgió la idea de montar una pequeña industria manufacturera de

cajas de cartón para atender a este mercado.

El Ing. Suri renunció a MABE y montó una pequeña fábrica de cajas de cartón corrugado, donde trabajaba como contratista, con la condición de que todos los pedidos de cajas de cartón que requiriera esta empresa, se los dieran a él. Se cristalizó la idea y la nueva empresa constituida tomó el nombre de CORRUCHESA. La compañía comenzó en un galpón alquilado con dos máquinas fabricadas en Guayaquil, y abasteciéndose de láminas de cartón de una de las cartoneras de la ciudad, para que luego, CORRUCHESA las transformara en cajas. En el año 1.996, se compró un local en km 6 vía Duran-Tambo y ahí continuó su proceso de crecimiento.

Con el pasar de los años, se adquirieron unas imprentas de dos y tres colores con cuerpo troquelador y equipos menores que ayudarían a diversificar el negocio para poder llegar también al sector floricultor y bananero. En ese entonces, CORRUCHESA producía 300 toneladas mensuales de cajas de cartón corrugado y esperaban llegar a 600 toneladas en los próximos dos años, cubriendo así el 100% de su capacidad instalada.

Mercado

El mercado ecuatoriano que usa el embalaje de cartón corrugado estaba dividido en tres nichos: el agrícola (banano, mango, piña y melón), el florícola y el industrial. El 70% de la producción nacional de cajas de cartón corrugado era destinada para el mercado agrícola, dicha producción, en su mayoría, cartoneras de Guayaquil y Machala lograban como mínimo su punto de equilibrio. El 30% restante estaba dirigido a mercado florícola e industrial. Todas las cartoneras de la sierra y costa tenían un porcentaje en estos mercados, por lo que cabe recalcar que las cartoneras de Quito no atendían al mercado agrícola de exportación, solo flores e industria nacional.

Las cartoneras de alto volumen únicamente atendían pedidos de cantidades desde 500 cajas en adelante por los altos costos de producción que representaba hacer corridas cortas. Es por esta razón que existían las convertidoras de papel³² que atendían estos clientes, considerados pequeños.

El mercado de las cajas de cartón se encontraba influenciado por el precio de venta del papel nacional e internacional. Teniendo en cuenta que del 100% de costo de una caja, el 80% era el costo del papel utilizado, y, el 20% restante, estaba representado por costos directos e indirectos de fabricación.

Otras corrugadoras de papel

Procarsa

Productora Cartonera Ecuatoriana S.A, compañía con más de 35 años en Guayaquil, tenía una capacidad instalada de 12.000 toneladas mensuales de papel y era considerada una de las plantas más modernas de Suramérica y la más grande en el Ecuador. En el período que abarcaban los años 2010 al 2012, instalaron su propio molino de papel y modernizaron la sección de imprentas con una máquina Martín con 4 colores de 26.000 cajas por hora. Además, cambiaron dos corrugadores por uno solo mecanismo de última tecnología marca BHS de 400 mts/minuto. Las 12.000 toneladas de producción de Procarsa en su mayoría atendían el mercado local y de exportación agrícola como banano, flores y camarón.

En su molino de papel se producían alrededor de 6.000 toneladas de papel corrugado medio. Contaban con 400 empleados directos quienes trabajaban en tres turnos. Mantenían una alianza estratégica con la marca multinacional DOLE desde hace varios años.

32 Convertidora de papel: Cartonera de menor escala, que atiende pedidos pequeños de 1 a 500 cajas.

Grupasa

Grupo Papelesa S.A., empresa del grupo Papelesa pertenecía a la familia Jaramillo con 26 años en el mercado. Tenía una producción de 8.000 toneladas/mes. El papel usado por ellos era 50% papel importado y 50% comprado al molino de papelera nacional ubicado en Marcelino Maridueña en la provincia del Guayas. En ese entonces, la mayor parte de sus ventas estaban dirigidas a los mercados agrícolas de exportación como banano, piña, melón, flores e industrial. Manejaban con un alto poder de negociación a proveedores nacionales y extranjeros para la compra de materias primas y contaban con equipos de última tecnología en su planta.

Cartorama

Perteneciente al Grupo Eljuri, con 25 años en el mercado ecuatoriano. Tenía una capacidad instalada en equipos para una producción de hasta 8.000 toneladas mensuales, pero su producción en ese momento era de 2.000 toneladas/mes. Esta empresa estaba dedicada principalmente a atender las compañías de cerámica del grupo y muy pocos clientes industriales. A pesar de contar con el respaldo del grupo económico más fuerte del Ecuador, no habían sabido explotar la capacidad de la planta corrugadora al 100%.

Cartonera Nacional

Inició sus operaciones en el año 2009 con maquinaria de última tecnología. Tenía una capacidad instalada para producir hasta 7.000 toneladas mensuales, pero solo llegaba a producir 4.500 toneladas. De igual manera, la compañía estaba enfocada en atender el mercado agrícola e industrial. Eran autosuficientes en aproximadamente un 80% en el abastecimiento de papel *liner* y corrugado medio para sus necesidades. El molino de Papelera Nacional tenía más de 30 años de funcionamiento y había venido modernizándose hasta llegar a tener dos molinos para una producción de más de 12.000 toneladas de papel por mes, las cuales

les alcanzaba para consumo propio, vender localmente y abastecer su planta en Colombia.

El proceso de una cartonera

El proceso de fabricación de cartón corrugado (**ver anexo 1**) consistía en la unión de 3 a 5 papeles, utilizando transferencia de calor, presión mecánica y goma fabricada de almidón de maíz. Uno de estos papeles es el corrugado medio, es decir, el papel con el que se forma las ondas o también llamadas flautas del cartón y dos papeles adicionales llamados liners que son los que forman la cara interna y externa del cartón. Existían diferentes tipos de flauta que se diferenciaban por su altura:

Flauta A: 4.5 – 4.7 mm

Flauta C: 3.5 – 3.7 mm

Flauta B: 2.1 – 2.9 mm

Flauta E: 1.1 – 1.2 mm

La pérdida de altura o la disminución del factor de toma³³ en las flautas afectaban proporcionalmente la calidad de cartón en lo que se refiere a resistencia, a la compresión (EST) y resistencia al impacto (SMT)³⁴.

Los papeles usados venían en rollos de 5.000 metros lineales, un peso aproximado de 3.000 kilos y varios anchos que estaban desde 1.20 hasta 2.80 metros que se utilizaban dependiendo del ancho de la máquina corrugadora. Lo recomendable era manejar no más de seis anchos de papel.

33 Factor de toma: es la relación de consumo que hay entre un metro de liner y un metro de corrugado medio al ser estirado.

34 Una pérdida de 1% en la altura de la flauta da como resultado una pérdida de compresión de la caja de cerca de un 13% en la flauta C y del 22% en la flauta B.

Los rollos de papel se pedían de diferentes anchos para que el planificador de producción pueda combinar entre 2 y 5 anchos de cajas, que sumados resulte el ancho de los rollos de papel que hay en los inventarios (trimaje), buscando siempre que el refile longitudinal³⁵ esté entre el 2% y 3% del ancho del rollo papel que se estaba corrugando. Otro desperdicio que se consideraba en las corrugadoras era el de láminas terminadas, empalmes³⁶ y reventones³⁷. Este desperdicio expresado en kilos no debía superar el 1.5% del peso total del papel corrugado.

Los tipos de cartón se clasificaban de acuerdo a la combinación de 3 o 5 calidades de papel con diferentes pesos básicos ³⁸específicos, los cuales iban de 90 gr/m² hasta 337 gr/mt². Las combinaciones eran conocidas con el nombre de Test, cada uno con sus propias características de comportamiento y resistencia en el empaque. Su peso final estaba directamente relacionado con el precio de la caja y una errónea combinación de papeles en la formación del Test podía generar un producto final fuera de especificación.

El cartón de tres papeles se llamaba cartón sencillo o de una cara, usada para el mercado interno industrial y el de 5 papeles se llamaba cartón de doble pared o de doble cara, generalmente usado en el diseño de cajas agrícolas. Para llevar a cabo este proceso, se requería una máquina formadora de cartón, llamada máquina corrugadora; de aproximadamente 100 metros de largo que tenía los rodillos corrugadores formadores de onda o flauta y una sección de secado de planchas calientes con una banda de algodón entretejido de 5/16 de espesor que servía para absorber la humedad del cartón, unir los papeles y secar la goma que

35 Refile Longitudinal: Es el corte que se hace en ambos lados del cartón que se está corrugando.

36 Empalmes: Uniones en los liner y corrugados medios que se hacen al terminar un rollo de papel y comenzar el siguiente.

37 Reventones: Roturas del papel cuando la maquina está corriendo.

38 Peso básico: es el peso del liner o corrugado medio, expresado comúnmente en gr/mt².

se colocaba entre los papeles que se encontraban corriendo. Adicional a esto, contaba con una sección de cortado y rayado donde las cuchillas debían girar un 5% más rápido que la velocidad del cartón, con un ángulo de incidencia de 1.5 grados para lograr un corte limpio. Los rodillos corrugadores eran los que determinaban la altura de las flautas y, por la fricción del papel, estaban sometidos a desgaste. El desgaste máximo permitido en la industria para este tipo de rodillos era del 5% de su altura nominal.

Adicionalmente a la máquina, se requería los rollos de papel liner y corrugado medio, vapor generado por una caldera a 185 PSI con una temperatura mayor a 325°F (161 °C), goma líquida que se fabricaba con base a almidón de maíz y algunas resinas químicas que protegían al cartón contra la humedad. Si la formulación de la goma no estaba preparada de manera correcta con los productos y porcentajes que se recomendaban, la calidad del cartón y la velocidad de la máquina se afectaban severamente.

Para que una planta pueda lograr una productividad aceptable, la máquina debía correr como mínimo a un 80% de su capacidad de diseño, el cual dependía del modelo, tipo y fabricante. Asimismo, tenía la posibilidad de hacer de 30 a 50 cambios de órdenes en turnos de 8 horas sin parar la máquina, dependiendo de la longitud de metros de cada orden que eran programadas para el turno.

Luego de que el cartón estaba formado, se dejaba ambientar como máximo 3 o 4 horas y pasaba a las imprentas que eran máquinas que realizan los cortes, los dobleces, la impresión según el diseño del cliente y el pegado de las cajas. Estas imprentas manejaban desde uno hasta seis colores con tintas flexo gráficas base agua cuya calidad se medía con un manejo adecuado del pH³⁹, donde sus valores correctos debían estar entre 8.5 –

39 Ph: Permite determinar si un producto es ácido (0-7), neutro (7) o alcalino (7-14).

9.5. La falta de control en el pH podía generar problemas de impresión final. Cuando el pH de una tinta estaba muy alto, se presentaban problemas de sobreimpresión, mala resistencia al frote, secado más lento y redisoluble una vez impresa la caja. El pH bajo brindaba los beneficios de un secado más rápido, buena resistencia una vez impreso y un mayor aguante al frote.

Las tintas base agua por su naturaleza al recircular por los tubos de la maquina producían micro espuma, por esta razón era necesario utilizar antiespumantes. Su misión consistía en impedir la formación de dicha espuma y/o eliminarla una vez formada. Este era un producto incompatible con la tinta, por lo que su utilización debía ser lo más controlada posible y debía mantenerse en los rangos de entre 0.9% a 1.2% de la cantidad de tinta que había en el balde. La forma más adecuada de adicionarlo era por medio de una dosificación en spray sobre la superficie de la tinta. La concentración excesiva de antiespumante en la tinta podía perjudicar seriamente la calidad de la impresión.

Otro parámetro importante a controlar era las tintas para lograr una excelente impresión y rendimiento, es la viscosidad⁴⁰, la cual se medía con una copa Zahn #2, que calculaba el tiempo en segundos que tardaba en caer un volumen determinado de tinta depositado en esta copa. La viscosidad ideal de las tintas flexo gráficas para el cartón debía estar entre 23 y 28 segundos medidos con la copa mencionada anteriormente. La temperatura era también un factor que afectaba el desempeño y la viscosidad de la tinta, por lo tanto, era importante controlarla y mantenerla entre 18°C y 35°C. La única manera de garantizar un tono estable durante la corrida era controlar y mantener la viscosidad y el pH de la tinta dentro de los valores indicados previamente.

40 Viscosidad: es la relación existente entre el esfuerzo cortante y el gradiente de velocidad. Solo se manifiesta en los líquidos en movimiento. Propiedad que tienen los líquidos más o menos fácilmente.

Había diferentes modelos de entintado en la impresión flexo gráfica sobre cartón corrugado, que se podían reducir a dos grupos:

Máquinas con rodillo de Caucho

En este tipo de máquinas, la tinta era aspirada de un balde mediante una bomba y depositada sobre el rodillo de caucho, el cual la transmitía por contacto a un rodillo tramado llamado anilox. La superficie de este rodillo estaba grabada con pequeñas celdas que servía para transportar la tinta. La capa de tinta en la impresión con rodillo de caucho estaba ligada a la velocidad de la máquina; siendo el aporte de tinta mayor cuanto mayor es la velocidad.

Máquinas equipadas con rascador

En este tipo de impresoras, la tinta era aspirada del balde mediante una bomba de succión, que la conducía a la cámara de rascador. Éste tenía una rasqueta negativa que se encargaba de limpiar el exceso de tinta del anilox y una positiva que tenía la misión de mantener la tinta dentro de la cámara. La tinta recirculaba continuamente de la cámara al balde; siendo la evaporación menor que en el sistema de rodillo de caucho, debido a la menor cantidad de tinta en contacto con el aire.

La capa de tinta en la impresión con rascador es independiente de la velocidad de la máquina, debido a que el aporte quedaba reducido al volumen del anilox y era mucho mejor controlado (**ver anexo 2**). Los rodillos anilox presentaban en su superficie cantidades determinadas de celdas (alvéolos) piramidales o piramidales truncadas por pulgada lineal que tenían como función transferir una cantidad de tinta a los clichés⁴¹. Hay dos categorías de anilox: los grabados mecánicamente y cromados que tenían una duración de 1 año y los rodillos cerámicos

41 Clichés: Mantas de fotopolímero a base resina líquida, con las que se forran los rodillos de impresión para que tomen tinta de rodillo anilox y los transfieran al cartón para plasmar la impresión deseada.

grabados con láser que podían durar hasta 3 años en condiciones de uso y mantenimiento normal. Los grabados con láser tenían un rendimiento de un 30% a 40% mayor a los anilox cromados, una mayor resistencia al uso y una entrega de tinta constante durante un tiempo mayor. Se debía tomar en cuenta que las imprentas de dos o más colores debían tener todos sus rodillos con el mismo número de celdas y de la misma categoría.

Los clichés son unas mantas de fotopolímero que podían ser fabricadas a partir de resina líquida o sólida. Su altura dependía de cada tipo de máquina y debía estar entre 3 a 8 mm. Vale destacar que las máquinas impresoras tenían un sistema de compensación de altura del cliché para acercar gradualmente este hacia el cartón. Los excesos de presión del cliché sobre el cartón podían generar una imagen descuadrada, tonos indeseados e impresión con embotamiento. Se debía tener en cuenta que, a mayor presión del cartón, hay mayor estiramiento de imagen.

Estas máquinas de impresión tenían la capacidad de producir entre 5.000 hasta 25.000 cajas por hora dependiendo del modelo, tipo, fabricante y del tamaño de la caja que se producía, por lo que el tiempo por cada cambio de orden debía estar entre 5 y 15 minutos. Las máquinas debían ser manejadas por un operador con dos ayudantes y generalmente deben tener amarradoras automáticas al final de la línea. El desperdicio no debía superar el 2% de cajas dañadas. Cuando se concluía con este proceso, la caja pasa a ser estibada y almacenada para ser posteriormente despachada al cliente.

Carlos Jurado Bedoya, especialista en plantas corrugadoras, mencionaba que “es indispensable cuidar al máximo el desperdicio controlable de papel que se genera en el proceso de producción, ya que de esta manera se puede mejorar los costos de ventas para enfrentar la competencia inteligentemente e incrementar la rentabilidad para los accionistas”. Dentro de este proceso de fabricación normalmente se consideraba un

desperdicio controlable y no controlable. El controlable era el que se generaba dentro del proceso productivo de la fabricación de la caja y se lo podía prevenir con experiencia del operador. El desperdicio no controlable era el que se generaba por el diseño mismo de la caja solicitado por el cliente. Los niveles de desperdicio que se manejaban en las plantas corrugadoras dependían del nivel tecnológico de los equipos, diseño de las cajas y pericia de los operadores⁴². Todo el personal de producción debía estar capacitado para trabajar bajo logro de objetivos, utilizando como indicadores la velocidad, calidad, niveles de desperdicio y tiempos muertos.

Rick Croker, Director Técnico de Georgia Pacific, nos decía que “desarrollar las labores de mantenimiento correctivo, implementar los programas de mantenimiento preventivo y predictivo dentro de una planta corrugadora o cualquier planta industrial influirá directamente en la reducción de tiempos muertos en los equipos, prolongará su vida útil y aumentará el tiempo disponible de los mismos”. El mantenimiento de las plantas corrugadoras, se clasificaba en dos tipos: preventivo y correctivo. Los dos debían ser debidamente programados en paradas semanales por equipo para atender las recomendaciones del fabricante, las necesidades o sugerencia del operario de producción y la corrección de daños inesperados.

Para lo anterior se debía contar con un grupo humano calificado y homogéneamente distribuido para llevar a cabo los programas de mantenimiento establecidos. José Millán, Gerente General de Procarsa, indicaba que “el recurso humano de todas las empresas es el activo más valioso que tienen para producir, progresar y hacer frente a los cambios

42 En países desarrollados, hay plantas que manejan un desperdicio total (controlable + no controlable) del 4%. En nuestro medio se manejan niveles del 10% al 20% de desperdicio total. El desperdicio de papel es el rubro más importante de control en el proceso de fabricación de una caja de cartón corrugado. Pues como lo hemos mencionado antes el 80% de los costos de una caja equivale al costo de papel que se utiliza en la elaboración de esta.

continuos que depara el futuro, para mantenerse competitivos. Por lo tanto, hay que capacitar, motivar, escuchar y reconocer las competencias de este recurso humano para que siempre sean parte activa del proceso productivo”.

Corruhecsa

Corrugados chilenos ecuatorianos S.A., era una empresa de 104 empleados en total, de los cuales 84 estaban dentro del proceso de producción y 20 en la parte administrativa. En la cabeza de su organigrama constaban un Gerente General, un Gerente de Ventas que también estaba a cargo de operaciones (producción y logística), un Jefe Administrativo Financiero y un Jefe de Compras. Dentro de la planta estaba un Planificador de Producción, los operadores de máquinas, ayudantes de máquina, ayudantes generales, mecánicos y electricista (**ver anexo 3**).

En la parte de distribución y logística, la empresa contaba con una flota de tres camiones, de los cuales, dos de ellos eran de 5 toneladas y un camión de 10 toneladas. Además, un montacargas de uñas para despachos de producto final y otro montacargas de *clamp* para descargar rollos de papel importados y alimentar de rollos a la máquina corrugadora.

Dentro del proceso productivo se encontraba la máquina corrugadora, la cual era operada por 12 personas, distribuidas de la siguiente manera: un operador del *sigle facer* con su respectivo ayudante, un preparador de gomas, un operador de máquina engomadora (Glue machine), un operador de la cortadora/rayadora (slitter-Scorer), un operador de Cuchilla (Cut Off), cuatro recolectores en la sección de salida (side delivery), un embalador y un montacarguista.

Esta máquina corría a una velocidad promedio de 28 metros lineales por minuto versus 150 metros lineales por minuto de su capacidad real y presentaba un nivel de desperdicio o también llamado “merma” de

un 15%, donde un 8% era por láminas despegadas, un 4% por flautas aplastadas y un 3% por mal corte longitudinal. También se debía considerar, que la corrugadora era operada por turnos y cada turno era de 8 horas. La caldera operaba una presión de 120 PSI y a una temperatura de 200°F.

La formulación de la goma se fabricaba con almidón de papa o yuca y no se usaba productos químicos para dar resistencia a la humedad del cartón. La banda del corrugador era de algodón entretejida y su espesor no superaba $\frac{1}{4}$ de pulgada. Las cuchillas estaban abolladas en sus filos y el ángulo de incidencia superaba los 3 grados y la velocidad de giro era igual a la de la corrugadora.

En esta máquina se estaban procesando 15 cambios de órdenes por turno, este número era variable dependiendo de la longitud en metros de cada pedido. El departamento de ventas generaba alrededor de 500 órdenes al mes y cada orden podía originar de 3 a 4 cambios dependiendo del test solicitado y la combinación al ancho de cada pedido, para aprovechar la amplitud de la máquina. Cada cambio de orden generaba tiempos perdidos entre 5 a 15 minutos, además de los retrasos por daños mecánicos, eléctricos, operacionales y ausentismos que únicamente daban una disponibilidad de máquina de 4 horas por turno.

El cartón que salía de la corrugadora pasaba a un área de almacenamiento en pallets, donde se dejaba ambientar el cartón por un tiempo aproximado de 8 horas para luego pasar a los procesos de impresión. Para este proceso se contaba con dos imprentas, una de cuatro colores más cuerpo troquelador, ranurador, sección de doblado y contador evector. Los cuerpos impresores de esta máquina tenían dos cuerpos con rodillos anilox cromados y otros dos con rodillos cerámicos, con diferente número de celdas por pulgada y con sistema de dosificación tipo rascador dos colores y dos colores con sistema de dosificación tipo rodillo de caucho.

La otra imprenta, también de cuatro colores, dosificaba la tinta con el sistema de rodillo de caucho y los rodillos anilox eran tres cromados y uno de cerámica. Además, contaba con un cuerpo troquelador y sección de salida. Cada una de las imprentas era operada por 7 personas distribuidas de la siguiente manera: un operador, dos alimentadores, dos amarradores y dos estibadores.

Los niveles de producción de cada imprenta estaban entre 1.200 a 1.500 cajas por hora siendo 7.500 cajas por hora su capacidad total. Los niveles de desperdicio en cajas dañadas estaban alrededor del 18%, donde el 12% era por cajas mal impresas y un 6% por cajas con corte defectuoso. Cada imprenta tenía un promedio de tres cambios de órdenes por turno de 8 horas y cada cambio generaba un tiempo perdido de 1.5 horas; adicionalmente de las paradas por falta de insumos, personal, fallas operativas, daños mecánicos y eléctricos. Así, se reducía la disponibilidad de las imprentas a dos horas por turno promedio.

Una vez terminado el proceso de imprenta se forman paquetes de 20, 25, 30 o hasta 40 cajas según solicitud del cliente, se las amarraba manualmente con dos amarras cada bulto y se estibaban en pallets para ser entregadas al área de despachos. El área de despachos recibía las cajas y las almacenaba para luego ser entregadas a los clientes de acuerdo a disponibilidad de transporte.

El mantenimiento de la planta estaba a cargo de tres mecánicos y un eléctrico, quienes atendían las máquinas según los daños que se fueran presentando durante la semana. Todos sábados de manera irregular se paraba la planta para hacer un mantenimiento general basado en una solicitud verbal de los operadores de máquina.

Como soporte logístico a la planta, se contaba con un depósito donde se colocaban repuestos nacionales e importados, nuevos, de medio uso y obsoletos. En el mismo lugar también se guardaban insumos de producción como tintas, zunchos, grapas y gomas. Esta área era de libre

acceso para los operarios y mecánicos donde ingresaban y retiraban los repuestos o insumos según cómo iban surgiendo las necesidades del día a día.

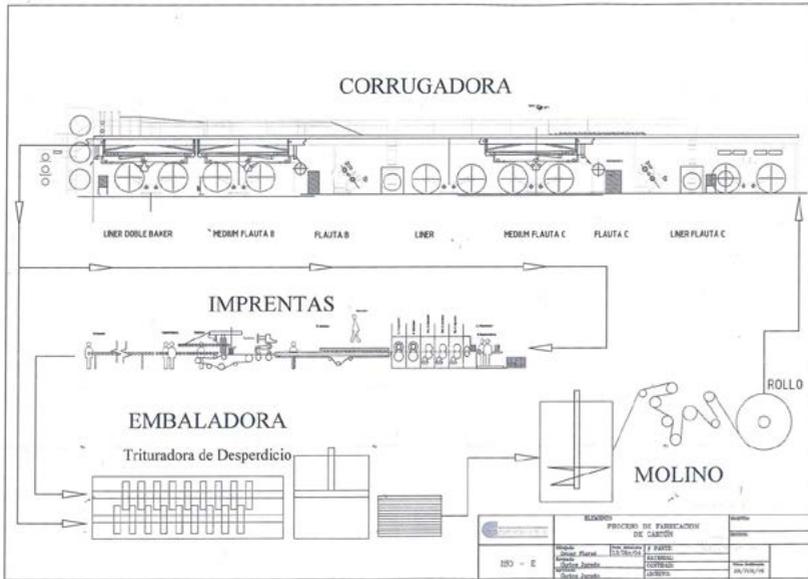
La planta recibía constantes reclamos por incumplimiento en tiempos de entrega, paquetes flojos, inconsistencia en número de cajas por paquete, impresiones erróneas y fuera de registro y por baja resistencia a la compresión vertical⁴³ de la caja.

La decisión final

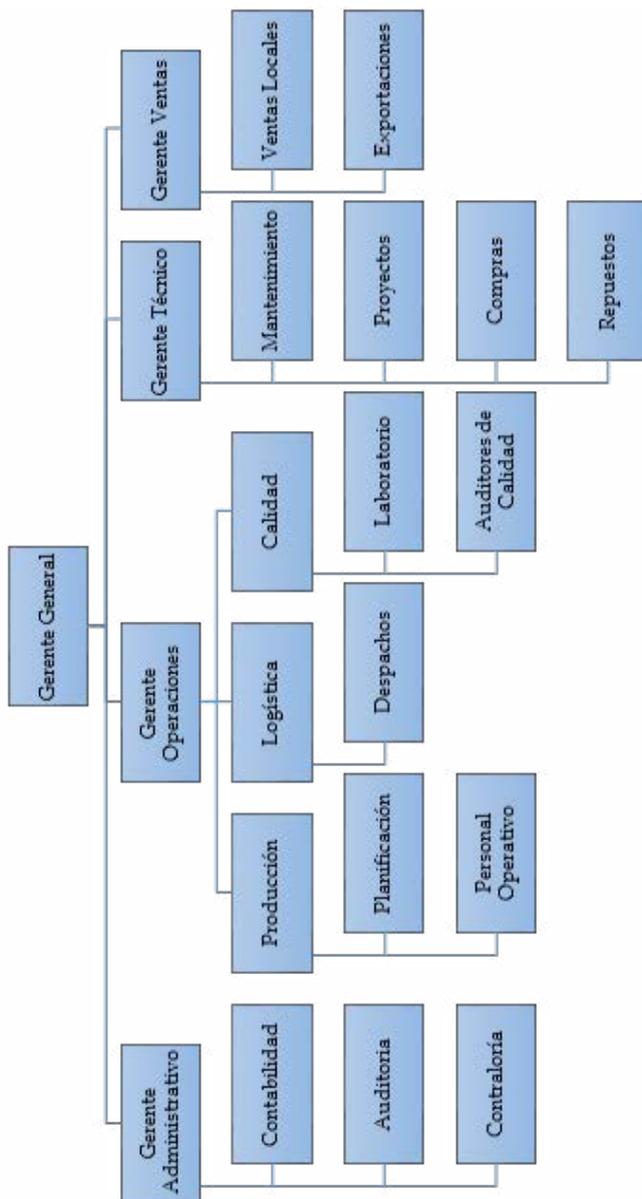
Carlos escuchó detenidamente la propuesta y le dijo a su amigo, “déjame conversarlo con mi familia, pues esto implicaría regresarme a Ecuador nuevamente”. El Sr. Byron Suri necesitaba una respuesta lo antes posible por lo que Carlos decidió acordar una reunión con Byron donde le daría su respuesta final a la propuesta. ¿Debía Carlos tomar este reto laboral? ¿Qué soluciones debía proponer a Byron?

43 Resistencia a la compresión vertical: es la capacidad que tiene el empaque de cartón de resistir un determinado peso antes de que falle su estructura.

Anexo 3. Gráfico de planta cartonera



Anexo 2. Organigrama Corruchecsa



Caso de enseñanza:
Sector agropecuario

Capítulo 8

Giuseppe Vanoni M.
Juan Carlos Monge
Diana Vasco Mora

Genética Nacional S.A.

¿Cuál es el rumbo?

En septiembre de 2014, Jack Romero gerente técnico y Estalin Macías jefe de producción de Genética Nacional se acercaron a la oficina de Juan Carlos Monge, gerente general de la compañía, para comunicarle que tanto la granja de reproductoras⁴⁴ como la planta de incubación⁴⁵ estarían al cien por ciento de su capacidad operativa en las próximas semanas. Por lo tanto, si se quería cumplir con los compromisos adquiridos por el área de ventas se tendría que realizar una nueva ampliación.

Este tipo de comunicados eran una constante dentro de la empresa. En los cuatro últimos años se habían realizado tres ampliaciones, las cuales consistían en la compra de terrenos colindantes a los vecinos, construcción de galpones, compra de máquinas incubadoras, adquisiciones de camiones de reparto, contratación de nuevo personal, entre muchas otras decisiones.

Los cinco últimos años la empresa había alcanzado un crecimiento anual promedio del 40%, resultados que lo tuvieron muy satisfecho a su

44 Gallinas y gallos de raza para la producción de pollos.

45 Máquinas para realizar el proceso de incubación de manera artificial.

gerente y a los accionistas, ya que crecían porcentualmente cuatro veces más que el mercado (**ver anexos 1 y 2**); sin embargo, Monge sabía que estaban muy cerca de llegar a un tope de crecimiento y pronto tendría que tomar la decisión de ¿hacia dónde dirigir la compañía?

El nacimiento de Genética Nacional S.A: GENETSA

En el año 2005 Juan Carlos Monge y Javier Jaramillo eran dos pequeños productores avícolas de la provincia de Manabí, y a su vez, competidores en el mercado local de pollitos de un día⁴⁶. Javier contaba con una mayor estructura en el negocio avícola, ya que, a más de ser productor, tenía una empresa que se dedicaba a la venta de alimentos balanceados, vacunas, equipos avícolas, además de implementos e insumos para la agricultura. Juan Carlos, por el contrario, se especializó únicamente en la producción de pollitos bb, teniendo como su principal fortaleza el conocimiento operacional de plantas de incubación. A pesar de ser competidores, entre ellos existía una buena amistad, ambos habían comenzado desde cero su carrera como empresarios, tenían la misma visión y vocación por el trabajo; además padecían los mismos inconvenientes por la falta de recursos para expandir sus operaciones.

Durante una de las varias conversaciones que frecuentemente mantenían, nació la idea de unirse para formar una sola empresa con mayor capacidad competitiva, no solo en el mercado local, sino también a nivel nacional. Juan Carlos aportó con las máquinas incubadoras que el poseía y Javier con los recursos económicos para la compra de un terreno y la construcción de los espacios físicos necesarios, como galpones, bodegas, cisternas y toda la infraestructura básica que requería el negocio. La nueva empresa estaría dirigida por Juan Carlos Monge y presidida por Javier Jaramillo, con una participación accionaria del 50 por ciento para cada uno.

46 Pollos recién nacidos.

Así nació Genética Nacional S.A., GENETSA, iniciando sus operaciones en noviembre de 2006 con tres máquinas incubadoras⁴⁷ y tres nacedoras⁴⁸ marca Bekoto modelo 1982 con capacidad para producir 200.000 pollitos por mes; seis trabajadores en la parte operativa y una secretaria que hacía las funciones de contadora y asistente de ventas. Sus instalaciones están ubicadas en la ciudad de Montecristi provincia de Manabí.

Misión

GENETSA busca satisfacer la demanda de pollitos de un día de edad de las empresas del sector avícola ecuatoriano, dedicadas a la producción y comercialización de pollos mediante un proceso integrado de calidad que sume el talento humano de nuestros trabajadores con la tecnología e infraestructura adecuada, así lograremos cumplir con las expectativas y necesidades en cuanto a sanidad, uniformidad, y pesos acordes con la línea en las fechas y cantidades requeridas.

Visión

Llegar a ser una empresa de incubación comercial reconocida a nivel nacional por ser proveedores de aves de gran conversión alimenticia y resistentes a enfermedades, con un servicio posventa que le dé un valor agregado a nuestro producto

El crecimiento

Luego de un corto paso por la gerencia de una empresa pública, Estalin Macías se vinculó a GENETSA a inicios del año 2008 en calidad de jefe de producción en la planta de incubación, que para esos momentos producía alrededor de 180.000 pollitos por mes. Tenía la responsabilidad

47 Máquinas donde permanece el huevo fértil durante 18 días a una temperatura de 36.5 grados C. con movimientos laterales cada dos horas.

48 Máquinas a donde se transfieren los huevos los últimos 3 días del proceso de incubación. Aquí nacerán los pollitos a una temperatura menor que las incubadoras.

de supervisar todo el proceso desde la llegada de los huevos fértiles a la planta, hasta la entrega de los pollitos en el lugar que el cliente señalara. Macías había trabajado años atrás con Monge, sabía lo exigente que era a la hora de pedir resultados, pero desconocía por completo los proyectos de esta nueva empresa.

Durante una de sus visitas rutinarias a la planta, Monge le comentó a Macías: “el objetivo a mediano plazo, es producir y vender 1.000.000 de pollitos al mes”, Macías, sorprendido con tan grande reto, dibujó de manera inmediata una sonrisa en su rostro y dudando le preguntó a Monge: “¿Dónde piensa vender tantos pollos?”, a lo que Monge también sonriendo le respondió... “¡Usted asegúrese de producirlos, y yo me encargo de venderlos!”. En el mes de agosto del año 2012 Genética Nacional sobrepasó la barrera del millón de pollitos bb por mes y como promedio durante el año 2013 se vendieron 1.400.000 pollitos mensuales.

El proceso de incubación artificial

Jack Romero afirmaba que la posibilidad de producir miles de pollitos descansaba en la incubación artificial (**gráfica 1**). Comparadas con otros animales domesticados, las poblaciones de gallinas podían expandirse muy rápidamente, pues una hembra de 3.5 kg de peso producía en un año más de 150 crías, que significaban más de 300 kg de carne. Esta elevada capacidad de producción era la principal razón de la eficiencia del pollo como fuente de proteína en la alimentación de los humanos.

Gráfica 1. Incubadora.



Fuente: Genética Nacional S.A.

Los huevos producidos en la granja se trasladaban a la planta de incubación donde el personal operativo se encargaba de la selección y clasificación; los huevos rotos, fisurados y deformes eran separados; y los que pasaban este control eran colocados en bandejas y coches especiales para luego ser almacenados en el cuarto frío (**ver gráfico 2**) a una temperatura de 18° C, dependiendo de la fecha en que se requería hacer la incubación estos pasaban entre 1 y 7 días en este lugar.

Gráfico 2. Ingreso de los huevos al cuarto frío.

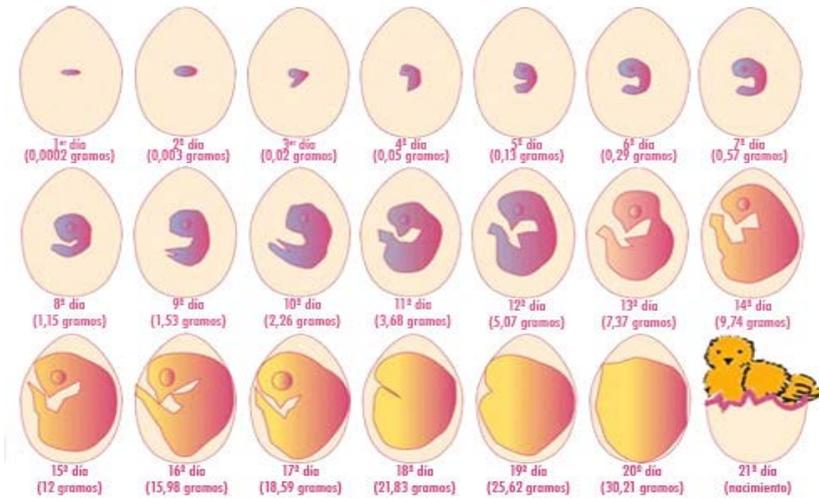


Fuente: Genética Nacional S.A

Incubación

Antes de ingresar los huevos a las máquinas incubadoras debían ser retirados del cuarto frío 12 horas antes, para que su temperatura interior suba lentamente y no se produzca la mortalidad del embrión por una fuerte variación térmica. Ya colocados en las incubadoras los huevos se mantenían durante 18 días a temperatura promedio de 36. 5° C con una humedad relativa del 70% y movimientos laterales de 45° cada 2 horas que ayudaban a la correcta posición de los embriones al interior del huevo. La gráfica 3 demuestra el proceso evolutivo del pollo bb.

Grafica 3. Ciclo evolutivo de un pollo bb en 21 días.



Fuente: Genética Nacional S.A.

Transferencia

Cuando se completaban los 18 días en las maquinas incubadoras los huevos eran retirados y colocados con mucha rapidez y cuidado en gavetas plasticas que evitaban que los pollitos al nacer caigan al suelo; las gavetas con los huevos se ubicaban en las maquinas nacedoras (**gráfica 4**) donde permanecían un tiempo aproximado de 3 días a una temperatura de 35.8°C con una humedad relativa del 75%. Pasado este tiempo los huevos debían eclosionar y los pollitos eran retirados rápidamente de las nacedoras para evitar su deshidratación.

Gráfica 4. Máquina nacedora.



Fuente: Chick Master Company

Nacimiento

Finalizado el proceso de incubación nacían aproximadamente el 80% de los huevos incubados; es decir, por cada 100 huevos ingresados a la máquina se obtenía un aproximado de 80 pollitos, los 20 restantes eran huevos no eclosionados. Macías comentaba que: “después del nacimiento, el tiempo se convierte en un factor clave para el negocio de incubación ya que los pollitos deben ser clasificados⁴⁹, vacunados⁵⁰, sexados⁵¹ y contados rápidamente en cajas de 50 y 100 unidades para luego enviarlos a las granjas de cría donde serán recibidos en las condiciones requeridas para un correcto desarrollo”.

Transporte

Una vez colocados los pollitos bb en las cajas estas se ubicaban en el

49 En este proceso se separan los pollitos que no son aptos para la venta.

50 Se aplican las vacunas exigidas por las autoridades sanitarias y las que solicitan los clientes.

51 En esta etapa se separan las hembras de los machos, quienes será criados de manera separada.

interior de los camiones repartidores que estaban especialmente acondicionados para permitir el flujo de aire entre las cajas. Tan pronto se completaba el camión este debía empezar a circular inmediatamente para proveer la ventilación necesaria. Los repartos en la costa se realizaban por lo general en horas de la noche para evitar los efectos de las altas temperaturas.

Mercado del pollo en Ecuador

De acuerdo a las estadísticas del CONAVE⁵² el consumo de carne de pollo en el país aumentó en un 47% en los últimos seis años. En el 2013 se consumieron 230 millones de pollos, el consumo per cápita fue de 35 Kg. “Es la carne más barata y de menor impacto ambiental al momento de producirla en relación a la carne de res y cerdo” explicaba Monge (ver anexos 3 y 4). La industria avícola representa el 13% del PIB agropecuario, absorbía el 90% de toda la producción nacional de maíz duro y el 100% de la producción de soja en grano. Era una importante generadora de empleos; requiriéndose de una persona (galponero) por cada 2.000 pollos en un ciclo de 45 días.

Pollitos bb

El mercado de pollitos bb en Ecuador estaba dividido en dos segmentos: El primero lo conforman empresas que tenían un círculo de producción completo, es decir producían sus pollitos, los engordan, faenan y comercializan.⁵³ En este grupo la empresa más pequeña criaba 200.000 pollos mensuales y estaban centralizadas en las provincias de Guayas, Sto. Domingo y Pichincha.

El segundo segmento agrupaba a las empresas incubadoras y criadores independientes, ejemplo: IPROCA compra sus pollitos a GENETSA, los cría para luego venderlos en los mercados de su localidad. En este

52 Consejo Nacional de Avicultores

53 Mr. Pollo de la empresa PRONACA líder del sector.

segmento existen miles de compradores, desde personas que crían 50 pollitos en el patio de su casa para consumo propio o para vender a los vecinos, hasta empresas de 180.000 pollos/mes, los cuales estaban repartidos a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano, inclusive en las Islas Galápagos.

El total nacional de pollitos bb producidos durante el periodo 2013 fue de 250 millones, de esta cantidad el 60% correspondió a las empresas con círculos de producción completos, y el 40% restante 100 millones fue vendido por las empresas incubadoras a los criadores independientes. Esta proporción se mantenía estable en los últimos años a pesar de la migración de criadores independientes al grupo de empresas de círculo completo; cuando un criador crecía en su producción lo primero que hacía era construir su propia fábrica de alimento balanceado para reducir sus costos, si todo marchaba bien, su segundo paso era instalar una incubadora para autoabastecerse de pollitos y además venderles a sus colegas cercanos. El último paso en su línea de expansión era el camal de faenamamiento para darle valor agregado a su producto.

Monge sostenía que: “De no ser por el trabajo creativo de las empresas incubadoras al enfocar sus estrategias en los pequeños clientes que no tienen interés en volverse grandes avicultores, el segmento de criadores independientes estaría reducido a un porcentaje insignificante”. Monge también afirmaba que “Los incubadores estamos en capacidad de pasar a engordar los pollitos que producimos, pero nos convertiríamos en competidores de nuestros clientes y podemos terminar ganando, por una parte, pero perdiendo en otra.”

Erika Salinas, coordinadora de ventas desde el 2012, mencionaba: “Los clientes pequeños son más problemáticos que los clientes grandes, por todo se quejan con mi jefe, piensan que una incubadora es como un almacén, no quieren entender que no hay pollos de un día para el otro, que deben ajustarse a una programación”. Pero también comprendo lo

que me explicó don Juan Carlos el día que me contrato, él me dijo: ... “¡Los pequeños son los verdaderos gigantes de este negocio, sin ellos esta empresa nunca hubiera crecido!”

Johanna García, asistente de crédito explicaba: “Cuando un cliente pequeño no paga una factura se le suspenden las entregas, los pollitos que eran para él se ubican sin problemas con otros clientes, por ser una cantidad pequeña; pero cuando un grande se atrasa en sus pagos tenemos que usar otros procedimientos más flexibles para su respectivo cobro”.

Competidores

Los principales competidores de Genética Nacional en el segmento del mercado que representaron 100 millones de pollitos en el año 2013 fueron:

Inca

Creada en 1965 por la familia Bakker, propietarios del grupo Pronaca. Su planta de incubación se ubicaba en el centro de la ciudad de Guayaquil, lo que les ocasionó problemas con sus vecinos por estar en una zona densamente poblada. Es una de las primeras y más grandes incubadoras del país, su mercado potencial estaba en los avicultores que mantienen relaciones comerciales con las demás empresas del grupo.

Incubesa

Constituida en el año 1970 por Rubén y Miguel Chiriboga, sus granjas de gallinas reproductoras estaban ubicadas en la provincia de Pichincha y la planta de incubación en la ciudad de Guayaquil, lo que les generó problemas similares a los de Inca por estar dentro de la zona urbana. Realizaban una cobertura a nivel nacional con su propia flota de camiones.

Incupasaje

Empresa de la provincia del Azuay con más de 20 años en el mercado, reconocida por la calidad de su producto. Contaba con máquinas incubadoras de última generación, su mercado potencial se repartía en las provincias del sur del país además de grandes criadores en las zonas de Guayas y Manabí.

Incubadora Anhalzer

Con más de cuatro décadas en el negocio avícola, tenía su planta de incubación en el cantón Isidro Ayora de la provincia del Guayas. Como parte de su estrategia sus granjas de gallinas reproductoras pasaron de la provincia de Pichincha a Montecristi en Manabí. Solo una pequeña parte de su producción de pollitos se destinaba a la venta, el resto era para su auto consumo. Además de ser criadores tenían varias cadenas de comida rápida donde la carne de pollo es el producto principal.

Otros

En Ecuador existían aproximadamente doce empresas incubadoras adicionales a las anteriormente mencionadas las cuales tiene producciones variables a lo largo del año dependiendo de la demanda que podía presentarse. Con una participación fluctuante en el mercado entre un 0.5% y 2% por cada una.

Proveedores

Romero destacaba que parte del éxito obtenido por la empresa se debió a la adecuada elección de los proveedores claves... " ¡Si quieres buenos resultados tienes que trabajar con los mejores!" afirmaba de manera enfática.

Cobb Vantress

Líder mundial en genética aviar, vendía el 75% de las pollitas reproductoras que compraba Genética Nacional. Con sede en Arkansas-EEUU formaba parte de grupo Tyson Foods el mayor productor mundial de carne de pollo, su facturación es de varios billones de dólares.

Hubbard Breeders

Empresa multinacional, con sede en Francia. Formaba parte del grupo Grimaud uno de los principales laboratorios de selección genética y biotecnología de Europa. La empresa contaba con centros de investigación en Francia, China, Brasil y Japón.

Chick Master

Uno de los principales fabricantes de máquinas incubadoras a nivel mundial con fábricas en Estados Unidos, Europa y Asia. La calidad de sus máquinas era muy reconocida dentro de la industria avícola, en condiciones apropiadas de operación más una buena calidad de huevos fértil estas máquinas garantizaban un mayor porcentaje de nacimiento y viabilidad de los pollitos. En el año 2009 GENETSA compro 4 máquinas a esta empresa, a los pocos meses de operación se determinó que lo más rentable para la empresa era reciclar las incubadoras Bekoto 1982 y remplazarlas por incubadoras Chick Master.

Problemas del mercado

Como cualquier mercado, el avícola, también estaba sujeto a la ley de la oferta y la demanda, cuando la oferta de carne de pollo superaba el consumo los precios caían por debajo del costo de producción, dejando grandes pérdidas económicas a los criadores. El precio de venta no era el único perjuicio recibido; como efecto secundario de este, se producía la demora en la salida de los pollos de las granjas; generando egresos adicionales por alimentación, mortalidad, mano de obra, etc.

Para Erika, “El gran problema del mercado de pollitos bb, son las fuertes variaciones que sufre la demanda, debido a la relación directa que existe con el precio de la carne de pollo en los mercados”. Cuando el precio por libra de la carne está alto, la demanda de pollitos bb es muy fuerte, la gente quiere criar pollos hasta en las terrazas de las casas. Las incubadoras venden toda su producción sin ningún problema; pero cuando los precios de la carne de pollo caen, la demanda de pollitos se viene al suelo, nadie quiere pollitos, ni siquiera regalados” comentaba Erika

Johanna, señala que otro de los problemas que se generaban cuando bajaba el precio de la carne de pollo era el atraso en los pagos de los clientes, en especial de los más grandes. La quiebra de avicultores por esta causa era muy común, por lo que muchos no pagaban sus obligaciones y daban origen a los conflictos legales.

Para Romero los problemas sanitarios jugaban un rol estelar al hablar de problemas en la industria avícola, tanto ecuatoriana como mundial. Enfermedades como *new castle*, *gumboro*, bronquitis infecciosa, micoplasma, etc. Eran responsables de pérdidas incalculables en el sector. Cualquiera de las enfermedades antes mencionadas había llevado a la quiebra a un extenso número de empresas. Nadie estaba exento de sufrir el desafortunado impacto de un problema sanitario, que podía ser más dañino en la parte comercial que en la patología misma, como sucedió con la famosa Influenza Aviar.

Un negocio de vida y muerte

“Los pollitos recién nacidos son lindos y tiernos, el primer regalo que le di a mi esposa cuando estábamos comenzando nuestro romance fue un pollito, todavía recuerdo el gesto de ternura en su rostro cuando lo recibió e inmediatamente con mucha alegría lo bautizo con nombre de Piolín, lamentablemente esa alegría se le convirtió en lágrimas cuando a los pocos días Piolín murió. ¡Como era obvio el pollito no nació para

ser mascota! En esos momentos no sabía los dilemas que la vida pronto me depararía” ...señalaba Monge.

Erika explicaba que: “en las empresas incubadoras cuando los clientes se niegan a recibir los pollitos debido al bajo precio de mercado o porque no tienen espacio en sus granjas y no hay nadie más a quien venderlos; ¡lamentablemente se deben eliminar recién nacidos...algo terrible!” expresaba Erika.

Macías comentaba que durante los dos últimos años en GENETSA habían tenido que eliminar pollitos por una sola ocasión, y una cantidad muy pequeña, pero recuerda que durante todo el año 2008 se eliminaron más de 50.000 pollitos. “Para mí era muy duro tener que llamar al señor Monge para pedirle que autorizara la eliminación, yo sabía cuánto le afectaba tener que hacer esto. A pesar de los años que lleva en este negocio él no mira a los pollitos como una simple cifra, tiene la convicción que son seres vivos y tienen derecho a vivir por lo menos más de un día. Él siempre decía que si nosotros fuéramos pollitos bb nos encantaría poder ver la luz del sol, contemplar el amanecer y anochecer, sentir la textura del alimento, la frescura del agua; cosas que son comunes para los humanos pero que, para un pollo, seguramente son la razón de su vida”.

Para evitar que estas terribles situaciones ocurrieran, se estableció dentro de las políticas de la empresa: “quedó prohibido ingresar ningún huevo a las maquinas incubadoras si no está confirmada la venta del futuro pollito. Además, se establecieron contratos de compraventa con los clientes donde estos se obligaban a recibir los pollitos que solicitaban. Pero a pesar de todas estas acciones la posibilidad de sacrificar pollitos continua latente”; sostenía con preocupación Erika.

Macías, expresaba “Cualquiera que lea esto pensará que somos crueles por eliminar pollitos” seguramente dirán ¿Por qué no los regalan en lugar de sacrificarlos? Los pollitos nacidos en incubadoras son muy

delicados, y si no cuentan con las condiciones necesarias morirán en las primeras 24 horas. ¡De que vale regalarlos si de igual manera van a morir! Lo más correcto es seguir trabajando en las causas del problema” concluía Macías. Romero escuchaba con atención los criterios de Macías y los complementaba diciendo “En nuestra empresa podríamos ganar mucho dinero si nos expandimos al mercado de pollitas ponedoras,⁵⁴ pero el gerente se opone porque en esta línea de aves se tienen que eliminar todos los machos que nacen, ya que estos no sirven para poner huevos; ejemplo: de un nacimiento de 80.000 aves el 50% serán machos que deberán morir horas después de nacer”

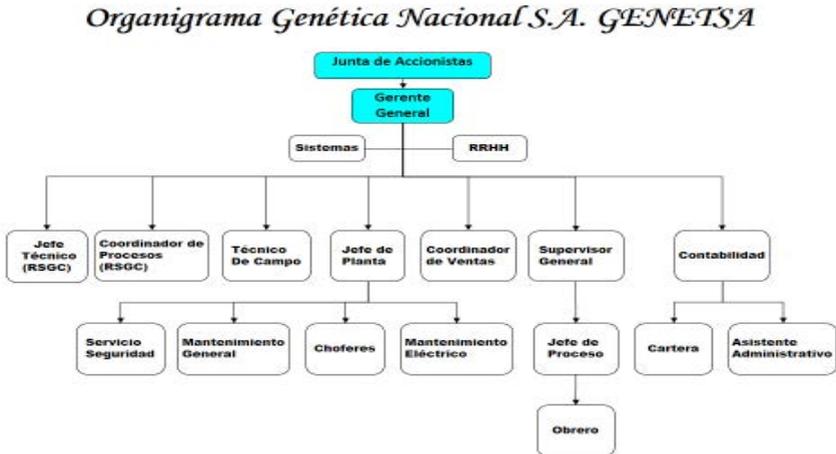
Situación actual

La empresa a septiembre del 2014 producía 1.650.000 pollitos por mes, que eran distribuidos en las 24 provincias del país a través de su flota de camiones repartidores. El 55% de esta cantidad era vendida a clientes pequeños a través de una red de 14 distribuidores estratégicamente repartida; el restante 45% lo conforman un reducido número de clientes con grandes volúmenes. La planta de incubación contaba con 30 modernas máquinas entre incubadoras y nacedoras. Una granja de 165.000 gallinas reproductoras y una fábrica de alimento balanceado con capacidad de producir 3.000 toneladas⁵⁵/mes de alimento para aves. La nómina de empleados estaba compuesta por 155 personas en relación de dependencia y de forma indirecta genera un estimado de 200 puestos de trabajo La gráfica 5 detalla el organigrama de la empresa.

54 Pollitas destinadas únicamente a poner huevos para consumo humano. Producen en jaulas metálicas en proporción de 12 gallinas por metro cuadrado.

55 Una tonelada equivale a 1000Kg o 2205 Libras

Grafica 5. Organigrama de Genetsa.



Fuente: Genetsa.

Monge le había pedido a su equipo de colaboradores que le ayudaran a identificar los puntos más fuertes de la empresa, hacia donde se deberían dirigir cuando el mercado de pollitos bb llegue a su límite. Macías le indicaba que la fábrica de alimento balanceado trabajaba a un 40% de su capacidad instalada, de las 1200 toneladas/mes que producía el 90% eran para auto consumo y el 10% restante se vendía a otro avicultor. Sin tener que realizar mayores inversiones de infraestructura la empresa podría duplicar su producción de alimento y destinarlo a la venta, con esta acción se lograría alcanzar ingresos brutos adicionales cercanos al millón de dólares por mes, con una rentabilidad neta esperada del 4%.

El alimento balanceado para aves se componía en un 50 % de maíz, 20% de Soja, 10% harina de pescado, 10% afrecho, 8% minerales y 2% vitaminas y complementos. De estos ingredientes el 75% eran producción nacional y un 25% importados, los precios y disponibilidad variaban

mucho dependiendo de la época del año, por ejemplo; el maíz en épocas de cosecha (mayo-julio) era abundante, y su precio menor al que podía llegar a costar entre enero y abril; además existía un precio mínimo obligatorio fijado por el gobierno para el maíz y la soja; no se permitía la importación hasta que toda la producción interna de granos era absorbida por la industria. En el mercado de materias primas no existía crédito todo se compraba al contado y se manejaban altos inventarios para prevenir el desabastecimiento o los sobrepuestos por la escasez de algún producto.

La fábrica de Genetsa contaba con una báscula para el pesado de camiones, silos para almacenar 3.500 toneladas de granos, secadores, elevadores, molinos, tolvas de dosificación, mezcladoras, peletizadora, extrusora, calderos, etc. Su construcción y equipamiento demoró más de tres años, con una inversión superior a \$900.000 dólares. El objeto de su creación fue la de garantizar la provisión de alimento de alta calidad para las gallinas reproductoras de la empresa.

El mercado del alimento balanceado tenía complicaciones como cualquier otro, pero dos de las principales era: precio y crédito. Debido a la fuerte competencia de al menos veinte empresas fabricantes de alimento, los precios eran cada vez más bajos y los plazos para pagar más largos; las ventas al contado no existían. Como promedio el crédito era de 30 días a los distribuidores (almacenes agropecuarios) y 45 días para los criadores de aves. La cartera vencida en las empresas fabricantes y vendedoras de alimento alcanzaba el 9%, y las cuentas incobrables se ubicaban en el orden del 20%. Quienes compraban alimento por lo general eran los pequeños avicultores y personas que realizan cría de traspatio,⁵⁶ ya que los grandes productores contaban con su fábrica propia.

56 Personas que compran entre 10 y 20 pollitos, los crían en el patio de su casa para su propio consumo.

En el escenario de que Genetsa decidiera entrar a producir y vender balanceado, su mercado objetivo estaría direccionado al segmento de los pequeños criadores. Haciendo un simple cálculo la empresa vendía cerca de 600 mil pollitos mensuales a clientes que criaban menos de 500 pollos, cada pollito consumía un aproximado de 6 kg de alimento durante sus 45 días de vida, lo que daría una oportunidad de vender 2400 ton/mes. Erika comentaba sobre esta idea: “Solo vendiendo a nuestros propios clientes tendríamos asegurada la venta del balanceado y si logramos vender toda la capacidad disponible de producción que tenemos en la fábrica, la facturación anual de la empresa se duplicaría”.

Opinión contraria tenía Jaramillo, socio de Monge en la empresa y, que, además, contaba con mucha experiencia en la venta de balanceados. El preguntaba: “¿Si producimos pollitos y balanceados de alta calidad porque no pasamos a criar nuestros pollos? El 75% de los costos para engordar pollos lo componían el balanceado y el pollito, el mercado de la carne de pollo crece entre un 8 y 9 % cada año, en lugar de dar crédito a otros clientes y correr el riesgo de que si les iba mal no nos paguen, lo mejor era criar nosotros mismos, así completábamos el círculo de producción llegando con el producto final al consumidor. Además, el manejo de una granja de reproductoras era mucho más complicado que una granja de engordar pollos, Genetsa demostró eficiencia operativa a lo largo del tiempo, no veo ningún problema si la empresa toma la decisión de expandir sus operaciones a la cría de pollos” ...Complementaba Jaramillo.

La inversión inicial en la construcción de galpones y equipos (activos fijos) para engordar pollos estaba en el orden de los \$6,00 dólares por cada ave; mientras que los costos de producción (pollito, alimento, mano de obra y otros) llegaban a \$ 4.40 dólares por/ave. El precio promedio de venta de un pollo a nivel de granja era de \$ 4.80 dando una utilidad de 0.40 ctvs. por unidad en un periodo de 45 días.

Cuando otras incubadoras se habían dedicado a engordar sus pollos los resultados no fueron los mejores, se perdía credibilidad ante sus clientes de pollitos bb, estos tenían la percepción que los mejores pollitos se los dejaba la incubadora para criarlos, y los peores eran los que se vendían; además la incubadora pasaba a competir con sus clientes en el mercado de carne de pollo. Romero afirmaba: “Los clientes confían en nosotros, saben que toda nuestra producción se reparte por igual sin preferencias de calidad para nadie”.

Para Romero la dirección que la empresa debería seguir, era la mismo que le había dado éxitos en los últimos años, es decir continuar produciendo y comercializando pollitos bb. “Nosotros somos expertos en reproducción, manejo de líneas genéticas de alto rendimiento, control de enfermedades y gestión de procesos productivos. Estas son cosas que cualquiera no las puede copiar, gozamos de una buena imagen y prestigio en el mercado; somos de las pocas empresas que atienden a todo tipo de clientes desde los más pequeños, hasta los más grandes, cubrimos todo el país, no existe un pueblo donde nosotros no lleguemos con nuestros pollitos. Hemos contribuido con la sociedad al poner al alcance de los pequeños productores la mejor genética del mundo en pollos de carne, que les permiten tener una mayor rentabilidad en sus negocios”.

Romero recordaba el caso de una señora que conoció en el cantón El Empalme de la provincia del Guayas, quien, con sus cuatro hijos menores de edad y separada de su esposo, comenzó a criar cincuenta pollitos en el patio de su casa, con la ayuda del bono solidario entregado por el gobierno. Cuando los pollos estaban grandes los faenaba ella misma y los vendía a los vecinos del sector a razón de \$1.50 por libra, la señora obtenía una rentabilidad de \$3.50 por pollo, al poco tiempo ya criaba 200 pollos por mes, lo que le generaba un ingreso promedio de \$700.00 dólares mensuales, cantidad que le permitía subsistir y educar a sus hijos sin tener que salir de su hogar. “La empresa no debe olvidar su

origen, detrás de un simple pollito se tejen decenas de historias como esta, todavía nos queda mucho camino por recorrer como empresa incubadora” ... opinaba Romero.

El criterio de Romero tenía mucha llegada en Monge, el compartía la misma idea que la empresa había nacido como proveedora de razas de pollos de alto rendimiento, y que podían continuar teniendo éxitos en ese mismo campo, pero diversificando a vender razas altamente productivas de porcinos y ganado vacuno.

Durante sus varios recorridos visitando clientes a lo largo y ancho del Ecuador, Monge observaba el tipo de vacas que la gente criaba y le comentaba a su compañero de viaje “No entiendo cómo la gente puede criar estos animales, su raza esta tan degenerada que consumen más de lo que producen”. Este tipo de vacas no dan leche ni carne...lo que dan es lástima ... Si estas personas tuvieran un poquito de conocimiento financiero se darían cuenta que al tener esta clase de animales están perdiendo dinero. Nosotros como Genetsa deberíamos entrar en este mercado, ganaríamos dinero y cumpliríamos una función social al mejorar las razas de animales que se crían en el país”.

El futuro de la empresa

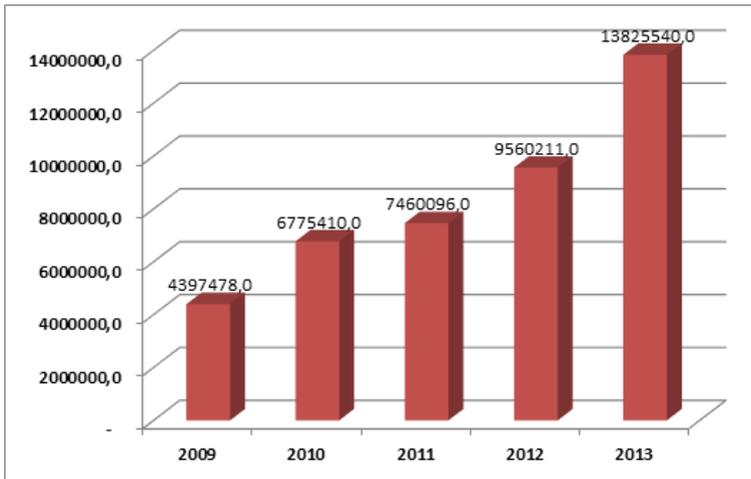
Mantener los niveles de crecimiento de los últimos cinco años era una tarea casi imposible. Monge sabía que una cosa era haber competido y superado a las empresas pequeñas del sector y otra muy distinta era enfrentar a los grandes que llevan décadas en el negocio y que no estarían dispuestos a perder su espacio. Además, estaba la posibilidad de perder alguno de sus clientes grandes que de seguro tenían en mente poner su propia incubadora.

Si bien los momentos actuales le garantizan un éxito en la nueva ampliación; “la idea de ¿qué hacer después? rondaba continuamente en su cabeza”. ¿Sigo creciendo en la producción de pollitos y compito con la

misma agresividad que me ha dado éxitos hasta ahora, o ingreso a otros segmentos relacionados con la actividad donde seguramente podemos dar pelea a los actuales competidores? Los anexos 5 y 6 presentan el estado financiero de la empresa

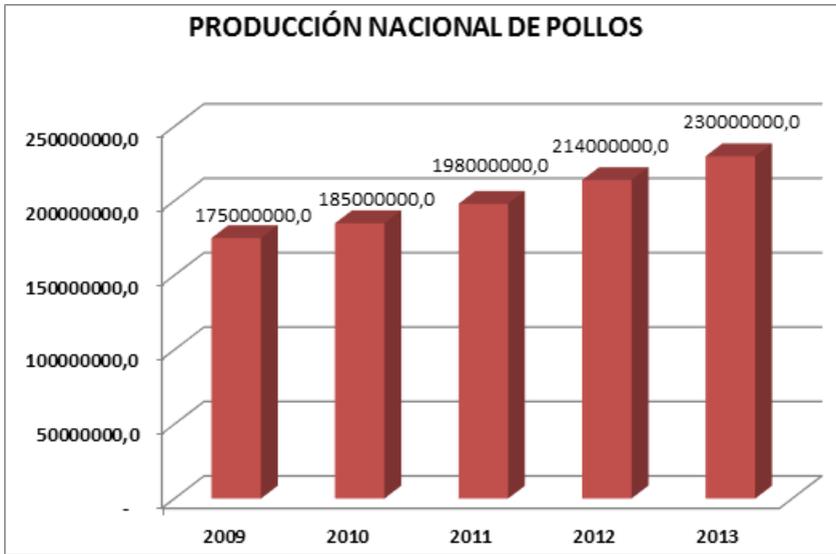
Anexos

Anexo 1. Producción pollitos BB Genética Nacional S.A



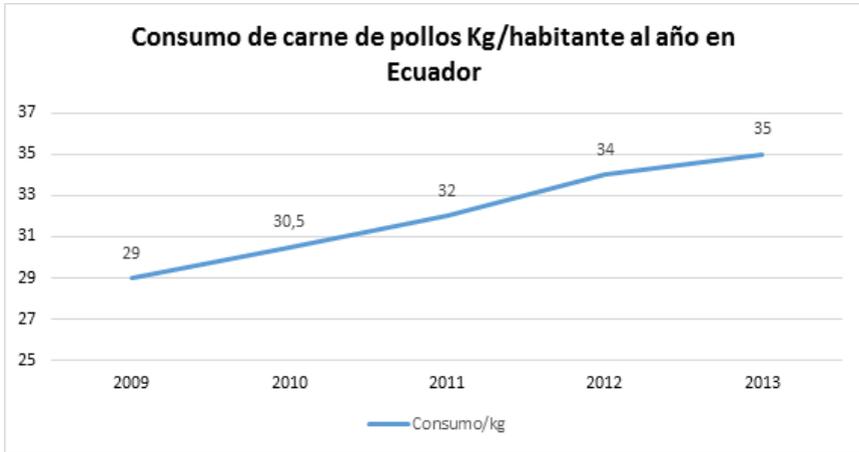
Fuente: Genética Nacional S.A

Anexo 2. Producción nacional de pollos



Fuente: CONAVE

Anexo 3. Consumo de carne de pollos Kg/habitante al año en Ecuador



Fuente: CONAVE

Anexo 4. Precios de venta al público en junio de 2014.

Carnes	Precio/Lb
Bovino	3,25
Cerdo	2,85
Pollo	1,70
Pescado	4,25

Fuente: INEC

Anexo 5. Estados financieros Genética Nacional S.A.

	Al 31 de julio 2014	Al 31 de diciembre 2013
Activo		
Activo corriente		
Efectivo y equivalentes al efectivo	75.287	92.988
Activos financieros	728.262	797.823
Inventarios	943.464	528.474
Servicios y otros pagos anticipados	93.399	-
Activos por impuestos corrientes	95.145	145.233
Activo no corriente		
Propiedades, planta y equipo	2.515.175	2.119.878
Activos biológicos	434.860	434.860
Total activo	4.885.592	4.119.256
Pasivo		
Pasivo corriente		
Cuentas y documentos por pagar	838.420	1.194.420
Obligaciones con instituciones financieras	564.775	200.430
Otras obligaciones corrientes	293.497	306.696
Pasivo no corriente		
Obligaciones con instituciones financieras	342.629	48.969

Provisiones por beneficios a empleados	7.905	7.905
Total pasivo	2.047.227	1.758.420
Capital suscrito o asignado	60.000	60.000
Aportes futuras capitalizaciones	670.110	670.110
Reserva Legal	53.405	56.525
Resultados acumulados ajustes NIIF	908.281	908.281
Ganancias acumuladas	665.920	157.192
Ganancia neta del periodo	480.649	508.727
Total patrimonio	2.838.366	2.360.836
Patrimonio + Pasivo	4.885.593	4.119.256

	Al 31 de julio 2014	Al 31 de diciembre 2013
Ventas	4.498.156	7.560.306
Costo de ventas	2.962.225	5.738.452
Utilidad bruta	1.535.931	1.821.854
Gastos de venta	229.128	258.881
Gastos administrativos	456.819	688.084
Gastos financieros	44.472	22. 320
Utilidad antes del 15% PT e Impuesto a la renta	805.512	852.568
15% Participación trabaja- dores	120.827	127.885
22% Impuesto a la renta	150.631	159.430
10% Reserva legal	53.405	56.525
Utilidad del ejercicio	480.649	508.727

Anexo 6. Razones financieras Genética Nacional S.A.

	Al 31 de julio 2014	Al 31 de diciembre 2013
Prueba acida	1,14	0,92
Razón de endeudamiento	0,58	0,61
Capital de trabajo	238.865	137.028
Apalancamiento total	0,42	0,43
Margen bruto de utilidad	0,34	0,24

Caso de enseñanza:
sector de la construcción vial

Capítulo 9

Giuseppe Vanoni Martínez
Humberto Poggi

Machine control de Topcon:

¿El futuro de la construcción?

Para septiembre del 2014, mientras el profesor del módulo de gerencia estratégica, de una reconocida universidad de Guayaquil explicaba que la esencia de la estrategia competitiva consistía en relacionar a una empresa con su entorno, Humberto Poggi, gerente general de la empresa Caribbean Positioning System y, alumno de la maestría en administración de empresas, reflexionaba si las estrategias que estaba aplicando en su nuevo negocio eran las adecuadas y acordes al mercado ecuatoriano de la construcción vial.

Una vez culminada la clase, Humberto se quedó pensativo, mientras todos sus compañeros abandonaron el salón. Su profesor, que fue el último en retirarse de la clase mientras avanzaba a la puerta de salida, en un tono jocoso, le preguntó: ¿Qué te atormenta?, a lo que respondió: “Me daré de plazo este último semestre del año para ver la evolución de mi negocio y con base a eso deberé tomar la decisión de seguir o de abandonarlo”, expresaba con tono enérgico. “Nuestra empresa ofrece un producto de tecnología que baja los costos y aumenta los rendimientos de las construcciones viales, ¡pero todavía no logramos vender nada!”. “Que tengas una buena semana”, respondió el profesor.

Caribbean Positioning System: historia de la empresa

Era mediados del 2010, cuando Christian Murmann decidió renunciar

del Consorcio Remix⁵⁷, empresa en la cual era gerente de ingeniería, para dedicarse completamente a la distribución de Machine Control⁵⁸, producto desarrollado por Topcon Positioning System⁵⁹. Así, fundó en República Dominicana, una empresa llamada Caribbean Positioning System (CPS), cuya línea de negocio era la venta de Machine Control y GPS de precisión usados para topografía. La tecnología era nueva y desconocida para la mayoría de constructores.

Humberto Poggi y Christian Murmann se conocieron en Conexpo,⁶⁰ en febrero del 2012 en el stand de Topcon Positioning System, donde se exhibían las nuevas tecnologías 3D a un grupo de constructores latinoamericanos.

Cuando Poggi conoció Machine Control le comentó a Murmann:

“Me pareció muy interesante conocer cómo los problemas de la construcción ocasionados por el error humano se solucionaban usando Machine Control. A pesar que ya existían sensores de nivelación en 2D, o ultrasonidos, esta tecnología era totalmente desconocida para mí”.

Dos semanas después, Murmann y Poggi sostuvieron una conferencia por FaceTime, y decidieron asociarse para solicitar a Topcon la distribución en Ecuador de los sistemas, bajo el nombre de CARIPSC S.A. (siglas de Caribbean Positioning System o CPS). Era un verdadero reto por ser la primera vez que CARIPSC tendría presencia en un país an-

57 Constructora dominicana especializada en proyectos viales, urbanización y producción de materiales de construcción.

58 Tecnología que mezcla planos 3D, señal GPS y sensores inerciales para controlar cuchillas y cucharones de equipos de construcción en forma automática a la vez que dan señal visible al operador de su ubicación.

59 Empresa del grupo Toshiba especializada en la venta, capacitación y soporte técnico en productos de topografía satelital y robotización de maquinaria pesada.

60 Feria de construcción más grande de América en Las Vegas, Nevada - USA.

dino.

Humberto no estaba seguro qué tipo de negocio quería emprender. Él siempre estuvo vinculado a negocios de construcción y veía los temas de Topografía GNSS⁶¹ y a Machine Control, como una línea de negocio nada fácil. Su experiencia laboral previa siempre fue en trabajos en la empresa familiar fundada por su padre. Fue administrador de la cantera Ketmesa, luego gerente de la empresa constructora Poggi-Barbieri desde 1997 al 2001. Posteriormente fundaron Diario La Hora, periódico de noticias en Manabí donde él fue presidente ejecutivo desde 1998 al 2008. Por cambios políticos del entorno ecuatoriano y por los cambios en la Ley de Comunicación, decidió renunciar a la dirección del periódico para fundar la empresa Opera B3 S.A. que realizaba transporte de carga marítima, llevando insumos de abastecimiento como alimentos, bebidas, vehículos, materiales de construcción hacia las islas Galápagos. En este negocio trabajó durante tres años, ya que la crisis financiero-inmobiliaria del 2008 en conjunto con el colapso de las hipotecas subprime obligó a miles de turistas norteamericanos cancelar sus vacaciones hacia las Islas Galápagos por lo que también disminuyó la demanda de carga.

En este punto de incertidumbre, decidió vender toda la empresa naviera y empezó a buscar un nuevo negocio para emprender. Poggi estuvo evaluando durante 14 meses diversos tipos de negocios, tales como catering industrial, servicio de corte de barras de acero en forma robótica y señalética horizontal y vertical para carreteras, pero no lograba encontrar algo que realmente lo motivara a emprender.

A decir de Poggi: “Al conocer los sistemas de Topcon supe que mi búsqueda personal del nuevo negocio había concluido, era la oportunidad para iniciar una nueva etapa como proveedor de ingeniería usando tecnología 3D”.

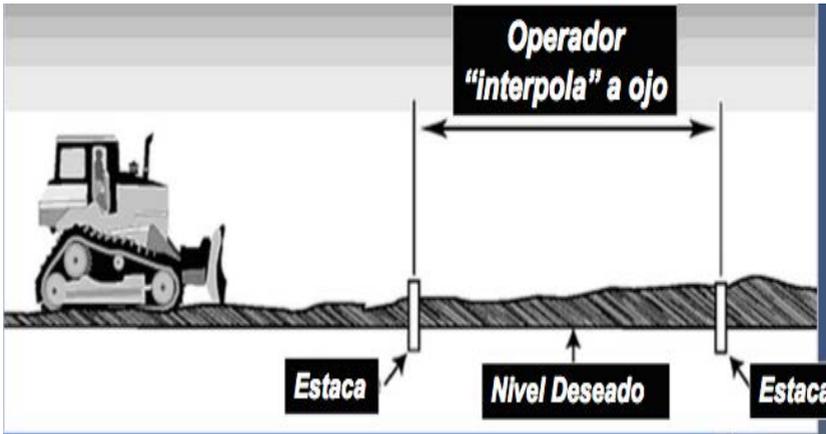
61 Global navigation satellite system.

Así, en abril del 2012, Christian Murmann y Humberto Poggi decidieron abrir operaciones en Ecuador. La empresa inició con un capital de USD 800.00, rentaron una pequeña oficina en el norte de Guayaquil con 3 personas y empezaron a ofrecer sus servicios.

El producto

Tradicionalmente las maquinarias siempre nivelaron, excavaron y rellenaron usando la experiencia de los operadores y una serie de estacas clavadas al piso (**ver gráfico 1**) que usaban como guía y ayuda visual para alcanzar los niveles que el topógrafo calculaba.

Gráfico 1. Ayudantes colocando estacas y tractor rellenando usando las estacas como guías visuales.





Fuente: Topcon.

Además, no se podían realizar excavaciones o nivelaciones nocturnas. Topcon diseñó Machine Control para evitar esto y obtener mejoras adicionales como aumento de rendimientos (**ver tabla 1**) para conocer las prestaciones adicionales.

Tabla 1. Prestaciones adicionales de Machine Control.

Prestaciones	Machine Control 3D	Método tradicional
Excavaciones más rápidas	SI	NO
Nivelaciones y excavaciones nocturnas	SI	NO
Acabados precisos	SI	NO
Requiere usar operadores expertos	NO	SI

Ahorros en tiempos de construcción	SI	NO
Aumento importante de los rendimientos usando menos equipos	SI	NO
Control preciso de la cubicación y volumetría	SI	NO
Elimina uso de estacas	SI	NO
Baja los costos de construcción	SI	NO
Elimina uso de ayudantes y supervisión	SI	NO

Fuente: Topcon.

Funcionamiento de Machine Control

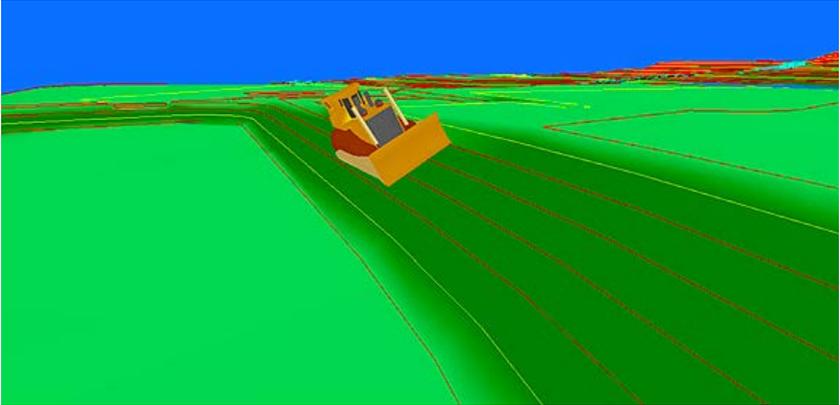
Machine Control usaba sensores inerciales IMU⁶², antenas GPS, pantallas de control, y procesadores en las maquinarias de construcción (CPS los instala). De esta manera el operador tenía información de construcción en 3D en su pantalla de la cabina. El sistema le indica mediante números y colores si debe excavar, rellenar, o nivelar. Para poder utilizar la tecnología de Machine Control se debía elaborar una superficie DTM⁶³ del proyecto (**ver gráfico 2**). Al usar este sistema de nivelación en tractores o excavadoras, se enlaza la topografía con la máquina de construcción. Al añadir información como posición 3D y elevación vertical, se le permitía a la cuchilla (**ver gráfico 3**) ejecutar en forma automática complejos modelos 3D (**ver gráfico 4**) y trazados de terminación

62 Iniciales de Inertial Measurement Unit. Son dispositivos que miden los cambios de velocidad y reportan la nueva posición.

63 Siglas en inglés de Modelo Digital de una Superficie.

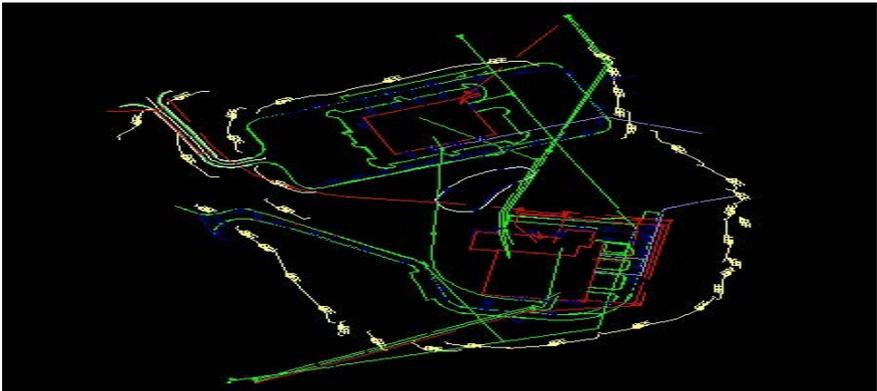
en forma más precisa eliminando las estacas de topografía sustituyéndolo todo por formatos digitales (ver gráfico 5).

Gráfico 2: Ejemplo de Digital Terrain Modeling para un tractor.



Fuente: Topcon.

Gráfico 3: Superficie DTM.

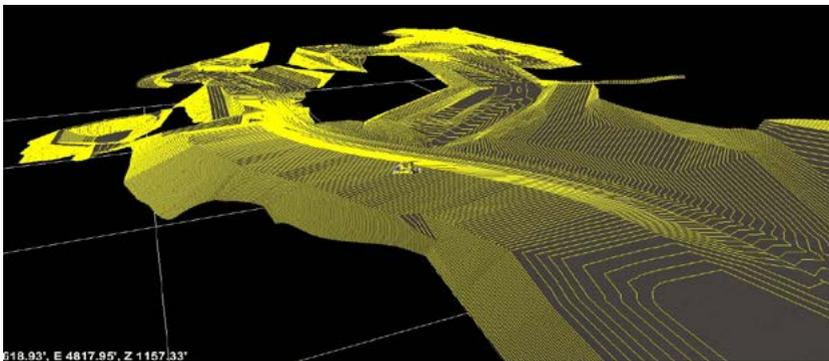


Fuente: Topcon.

Gráfico 4: Orientación de los sistemas en la cuchilla y cuerpo de la motoniveladora.



Gráfico 5: Modelo en 3D de Topografía inicial.



Fuente: Topcon.

El sistema de Machine Control se componía de (ver gráfico 6):

Gráfico 6: Sensor inercial IMU, para medir y reportar velocidad, orientación y cambios en las fuerzas gravitacionales 100 veces por segundo.



Fuente: Topcon.

Gráfico 7: Antenas GPS: El sistema Millimeter + GPS montado en la cuchilla de la máquina, combina las ventajas del láser con alta precisión vertical y GPS con información en 3D, lo que convierte el sistema versátil y fácil de usar. Esta tecnología patentada por Topcon mejora la precisión de nivelación hasta un 300%.



Fuente: Topcon.

Gráfico 8: Radio automático y procesador MCR-3 que conecta el sistema y recibe toda la información satelital e inercial y lo envía al sistema de válvulas hidráulicas del equipo.



Fuente: Topcon.

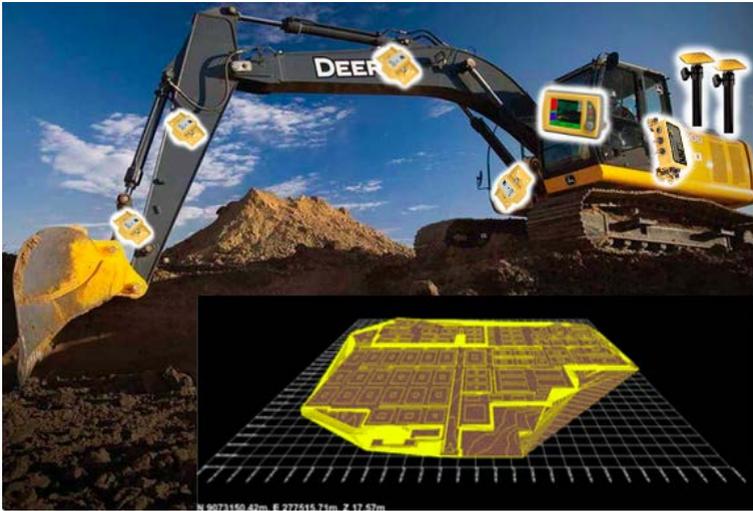
El principio de Machine Control era cargar el proyecto de ingeniería en la pantalla de control modelo GX60 (**Gráfico 9**) ubicada en la cabina de la máquina. Los sensores montados previamente en la máquina median la posición real y la comparaban con los datos 3D finales (**Gráfico 10**). La diferencia entre las dos posiciones se corregía automáticamente conectándose vía control hidráulico de la cuchilla de la maquinaria.

Gráfico 9: Pantalla de control GX60 con el sistema operativo Windows® XP con capacidad suficiente para procesar grandes proyectos y archivos de ingeniería.



Fuente: Topcon.

Gráfico 10: Ubicación de los sensores de Machine Control en diversos equipos



Fuente: Topcon.

El mercado ecuatoriano de construcción vial

En Ecuador el Ministerio de Transporte (MTO) no exigía la utilización de sistemas automatizados en las maquinarias de construcción para mejorar la eficiencia y calidad⁶⁴. En estimaciones del MTO desde el 2007 y hasta el 2015 se esperaba invertir 8.3 billones de dólares en construir y reconstruir 1,167 kilómetros de carreteras en el Ecuador⁶⁵ (ver **Tabla 2**), se esperaba habilitar 3,400 kilómetros más. Según información de su página web, el MTO invirtió cerca de \$4 mil millones en vías, puertos y aeropuertos, para alcanzar importantes logros en el sector del transpor-

64 En Estados Unidos y Canadá existen publicaciones importantes como Emerging Technologies for Construction Delivery auspiciado por la American Association of State Highway que demuestran cifras de ahorros con resultados importantes al invertir en sistemas similares.

65 http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/19-03-2015_Inversion-devengadaMTO.pdf

te terrestre. Así se ejecutaron 115 programas de mantenimiento vial y 78 proyectos nuevos se seguían elaborando. También se destinó \$378 millones para la ejecución de 71 puentes; \$219,5 millones a proyectos aeroportuarios y \$344 millones a proyectos portuarios⁶⁶ El resultado de esta política de inversión fue que las grandes empresas constructoras habían tenido un espacio y un mercado para su propio crecimiento financiero.

Tabla 2: Inversiones por provincia

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
INVERSIÓN DEVENGADA POR PROVINCIAS
Período: 2007-2015 (al 31 de Enero del 2015)

PROVINCIAS	INVERSIÓN DEVENGADA										TOTAL DEL PERÍODO
	AÑOS										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015		
AZUAY	19.448.097	29.684.262	47.984.353	47.588.339	17.646.589	19.982.104	11.468.411	19.647.766	409.750	213.329.648	
BOLIVAR	3.243.558	6.241.100	18.934.174	16.647.732	20.426.570	20.774.257	21.326.127	31.091.509	5.240	140.630.274	
CAJAR	1.271.841	3.838.377	12.828.160	12.130.415	16.676.615	43.335.887	88.960.347	91.700.673	19.201	271.961.528	
CARCHI	1.790.819	7.070.438	10.232.254	2.393.212	4.849.910	10.399.866	27.430.278	61.570.846	14.364.078	140.101.498	
COTOPAXI	8.654.315	1.260.047	33.458.425	67.215.262	33.452.260	146.741.569	143.347.090	79.719.731	1.305.584	515.363.289	
CHIMBORAZO	5.648.538	11.791.590	78.242.056	34.030.560	13.438.848	5.435.117	28.175.134	46.368.448	113.720	223.244.613	
EL DORO	4.078.481	30.100.141	41.774.047	20.208.729	18.957.501	53.430.486	68.080.469	101.772.610	17.562.976	356.965.348	
ESMERALDAS	12.308.221	18.828.010	121.446.651	89.899.683	39.470.659	30.165.101	82.385.211	10.622.903	600.314	405.626.755	
GUAYAS	40.931.990	38.354.365	75.688.774	51.853.341	73.102.674	35.338.689	53.862.758	97.280.600	102.518	426.517.721	
IMBABURA	1.586.506	7.294.487	13.882.952	28.173.059	22.731.683	9.323.837	16.938.968	50.332.983	12.229.704	163.494.738	
LOJA	3.028.881	30.309.497	82.847.354	42.146.289	77.971.442	123.216.324	130.144.994	69.940.230	39.362	589.442.968	
LÓS RÍOS	6.484.713	7.892.316	37.706.084	32.269.027	49.932.607	70.365.244	137.472.692	117.087.891	16.742	458.867.331	
MANABI	49.225.621	95.548.648	161.401.291	184.155.035	172.790.934	168.858.828	151.591.297	191.425.688	168.284	1.175.164.637	
MORONA	7.650.970	41.237.117	54.550.865	86.702.984	78.922.052	43.047.284	64.464.547	31.112.785	49.775	407.738.379	
NAPO	3.619.047	19.128.139	20.682.093	29.381.410	26.240.868	33.236.725	14.626.236	14.042.820	4.588	161.622.996	
PASTAZA	7.905.527	13.900.339	15.050.117	5.867.487	1.920.490	5.732.926	10.624.084	652.774	40.003	61.712.452	
PICHINCHA	27.138.780	46.618.727	35.194.423	28.886.527	44.261.887	45.211.381	224.935.271	203.346.160	24.822.506	680.526.771	
TUNGURAHUA	13.400.767	7.702.452	1.848.999	5.064.992	30.034.480	16.903.007	70.621.067	75.734.423	28.173	230.397.949	
ZAMORA CIL.	1.648.204	1.225.463	3.035.321	20.101.713	13.416.530	23.172.626	10.533.653	53.313.903	6.412.517	132.861.031	
BAJAVERDE	1.140.192	2.035.707	0	0	255.501	625.054	3.629.793	17.462.698	0	25.148.945	
SUCUMBIOS	6.187.241	20.995.099	26.560.866	12.461.196	8.891.308	47.946.599	28.623.088	10.491.166	82.984	162.039.480	
BRELLANA	33.220.163	22.983.742	26.030.715	10.673.414	26.040.714	27.004.053	18.173.090	14.299.055	0	176.462.846	
STO. DOMINGO T.	0	7.743.138	31.474.694	77.115.277	74.846.577	44.120.182	38.388.772	7.604.470	43.372	281.258.487	
SANTA ELENA	0	8.518.543	46.421.405	43.976.681	29.077.471	38.112.637	46.887.098	5.336.752	60.833	218.391.514	
NACIONAL	89.081.791	25.326.729	98.498.822	28.862.198	96.480.918	172.449.791	166.801.038	82.770.481	0	742.920.454	
TOTAL GENERAL	348.881.937	515.237.429	1.093.571.591	990.476.580	961.650.478	1.234.050.307	1.650.014.268	1.405.429.377	78.479.081	8.301.792.528	

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

66 Análisis y evolución de los costos de los principales insumos del sector de la construcción en el Ecuador en el período 2004 – 2011 Francisco Alemán, MPA, MBA Jorge Vera Armijos, MEE Xavier Ordeñana, PhD.

Primeros contactos con clientes

Luego de iniciar actividades comerciales, CARIPSC empezó a ofrecer sus servicios a las principales constructoras. Una de las primeras en lista era la mayor empresa rentadora de equipos de construcción en Ecuador: Equitransa ⁶⁷, quien facturó en el 2013 la cantidad de USD 26,119.035. De igual forma se visitó a dos empresas que tenían proyectos recién adjudicados de construcción, como Progecom y Tractorinsa.

A Equitransa se le ofertó robotizar sus equipos de corte y relleno para que logren mayores rendimientos usando menos equipos. Pero esta oferta no les interesaba. Tampoco les interesaba usar el sistema de Machine Control ni la tecnología de alta precisión de perfilado y nivelación por tres razones a decir de ellos: La primera porque el valor de adquisición era muy alto. La segunda, porque ya habían tenido una mala experiencia con otro proveedor anterior, al no considerar la importancia de que exista una red geodésica o puntos de control que cierren milimétricamente, porque todo proyecto constructivo tiene que apoyarse en una poligonal⁶⁸ donde la topografía amarra sus datos y los utiliza como puntos referentes de control. Segundo, si se usa Machine Control en un proyecto con una red geodésica inexacta se obtendrán resultados catastróficos. Y la tercera razón, porque al ser una empresa que vendía horas máquina, su principal ingreso era la renta horaria de equipo amarillo⁶⁹. Es decir, no les interesaba que sus clientes tuvieran ahorros en producción, porque eso implicaba menos horas máquina en alquiler.

Una de las características de los constructores ecuatorianos era la pre-

67 Empresa de alquiler con fines operativos de maquinaria y equipo para la construcción e ingeniería civil.

68 Procedimientos topográficos donde se usan para puntos de control y puntos de apoyo para el levantamiento de detalles y elaboración de planos, para el replanteo de proyectos y para el control de ejecución de obras

69 Son equipos de movimiento de tierra y equipos de canteras usados para la construcción vial.

disposición de comprar equipos nuevos de construcción. No dudaban en adquirir deudas para comprar maquinarias.

En el 2012, a una de las empresas constructoras más grande del Ecuador, Equitesa, les fue adjudicada la construcción de un proyecto de control de inundación. Se programó una reunión con el propietario de la empresa, la reunión duró 8 horas con su equipo de técnicos explicando las ventajas de Machine Control, de los ahorros que representaba, de los rendimientos que podían lograr, analizando una serie de escenarios, resolviendo inquietudes y generando toda la información en una presentación de ventas. Finalmente dijeron: “Esto es lo que necesita mi empresa para construir este proyecto”.

Al concluir la reunión, Poggi pensó haber negociado una venta importante donde además de pensar en cambiar la cultura tecnológica, sabían que el objetivo de Machine Control era solucionar problemas técnicos, en otras palabras, mejorar la calidad del proceso constructivo. Sin embargo, y a pesar de las visitas posteriores y de toda la información que CPS proporcionó, nunca compraron los sistemas, y construyeron su proyecto de control de inundación con la técnica tradicional.

Poggi recuerda: “Situación muy similar sucedió con las otras constructoras, empresas ecuatorianas que luego de escucharnos no les interesó esta nueva mejora técnica para la construcción. Se percibió que ellos determinaban como mejor opción el invertir en más equipos de construcción, porque finalmente preferían tener activos que podían controlar, antes que en una tecnología que no había sido probada en su empresa”.

Las principales empresas constructoras que fueron visitadas (**ver tabla 3**):

Tabla 3: Constructoras visitadas por Caripsc S.A.

Empresa	Ventas 2013	Sector	Equipos propios	Usan tecnología Machine Control
Panamericana vial s. a. Panavial	\$ 377,697,904	construcción vial	si	no
Hidalgo e Hidalgo s. a.	\$ 328,287,858	construcción vial - concesiones	si	no
Fopeca s. a.	\$ 160,990,962	construcción vial	si	no
Equitesa equipos y terrenos s. a.	\$ 35,044,097	construcción vial	si	no
Progecon s. a.	\$ 25,602,012	construcción vial	si	no

Fuente: Caripsc S.A.

El factor decisivo

El comportamiento organizacional de los propietarios de empresas constructoras y propietarios de equipos era similar debido al desconocimiento de la tecnología. No obstante, Caripsc ofrecía la capacidad de resolver los problemas prácticos de la construcción, mejorando los índices financieros por los ahorros esperados, pero sin condicionar el traspaso de tecnología o entrenamiento a sus técnicos, aspecto crucial que pensamos era decisivo para la construcción de una nueva cultura tecnológica en las empresas.

La disyuntiva tecnológica

En Latinoamérica no era común el uso o dependencia de los sistemas de automatización. Clear Seas Research⁷⁰ determinó en una encuesta efectuada en el 2014 en Estados Unidos que el 58% de los proyectos de

70 Firma de servicios completos de investigación de mercado dedicada a proporcionar ideas claras a preguntas complejas de negocios.

construcción tuvieron o habían usado tecnologías de Machine Control de cualquier marca, donde el 70% de los entrevistados sí recomendaba comprar estos sistemas para sus empresas.

Competidores

El mercado de Machine Control era limitado aún. En Ecuador solo se había identificado a SITECH, empresa que era parte del grupo IASA⁷¹, como el único proveedor dedicado a vender Machine Control de la marca Trimble. IASA era el mayor vendedor de equipos amarillos en Ecuador. En el año 2013 reportó una facturación por ventas de maquinaria para la minería, construcción partes y piezas de \$232.078.993. Sus principales clientes eran los más grandes constructores del Ecuador (ver tabla 4).

Tabla 4: Principales clientes constructoras del Ecuador.

COMPAÑÍA	VENTAS 2010 (millones dólares)
Hidalgo Hidalgo	198.07
FOPECA	103.53
PANAVIAL	98.74
CONDUTO International Construction Corporation - Ecuador	71.23
Compañía Técnica General Construcciones	70.09
Construcción Servicios de Minería	62.43
Constructora Herdoíza Guerrero (accionista de PANAVIAL)	55.69
Azulec	45.51
Ekron Construcciones	41.46
Equitesa Equipos y Terrenos SA	38.45
Santos CMI	37.90
RIPCONCIV Construcciones Civiles	36.94
Constructora OAS	32.70
Constructora Becerra Cuesta	31.61
Constructora Villacreses Andrade	28.78

Fuente: Revista Vistazo 500 empresas 2011
Elaboración de los autores

Fuente: Revista Vistazo (2014).

71 Empresa vendedora de equipo amarillo y distribuidora en Ecuador de la marca Caterpillar.

Por ser una tecnología, Caripsc ofrecía como valor agregado el servicio de integración, que era el acompañamiento de personal técnico en obra para solucionar cualquier inconveniente que podía surgir cuando los clientes no tenían el personal entrenado o no disponían de personal. Caripsc también ofrecía:

- Entrenamiento y capacitación
- Elaboración de superficies DTM
- Servicio de topografía satelital
- Servicios de ingeniería y diseño

Amortización de la inversión

Poggi expresaba, “nosotros ofrecemos altos rendimientos y ahorros de costo, como Beneficios de Machine control”

En resumen, las ventajas y beneficios obtenidos en una motoniveladora usados en una carretera de 110 Km eran:

Tabla 5: Beneficios de Machine Control.

Inversión del Sistema SINGLE mm GPS para Motoniveladora	USD 100,000
Costo adquisición Motoniveladora Cat 140 más IVA:	USD 280,000
Aumento de productividad:	300%
Disminución de costos en m2:	73%
Precisión vertical:	3mm
Retorno inversión:	32 días

Se requería invertir USD 100.000 para robotizar una motoniveladora⁷²

⁷² Una motoniveladora es una máquina de construcción que cuenta con una larga hoja metálica empleada para nivelar terrenos.

marca Caterpillar modelo 140 sabiendo que sus componentes duraban aproximadamente 12,000 horas de vida útil. Siendo el costo de adquisición de la motoniveladora USD 280,000 (sin impuestos) los dueños de equipos de construcción y constructores determinaban que la tecnología era cara y preferían comprar más motoniveladoras para aumentar los rendimientos. En una presentación efectuada para el Premio Destaque⁷³ Odebrecht reveló datos sobre los altos rendimientos que obtuvieron en la nivelación de base granular⁷⁴ utilizando Machine Control colocada sobre una motoniveladora Caterpillar 140M en la carretera Miches⁷⁵, donde lograron nivelar base y consiguieron rendimientos de hasta 9.975 m² por día usando esta nueva tecnología (ver tabla 6).

Tabla 6: Rendimientos motoniveladora Caterpillar 140M en Miches.

Fecha	Día	Progresiva		Ancho de pista	Avance	
		inicial	final		longitud	área
02/07/2012	Lunes	-	-	-	-	-
03/07/2012	Martes	-	-	-	-	-
04/07/2012	Miércoles	31+000	31+290	14	290	4,060.00
05/07/2012	Jueves	31+290	31+440	14	150	2,100.00
06/07/2012	Viernes	31+440	31+730	14	290	4,060.00
07/07/2012	Sábado	31+730	32+150	14	420	5,880.00
09/07/2012	Lunes	32+150	32+930	14	780	10,920.00
10/07/2012	Martes	30+200	31+000	14	800	11,200.00
11/07/2012	Miércoles	30+000	30+200	14	520	7,280.00
		32+930	33+250			
12/07/2012	Jueves	33+250	33+690	14	440	6,160.00
13/07/2012	Viernes	-	-	-	-	-
14/07/2012	Sábado	33+690	34+150	14	460	6,440.00
16/07/2012	Lunes	34+150	34+900	14	750	10,500.00
TOTAL (m2)					4,900.00	68,600.00
PROMEDIO (m2/día)						9,975.00

73 Creado en 1992, el Premio Destaque promueve el registro y la difusión de las experiencias, ideas y prácticas innovadoras desarrolladas en los sitios de obras de Odebrecht a nivel mundial.

74 Material granular compactado en unos 25-30 cm de espesor colocado previamente antes de la pavimentación asfáltica.

75 República Dominicana, carretera de 110 Km de longitud.

Por ejemplo, en el caso de una motoniveladora trabajando sin el sistema de machine control solamente lograba un promedio de 3,300 m2 pero si utilizaban Machine Control, su rendimiento se incrementaba a 9,975 m2 de nivelación por día, lo que lograba además bajar los costos de construcción en 73% (ver tabla 7).

Tabla 7: Reducción de costos en motoniveladora usando Machine control

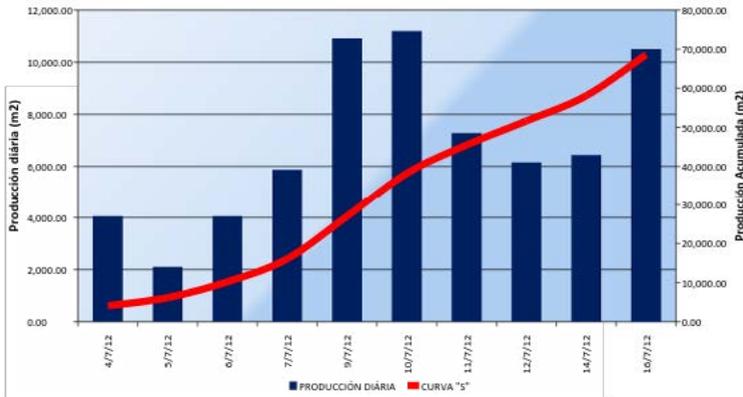
Descripción	Método sin Machine Control			Método con Machine Control			Diferencia porcentual c/m (ahorro)
	3,300.00 m2/día			9,975.00 m2/día			
Composición	cantidad	costo	costo/m2	cantidad	costo	costo/m2	
Indirecto			\$0.096			\$0.000	100%
brigada de topografía	1.00	\$315.79	\$0.096	-	\$0.00	\$0.000	100%
Directo			\$0.402			\$0.135	66%
líder	1.00	\$53.37	\$0.016	1.00	\$53.37	\$0.005	67%
peón	3.00	\$85.59	\$0.026	1.00	\$28.53	\$0.003	89%
motoniveladora cat 140m	1.00	\$510.87	\$0.155	1.00	\$587.37	\$0.059	62%
rodillo vibrador simple liso - 15000kg suelos	1.00	\$408.04	\$0.124	1.00	\$408.04	\$0.041	67%
camión cisterna agua volvo 20000 l	1.00	\$269.58	\$0.082	1.00	\$269.58	\$0.027	67%
Costo total brigada por m2 realizado	\$0.498			\$0.135			73%

Fuente: Carpsic.

Normalmente se consideraba un rendimiento de 3.300 m2 por día, usando el método tradicional de nivelación sin Machine Control. Como la utilización de Machine Control disminuía el uso de personal, elimina el uso de estacas para nivelación, disminuía el uso de horas máquina, entre otras cosas, los costos también bajaron de USD 0.50 por m2 a USD 0,14 por m2 de nivelación de base granular.

El rendimiento del primer día del sistema es inferior a 2,000 m². La producción se incrementaba a raíz que el operador de la maquinaria se volvía más eficiente y empezaba el incremento de producción al 6to día donde alcanzaba casi 6,000 m² de rendimiento, llegando al día número 10 con un rendimiento de 10,000 m² (ver tabla 8).

Tabla 8: Rendimientos en la fase de aprendizaje del operador de motoniveladora usando machine control.



Es decir, se consideraba como base la inversión de USD 100,000 en la compra del sistema de Machine Control que produjo 9,972 m² por día, lo que determinó que el retorno de la inversión se producía en menos de 32 días (ver Tabla 9).

Tabla 9: Retorno de la inversión de Machine Control colocado sobre Motoniveladora Cat 140

Método	Método sin Machine Control	Método con Machine Control	Diferencia
avance diario	3,300.00 m ² /dia	9,975.00 m ² /dia	-\$6,675
costo m ²	0.498	0.135	\$0.363
total	\$1,643.23	\$1,346.88	\$296.349

avance diario	9,975.00 m ² /día	
método	método sin machine control	método con machine control
costo m²	\$0.50	\$0.14
total	\$4,967.04	\$1,346.88
ahorro diario	\$3,620.158	

Proceso comercial

En mayo del 2014, mientras Humberto Poggi preparaba el listado de constructoras a visitar, pensaba en qué expectativas podrían surgir luego de explicarles a sus clientes potenciales las ventajas que con Machine Control obtendrían en sus trabajos de ingeniería:

En las primeras reuniones de venta, Humberto se mostraba muy entusiasta y sus habilidades de negociación salían a flote, pues a decir de él, ya las había adquirido en los otros negocios que había gerenciado.

Una visita se iniciaba así:

Humberto Poggi: “Buenos días. soy gerente de Caripsc empresa representante de Topcon en Ecuador. Les quiero enseñar cómo Machine Control ayudará a mejorar los rendimientos, bajar los costos y aumentar las precisiones... Les voy a mostrar este video desarrollado por Topcon para explicar mejor la tecnología. ¿Disculpe, Ud. habla inglés?”

Cliente: No

Humberto Poggi: “No importa, de todas formas, el video es bastante ilustrativo”

Los videos utilizados eran los mismos que habían logrado posicionar a Topcon en el mercado internacional. Éste demostraba algunas de las prestaciones de maquinaria trabajando con Machine Control, normalmente en excavaciones o rellenos.

Humberto, como estrategia, prefería contactar empresas y visitar proyectos que estaban por arrancar. Mientras el video transcurría surgían las interrogantes por parte de los clientes:

Cliente: ¿Es cara la inversión de Machine Control?

Humberto Poggi: “USD 100.000. Se amortiza en el proyecto”

Cliente: “Con USD 100,000 me compro la mitad de una excavadora”

Humberto Poggi: “Es verdad, pero aumentarán los costos y no existe control de la precisión”

Transcurridos los meses y luego de intentar algunas técnicas de pruebas y error, sin resultados satisfactorios, Humberto llegó a la conclusión que la estrategia sería más efectiva, si utilizaba publicidad generada por Topcon. La característica de esta publicidad era que, en una sola imagen, se explicaban las ventajas de usar Machine Control (**Ver Gráfica 11**). Así que se empezó a promocionar y distribuir entre los clientes potenciales dicho material POP.

Gráfica 11: Publicidad de Topcon

Fuente: Topcon

Implementando nuevas estrategias de ventas

En octubre del 2012, el número de visitas a clientes era cada vez mayor. De visitar un cliente por semana, las visitas aumentaron a 6. Así que una nueva estrategia de ventas surgió cuando luego de ver en el material POP de Topcon, la foto de una chica rubia haciendo topografía (ver gráfica 12).

Gráfica 12: Equipo GPS



Humberto Poggi: “Voy a contratar a una fuerza de ventas compuesta por mujeres atractivas y entrenadas por nosotros para que visiten clientes potenciales”.

Además, Poggi, estaba convencido que las mujeres eran más empáticas que los hombres y podrían realmente escuchar lo que los clientes necesitaban, habría una identificación rápida y objetiva en el proceso de saber escuchar y vender.

Humberto pensaba que en la variación de estrategias y en el probar nuevas alternativas estaba la clave para iniciar las ventas. Normalmente lo relacionado a topografía y equipos de construcción siempre había sido reservada para personal masculino, de aspecto rudo y acostumbrado a exteriores, así que reclutaron y entrenaron dos chicas que estuvieron visitando y llamando clientes durante una buena temporada. Pero el sexismo solo duró un año en Caripsc porque el resultado siguió siendo nulo. No se obtuvo ningún tipo de ventas

Otro segmento de clientes - que solo querían ver para creer- insistían en ir a conocer equipos trabajando en algún proyecto de construcción. La única manera de hacerlo era viajar a República Dominicana, Haití o Panamá. Pero el factor tiempo era importante porque no existía la disponibilidad de ellos para viajar cuando los equipos estaban trabajando.

Siempre insistían:

Cliente: “Por qué no importas un sistema de Machine Control para verlo trabajar en Ecuador”.

Humberto Poggi: “No tenemos en stock Machine Control “

Cliente: “Si Uds. tuvieran en stock y hacen una demostración podrían vender más sistemas”

Humberto Poggi: “Si instalo el sistema en una de sus máquinas y comprueba que aumentan los rendimientos, lo compraría?”

Cliente: “¡Pero por supuesto!”

Se hizo todo lo posible para desafiar el *statu quo*. En noviembre del 2012 el director de contrato de Impregilo⁷⁶, que mantenía un proyecto de excavación desafió a CPS que si realizaban una demostración a un solo tractor y los rendimientos aumentaban, compraría inmediatamente 15 sistemas para el resto de sus tractores. Lo cierto es que se hizo la inversión, se instaló el sistema en el equipo indicado, pero Impregilo no cumplió el acuerdo comercial pactado. En este punto se llegó a cuestionar si CPS necesitaba tener mayor presencia comercial en el mercado, así que se pensó en realizar alianzas comerciales con empresas distribuidoras de equipos de construcción.

Se decidió hablar con Andrés Santos, director de ventas de IIASA - Caterpillar. Era conocido que esta empresa había comprado Trimble⁷⁷, -competencia directa de Topcon- Se les hizo conocer que la idea era explorar las opciones que tenían ambas empresas de vender sistemas automatizados, básicamente aprovechando el conocimiento de merca-

76 Grupo industrial italiano especializado en el negocio de la construcción y la ingeniería civil con sede en Milán.

77 Trimble Navigation, Ltd., fabricante de receptores GPS, telémetros láser, vehículos aéreos no tripulados y sistemas de navegación inercial.

do, de clientes, y hacer ventas en conjunto o la instalación, montaje, entrenamiento aprovechando las fortalezas de ambas empresas. La iniciativa no prosperó a pesar que IIASA a través de su subsidiaria Sitech⁷⁸ tenía en stock varios sistemas, siendo Caterpillar una marca fuerte y reconocida en Ecuador con una lista larga de clientes potenciales para escoger.

En diálogo generado se comentaron ciertos temas:

Humberto Poggi: “Andrés, pienso que deberíamos sumar fuerzas para vender la tecnología de machine control.

Andrés Santos: “Ese mercado es muy nuevo para Ecuador. A los clientes no les interesa.

Humberto Poggi: “Sé que es algo nuevo, por eso aprovechemos el canal de distribución de Uds., y nosotros instalamos, capacitamos y haremos que funcione.

Andrés Santos: “Ese no es el problema. En Sitech tenemos una sola persona dedicada a la línea de venta de machine control. “

La misma táctica se utilizó con empresas distribuidoras de marcas reconocidas como Wirtgen, Case, Volvo y Komatsu intentando convencerlos con la idea que podía dar un valor agregado a los clientes usando una tecnología enfocada a obtener más rendimientos y mejores acabados. Pero mientras Caripsc hacía todo lo posible para concretar alianzas comerciales, lo único que se empezaba a profundizar era el pensamiento que se debía cambiar nuevamente la estrategia para poder concretar las ventas. Las conclusiones similares con todos los clientes visitados, tenían los mismos comentarios y respuestas:

78 Empresa que distribuye sistemas de tecnología y construcción de Trimble disposición del contratista pesado y la carretera hoy.

- ¡Qué tecnología tan interesante!
- Muchas gracias, pero preferimos seguir con el método tradicional.
- Mi proyecto es muy pequeño como para amortizar tremenda tecnología.
- ¿También funciona en Ecuador?
- ¡Cuesta mucho dinero invertir en Machine Control!
- Gracias por la interesante presentación, nosotros le avisaremos si la necesitamos.
- Prefiero invertir en mayor número de maquinarias para acelerar los rendimientos.
- ¿Por qué mejor no se dedica a vender otra cosa?

“Como distribuidores de Topcon Positioning System nos gustaría poderles ofrecer una mejora tecnológica a vuestra empresa constructora que le aumentará los rendimientos de motoniveladoras, tractores y excavadoras. Se trata de Machine Control...” Así era como Poggi iniciaba el diálogo de apertura con prospecto de clientes nuevos al empezar la visita comercial.

Las estrategias de ventas usadas eran primero dar a conocer una nueva tecnología que le permitía ahorros y bajar costos en la construcción (**ver gráfica 13**). Segundo, conocer en qué tipo de proyecto de construcción estaban inmersos los clientes a los que les intentaban vender los sistemas, para hacer una simulación de cifras y demostrar en qué tiempo se amortizaba Machine Control en su proyecto. Tercero, documentalmente evidenciaron cifras y números de otros proyectos similares demostrando los resultados exitosos obtenidos.

Gráfica 13: Publicidad de Machine Control diseñada por Poggi.



Fuente: Topcon

El 14 de septiembre del 2012 y sin generar ninguna venta de Machine Control, Poggi cerraba los ojos e internamente se cuestionaba si estaba en el negocio correcto o el equivocado.” Pensaba para sí mismo: “¿O juego a lo seguro sin tomar riesgos, o aprenderé a manejar el riesgo?”

¿Qué hacer?

Había llegado el mes de diciembre del 2014, Humberto seguía pensando sobre el destino de Caribbean Positioning System en Ecuador. Se cuestionaba a sí mismo sobre cuál era el error de su estrategia de negocios ya que no lograba vender de acuerdo a lo planificado. También se preguntaba si Ecuador estaba listo para esta tecnología o si el costo de implementación era todavía muy alto para nuestros estándares. Pero la realidad era que ya se encontraba pensando en dedicarse a otra actividad empresarial. No dejaba de preguntarse: “¿Estoy en el negocio correcto? O, ¿será que estoy enfocando de forma incorrecta la política de ventas?”

Referencias.

- Bocker, F. (1987). Is the Case Teaching More Effective than Lecture Teaching in Business Administration? An Exploratory Analysis. *Interfaces*, 17(5), 64-71.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas y defensas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 3, 123-140.
- Bonoma, T. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems and process. *Journal of Marketing Research*, 12, 199-208.
- Bowen, H. P. y Wiersema, M. F. (1999). Matching Method to Paradigm in Strategy Research: Limitations of Cross-sectional Analysis and Some Methodological Alternatives. *Strategic Management*, 20, 625-636.
- Brown, P. (2008). A Review of the Literature on Case Study Research. *Canadian Journal for New Scholars in Education*, 1(1), 1-13.
- Carson, D. y Coviello, N. (1996). Qualitative research issues at the marketing/ entrepreneurship interface. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(6), 51-8.
- Escudero, J. M., Delfín, L. y Gutiérrez, L. (2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales. *Ciencia Administrativa, Ensayos*, 7-10. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiessa/files/2012/12/estudio2008-1.pdf>
- Farashahi, M. y Tajeddin, M. (2018). Effectiveness of teaching methods in business education: A comparison study on the learning outcomes of lectures, case studies and simulations. *The International Journal of Management Education*, 16, 131-142.
- Fong, C. (2002). *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco* [Tesis doctoral]. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- George, A. L., y Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Gibbert, M., Ruigrok, W. y Wicki, B. (2008). Research notes and commentaries. What as a passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.
- Gilinsky, A. Jr., Forbes, S. L. y Reed, M. M. (2016). Writing cases to advance wine business research and pedagogy: A Business Article. *Wine Economics and Policy*, 5, 60-67.
- Goetz, J. y LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- González, J. (2013). *Taller de Escritura de Casos. Guía para el participante*. Centro Internacional de Casos. Tecnológico de Monterrey. Ciudad de Monterrey.
- Huerta, J. (2005). *Guía para los estudios de caso como técnica de evaluación o de investigación*. [Documento mimeografiado].
- Hunt, S. D. (1990). Truth in marketing theory and research. *Journal of Marketing*, 54, 1-15.
- INCAE Business School. (2011). *Métodos Activos y Participativos de Aprendizaje. Taller de Escritura y Enseñanza por el Método de Casos*. Alajuela, Costa Rica.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Johnson D. W., Johnson, R. y Smith, K. (1998). *Active Learning: Cooperation in the College Classroom*. Edina, Minnesota: Interaction Book Company.
- Jianli, S. (2012). The Research on Case Method in Management Teaching. *IERI Procedia*, 3, 41-45.. <https://doi.org/10.1016/j.ieri.2012.09.008>.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge: Harvard University Press.
- Linder, J. (1994). *Writing Cases: Tips and Pointers*. Harvard Business School. Boston, MA

- Rouse, M. J. y Daellenbach, U. S. (2002). More Thinking on Research Methods for the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 23(10), 963-967.
- Sekaran, U. (1999). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, Second Edition*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Shapiro, B. P. (1986). *Hints for Case writing. A Harvard Business School case study*. Harvard Business Publishing. Boston, MA
- Silva, J. (2012). Desarrollo de Casos Atractivos. En VII Congreso Anual de la Asociación Latinoamericana de Casos. Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Smaling, A. (1987). *Methodological objectivity and qualitative research*. Lisse, the Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Stake, R. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Stoeker, R. (1991). Evaluating and Rethinking the Case Study. *The Sociological Review*, 39(1), 88-112.
- Toller, F. (2005). Orígenes históricos de la educación jurídica con el método del caso. Obtenido de: <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/2408/AD-9-43.pdf?sequence=1>
- Vanoni, G. Burgos, D. (2018). Viagra en Ecuador. *Revista Espacios*, 39(15), 32-44.
- Vanoni, G., Omaña, A., Díaz, O., Brito, P. Arenas, A. & Vasco, F. (2017). Casos de marketing en el entorno empresarial ecuatoriano. San Cristóbal: Universidad de Los Andes, Venezuela.
- Vanoni, G; Brito, P. & Ramos, P. (2017). *Latinoamérica vista desde sus casos empresariales: la perspectiva ecuatoriana*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. ISBN 978-9978-59-117-8
- Vanoni, G. (2014). *Libro de casos*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo.
- Vanoni, G. (2014). *Bases de la estrategia*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo.

- Vanoni, G. (2012). Incertidumbre en los procesos de sucesión familiar. Universidad Espíritu Santo, Guayaquil Ecuador. *Podium*, 22, 25-37
- Van-Wynsberghe, R. y Khan, S. (2007). Redefining Case Study. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(2), 80-94.
- Van-Wynsberghe, R. (2000). Sustainability in proximity to industry: The case of critical events on Walpole Island. *American Indian Culture and Research Journal*, 24(1), 121-135.
- Venkatraman, N. y Grant, J. H. (1986). Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal. *Academy of Management Review*, 11(1), 71-87
- Wilson, E. J. y Vlosky, R. P. (1997). Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, 39, 59-70.
- Wolcott, H. F. (1987). On ethnographic intent. En G. Spindler and L. Spindler (Eds.), *Interpretive ethnography of education: At home and abroad* (pp. 37-57). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Workman, J. P. Jr, Homburg, C. y Gruner, K. (1998). Marketing organization: an interactive framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 62, 21-41.
- Yacuzzi, E. (2005). *El Estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Buenos Aires: Universidad del CEMA. .
- Yemen, G. (2012). *On Writing Cases Well*. DARDEN Business Publishing. University of Virginia. Recuperado de <http://store.darden.virginia.edu/on-writing-cases-well>
- Yin, R. K. (1984). *Case study research design and methods*. New York: Newbury Park. Sage Publications
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research - Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.



CASOS DE NEGOCIOS

Compilador

Giuseppe Vanoni Martínez

ISBN: 978-9942-36-409-8

