Casos de Administración.
Realidades colombianas

María Andrea De Villa Correa
–Editora académica–

FONDO
EDITORIAL
UNIVERSIDAD
EAFIT

Casos de Administración. Realidades colombianas / María Andrea De
Villa Correa ... [et al.]. -- Medellín : Fondo Editorial Universidad
EAFIT, 2010.
190 p. ; 24 cm. -- (Colección académica)
ISBN 978-958-720-079-9
1. Administración de empresas - Estudio de casos 2.Administración de negocios - Estudio de casos 3. Empresas - Colombia - Estudio de casos I. De Villa Correa, María Andrea II. Serie.
658 cd 21 ed.
A1273250
CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Casos de Administración.
Realidades colombianas

Primera edición: noviembre de 2010
© María Andrea De Villa Correa –Editora académica–
© Fondo Editorial Universidad EAFIT
Cra. 49 No. 7 sur - 50. Tel. 261 95 23
www.eafit.edu.co/fondoeditorial
Correo electrónico: fonedit@eafit.edu.co
ISBN: 978-958-720-079-9
Diseño de colección: Miguel Suárez
Ilustración de carátula: Fabián Rivero

Editado en Medellín, Colombia

Índice

Presentación 13

Prólogo 15

Introducción 21

Resumen de casos..... 23

Distrihogar:
lecciones aprendidas del incendio de una empresa 27

El efecto iguana:
cambio de imagen y capitalización de Ecopetrol 53

El mercado de café en Japón:
oportunidades para el café colombiano 95

Alcantarillado EPM, hacer visible lo invisible..... 129

Inexmoda:
cómo se ha construido la competitividad
en el sector textil-confección en Colombia..... 143

New Stetic, ¿propiedad y gerencia o prosperidad? 171

Autores..... 187

Índice de figuras

Figura 1.1 Vista parcial de la zona de producción en el segundo piso de la bodega central 30

Figura 1.2 Aspecto del interior del almacén de materia prima ubicado en la bodega oriental 31

Figura 1.3 Aspecto de la planta después del incendio, cuando se iba a levantar el muro de cerramiento 35

Figura 1.4 Nuevas instalaciones de productora Distrihogar ubicadas en el municipio de La Estrella (Antioquia) 42

Figura 2.1 Esquema de la Transformación de Ecopetrol S.A. 55

Figura 2.2 Campaña Ecopetrol 77

Figura 2.3 Logosímbolo de Ecopetrol 91

Figura 2.4 Logosímbolo actual 91

Figura 3.1 Principales proveedores de granos de café en Japón (1996-2005) (% cantidad) 98

Figura 3.2 Principales proveedores de granos de café en Japón (1996-2005) (% valores) 98

Figura 3.3 Evolución de la participación del consumo de té y café en Japón 1970-2005 (%) 102

Figura 3.4 Precios al consumidor de café tostado en algunos países (US$ centavos/lb) 105

Figura 3.5 Consumo de café en Japón por segmento 2004 108

Figura 3.6 Promedio semanal de consumo de café por tipo de café y segmento del mercado 2004 (tazas/semana) 110

Figura 3.7 Lugar de consumo de café en Japón 2004 110

Figura 3.8 Cadena de distribución del café en Japón 114

Figura 3.9 Participación de las compañías de café instantáneo en Japón 1985-2004 FY (toneladas) 115

Figura 3.10 Participación de las compañías de café tostado en Japón 1985-2004 FY (toneladas) 116

Figura 3.11 Tiendas de café en Japón 2002-2005 118

Figura 4.1 Imagen corporativa (anterior al 2007) 141
Figura 4.2 Logo 141
Figura 4.3 Imagen corporativa nueva (EPM) 142
Figura 5.1 Costo de producción del sector textil-confección en hora hombre estimado para el año 2002 146
Figura 5.2 Principales exportadores de confecciones (prendas de vestir), valor miles mm usd año 2003 148
Figura 5.3 Precio promedio de importaciones de confecciones a EEUU, USD/metro cuadrado 149
Figura 5.4 Principales importadores de confecciones, valor miles mm usd año 2003 149
Figura 5.5 Exportaciones colombianas 154
Figura 5.6 Principales departamentos exportadores de confecciones en Colombia 154
Figura 5.7 Destino de exportaciones de confecciones colombianas y volumen de exportaciones en millones de dólares año 2006 . 155
Figura 5.8 Composición de sector textil-confección en Antioquia 156
Figura 5.9 Modelo gerencial de Inexmoda 163
Figura 5.10 Conformación del cluster textil-confección 168
Figura 6.1 Imagen de New Stetic durante los cincuenta 175
Figura 6.2 Operarias planta de producción de dientes 176
Figura 6.3 Línea de acrílico dental 178
Figura 6.4 Planta de Guarne 180
Figura 6.5 Premio Nacional de Exportadores 181
Figura 6.6 Planta de New Stetic en Guarne durante 2008, ubicada a 22 km de Medellín 182
Figura 6.9 Imágenes de los dientes acrílicos 182

Índice de tablas

Tabla 2.1 Penetración de los medios grupo 1 73
Tabla 2.2 Penetración de los medios grupo 2 74
Tabla 2.3 Penetración de los medios grupo 3 75
Tabla 2.4 Inversión total 78
Tabla 2.5 Resumen de la campaña 85
Tabla 3.1 Importaciones de café en Japón 1960-2005 (toneladas) 96
Tabla 3.2 Consumo interno de té y café en Japón 1970-2005 (toneladas) 97
Tabla 3.3 ICO. Indicador de precios. Promedios anuales (US$ centavos/libra) 100
Tabla 3.4 Consumo interno de bebidas en Japón 1970-2005 (1.000 kl) .. 104
Tabla 3.5 Porcentaje de respuesta por tipo 106
Tabla 3.6 Porcentaje de respuestas que toman cada tipo frecuentemente 107
Tabla 3.7 Promedio semanal de consumo de café según el tipo en Japón 1980-2004 (tazas/semana) 109
Tabla 3.8 Tipo de café consumido en Japón por establecimiento 111
Tabla 4.1 Resumen de la campaña 140
Tabla 5.1 Definición PYME 156

Índice de cuadros

Cuadro 5.1 Etapas de escalamiento industrial sector textil-confección 150

Cuadro 5.2 Composición de las exportaciones colombianas en millones de usd en términos porcentuales año 2006 153

Cuadro 5.3 Principales tratados comerciales de Colombia con el mundo 165

Cuadro 6.1 Organigrama New Stetic 183

Presentación

María Andrea De Villa

Esta publicación es un compromiso con el objetivo institucional de promover la investigación, que a su vez responde a una necesidad manifiesta por los docentes y estudiantes, particularmente del MBA, de contar con la posibilidad de estudiar casos de administración de empresas colombianas.

La forma y presentación de todos los casos constituyen diferentes pero válidas propuestas para su escritura. Esta diversidad es testimonio de múltiples aproximaciones de estilo a un mismo método.

Tener acceso a estos casos de empresas colombianas agrega valor a la educación gerencial de los profesionales y nos permite acercarnos a los retos de la realidad gerencial en nuestro país y América Latina.

Agradecemos a los autores su dedicación y a las empresas el permitirnos conocer sus experiencias y reflexionar a partir de ellas. A Francisco Leguizamón por transmitirnos su entusiasmo y acompañarnos en seminarios, talleres y en el prólogo de este libro. A Beatriz Uribe por la claridad de la introducción que nos ubica en el contexto metodológico sobre el uso de casos como una entre tantas otras posibilidades pedagógicas. A Iván Darío Toro por incentivar la investigación como eje fundamental para la producción del conocimiento, propósito esencial de la Universidad EAFIT.

Prólogo

*Francisco A. Leguizamón**

Los casos como método de estudio en la administración de empresas

En los primeros años del nuevo milenio, en las universidades y particularmente en las escuelas de negocios, ha crecido la importancia del método de enseñanza-aprendizaje mediante el uso de casos de estudio. No obstante la abundante oferta de programas tradicionales y la enseñanza a distancia, más y más empresarios, ejecutivos, administradores y profesionales de la enseñanza confirman el gran valor de los programas presenciales, en los que la gran variedad de experiencias ilustradas por los casos constituyen un excelente vehículo para la comprensión del complejo mundo de la empresa. Todos ellos reconocen que en el nuevo entorno se impone la habilidad de analizar nuevas situaciones y tomar decisiones creativas, más que la de tener el conocimiento de alguna técnica en particular.

Quienes han sido educados mediante métodos centrados en el estudiante, saben que esta tendencia es una excelente noticia. Significa que a su alrededor habrá un número creciente de socios, colegas, colaboradores, clientes y proveedores, capaces de analizar sus problemas y oportunidades de manera más profesional, porque estarán dispuestos a emplear criterios objetivos para la solución de las diferencias entre partes, porque estarán entrenados para el análisis meticuloso de las opciones para la solución de un problema particular, porque estarán mejor dispuestos a escuchar las ideas y propuestas distintas de las suyas, y serán más realistas en términos de incorporar en sus análisis las consideraciones sobre el ambiente que los rodea. En efecto, el uso del método confirma que éste educa para el aná-

* Francisco A. Leguizamón. Profesor Titular INCAE Business School, Costa Rica. Facilitador sobre el método de casos. E-mail: Francisco.Leguizamon@incae.edu

lisis de nuevas situaciones y toma de decisiones, prepara para posiciones de responsabilidad, desarrolla la creatividad, contribuye al pensamiento estratégico y refuerza las habilidades para trabajar en equipo.

El instrumento central del método lo constituyen los casos, que son documentos que describen una situación empresarial, en la que un protagonista debe tomar acción para abordar los problemas o aprovechar las oportunidades existentes para el cabal cumplimiento de los propósitos del negocio, mediante la elección racional entre alternativas.

Los estudiantes

El estudio mediante casos es muy exigente tanto para los estudiantes como para los docentes. Los primeros deben estar dispuestos a una inmersión total en el proceso para garantizar el mejor aprovechamiento del análisis, la discusión y la resolución de los problemas planteados. Este proceso se realiza regularmente en tres etapas: el estudio individual, la discusión en pequeños grupos y la sesión plenaria.

Los estudiantes transitan la ruta del método comenzando con la lectura de casos que ilustran situaciones muy semejantes a otras que ya han escuchado o les ha tocado experimentar o conocer en su propio lugar de trabajo. Esta proximidad entre el contenido de los casos y su experiencia laboral, afianza o acrecienta su entusiasmo por el aprendizaje sobre cómo abordar situaciones complejas y desarrollar soluciones atinadas a su entorno. Para ellos el camino, aunque novedoso e incitante, no es fácil. Cada caso debe comenzar con un análisis individual. Este primer paso constituye la raíz del proceso. A través de él, cada estudiante utiliza su capacidad para interpretar la información, reconocer la relación entre las diferentes partes de la historia que se le presenta, interpretar los objetivos del tomador de decisiones, identificar los obstáculos, evaluar las distintas opciones para suavizarlos o eliminarlos, anticipar las consecuencias deseables y no deseables de la alternativa escogida y finalmente aceptar la responsabilidad de compartir sus conjeturas, conclusiones y recomendaciones sobre el asunto con el grupo de estudio. Con el paso del tiempo los estudiantes van confirmando que su aprovechamiento del caso está en relación directa con su inmersión en él. Empiezan a interiorizar que esta disciplina del estudio individual es imprescindible para hacer una mejor contribución en las etapas subsiguientes del análisis: el grupo de estudio y la sesión plenaria.

A través del intercambio de ideas, el estudio en pequeños grupos permite a los participantes examinar un caso desde múltiples perspectivas, presentar sus opiniones, conocer la de otros, confrontar las diferencias y tomar decisiones. Este análisis más profundo de los casos se hace en grupos de personas con estilos complementarios que comparten sus percepciones y criterios. Para quienes enfrentan por primera vez el aprendizaje por el método de casos, la experiencia puede ser percibida como desconcertante y hasta frustrante. Se preguntan a sí mismos: ¿Para qué sirven estas discusiones?, ¿a dónde nos conducen? Con el paso del tiempo reconocen que este proceso refuerza la necesidad de actuar, aun sobre una base de información no exhaustiva. Mientras transcurren estas sesiones, el estudiante puede confirmar que hay múltiples enfoques en el tratamiento de un caso que seguramente requirieron distintas destrezas y estilos de aprendizaje, en tanto el suyo, a veces de manera imperceptible, se habrá enriquecido.

La sesión plenaria constituye la última fase del estudio de un caso. En ésta se amplía la deliberación realizada durante el estudio de grupos, pero esta vez guiada por un instructor experto en el método. La labor de éste consiste en formular preguntas pertinentes a la situación, cuyas respuestas ayuden a examinar el caso de una manera coherente para derivar conclusiones útiles relacionadas con la práctica de la gestión de empresas en el ámbito particular de los temas tratados en el caso. El uso reiterado de este proceso acrecienta la capacidad de respuesta a las necesidades del entorno, tales como: la flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones, la capacidad de adaptar e innovar, la creatividad para inventar opciones poco convencionales, la visión holística con rigor analítico y la habilidad para facultar grupos auto dirigidos.

Con el tiempo, las sesiones plenarias llevan a los participantes a una segunda fase de su experiencia, la de su sintonía con el método, la cual se caracteriza por una clarificación de los objetivos, una profundización de los análisis, una complementación de sus enfoques y una disposición a sustentar sus aportes mediante datos y hechos, más que en meras impresiones. Finalmente los estudiantes alcanzan la fase de la compenetración, la cual se caracteriza por un incremento notable en la motivación, el aumento del rendimiento del grupo de estudio, el deseo de adquirir nuevos conocimientos, así como la habilidad para indagar con mayor profundidad.

Los docentes

Para los docentes que han estado cruzando el puente desde los métodos más unidireccionales de educación hacia otros más participativos como el estudio de casos, la transición seguramente no ha sido fácil. El camino recorrido comenzó posiblemente con la asistencia a un evento, en el cual descubrieron un gran contraste entre la forma en que, a lo largo de su vida académica, habían estudiado, y otra, en la que los artífices de las discusiones, observaciones y conclusiones eran ellos mismos. Esto les confirmó que cada docente tiene su propio estilo, basado en su formación, su experiencia y el contexto en el que se desarrolla su actividad, y que asimismo tiene sus propias actitudes, motivaciones, preferencias y habilidades para el ejercicio de su función.

Su curiosidad, acompañada del interés por ampliar su caja de instrumentos docentes, los llevó a profundizar su comprensión de los detalles de la nueva metodología. Probablemente comenzaron a utilizar material de casos provenientes de universidades y escuelas de negocios experimentadas en este campo. Muy seguramente esta práctica les ayudó a identificar tanto las oportunidades como los escollos que acompañan la enseñanza por el método de casos. Su primer descubrimiento pudo ser éste: que el método de casos no funcionaba automáticamente. Se requería de su parte un conjunto de nuevos roles; ahora debían hacerse cargo de nuevas tareas.

La primera de ellas consiste en la preparación de una guía de enseñanza para cada uno de los casos en la que se describa el contenido y el proceso esperado durante la sesión plenaria. El paso previo en la preparación de un caso consiste en conocerlo bien. Una lectura no basta. Es necesario hacer una revisión cuidadosa de la estructura general, los detalles y los matices de la situación. Luego de una buena comprensión del caso se puede preparar la guía para la enseñanza, que en esencia debe contener: un resumen del caso, los propósitos didácticos, un conjunto de preguntas para guiar el estudio del caso, la descripción del proceso que pretende seguir durante la sesión plenaria, y sugerencias sobre el uso de los pizarrones y de lecturas complementarias.

Otras responsabilidades docentes que acompañan la enseñanza del caso apuntan a fomentar el análisis individual y grupal para evitar la superficialidad, la recurrencia de lugares comunes y la discusión de hipótesis

estériles; mantener el interés de los participantes y guiar la discusión de las sesiones plenarias dentro de un ambiente cordial y constructivo, para alcanzar los propósitos, y finalmente, identificar contribuciones útiles para el trabajo gerencial de los participantes. Poco a poco se ganará experticia en la identificación de los elementos de un caso de enseñanza eficaz, así como las formas de llevarlo al aula de manera igualmente efectiva.

Implicaciones institucionales

La adopción del método de casos tiene importantes implicaciones institucionales que van desde la relación con los profesores y los estudiantes hasta el ajuste en la infraestructura de las aulas y los servicios complementarios.

Algunos de esos cambios tienen que ver con la disposición de apoyo a la facultad docente para garantizar su profesionalización en la enseñanza de la administración, el apoyo a los esfuerzos de escritura de casos, el ajuste en los sistemas de remuneración que contemple espacios de tiempo para la investigación y la remodelación de los contenidos curriculares.

La relación con los estudiantes también está sujeta a cambios rotundos, en términos de criterios de admisión, horarios, políticas de asistencia, registro de la trayectoria de los estudiantes, su ubicación en el mapa de la clase y la evaluación del rendimiento, entre otras.

La infraestructura del aula y los sistemas de apoyo logístico no se escapan a la necesidad de remodelación: la disposición en forma de anfiteatro facilita el intercambio entre los participantes así como la asignación de lugares fijos identificados con una placa con el nombre de cada uno de ellos; un sistema de reproducción y entrega oportuna de los casos y lecturas de apoyo también es imprescindible para garantizar la preparación del caso por parte de los participantes.

Escritura de casos

A medida que docentes y estudiantes se familiarizan y dominan el método, concurre la necesidad de introducir casos locales. Podría afirmarse que la escritura constante de material de enseñanza en forma de casos de estudio, señala un hito en la institucionalización del método. En efecto, la investigación y escritura de casos requiere de disciplina y dedicación

por parte de los docentes, y compromiso institucional por parte de los directivos de la universidad.

Por lo general, el proceso comienza con la identificación de eventos importantes en la trayectoria de una empresa, que pudieran ser fuentes para un posible caso. Sólo después del acercamiento entre el docente y la empresa para conseguir el acuerdo de colaboración, se habrá dado el primer paso en firme para la investigación de campo que precede a la configuración de un caso. Un proceso meticuloso de redacción, revisión por parte de colegas, primer uso experimental en el aula, revisión final y aprobación por parte de la empresa fuente, llevan al documento final.

El contenido de este libro que he tenido el privilegio de prologar, constituye una muestra de los esfuerzos de la Escuela de Administración de EAFIT que, con el apoyo de la Decanatura y la Rectoría de la Universidad, nos ofrece una valiosa colección de casos de estudio, la cual constituye una piedra angular en el proceso de ajuste de la docencia universitaria a las exigencias del nuevo milenio.

Introducción

*Beatriz Uribe**

Los estudios de casos en la enseñanza de la administración

La discusión en torno a los problemas de la enseñanza de una u otra disciplina, de uno u otro conocimiento, sea en la educación básica primaria, en la media o bien en la educación superior, es una controversia que siempre ha estado presente en la educación. Cada perspectiva teórica impulsa, impone y defiende lo que en su saber, y entender es el método ideal, el método adecuado, el método correcto, el método que, a la postre, garantiza el aprendizaje.

Si la enseñanza ha de realizarse en modo magistral o participativo, mediante aprendizaje por problemas, mapas mentales, estudio de casos, o si por el contrario, ha de hacerse con la técnica de solución de problemas, la exposición magistral de conceptos y teorías, en el laboratorio, con técnicas audiovisuales, o de otras formas, ha sido una de las interminables querellas de aquellos profesores e instituciones comprometidos con la educación superior.

La disputa en torno a métodos y a técnicas de enseñanza se ha formado a partir de la desaprobación de unos u otros; en la clasificación y la exclusión de los mismos; en la negación de tales o de cuales técnicas. La dependencia de la tecnología educativa privilegia la rapidez de la acción y la adquisición de automatismos en la solución de problemas. Por lo tanto, deja de lado el saber que el profesor ha construido mediante la "práctica pedagógica".[1] Pareciera como si al profesor la experiencia no le sirviera

* Beatriz Uribe Correa. Profesora del Departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT. Asesora Metodológica del MBA, Universidad EAFIT. M.Sc. de la Administración, HEC Montreal – Universidad EAFIT. E-mail: buribe@eafit.edu

1 De acuerdo con Sarria, la práctica pedagógica no consiste en la aplicación de una teoría, sino, como dice Deleuze, "es el conjunto de conexiones que van de un punto teórico a otro, la teoría es el enlace de una práctica con otra. Ninguna teoría se puede desarrollar sin

para nada a la hora de encarar los problemas del conocimiento, y aquellos que, también en el aula, tejen la vida.

La experiencia ha enseñado tanto a estudiantes como a profesores que no existe un único método, una sola manera o un insuperable camino en la "práctica pedagógica", menos en el aprendizaje. Cada uno dispone de un cúmulo de conocimientos, de cualidades y de recursos para articular la experiencia con sentido crítico y creador.

La enseñanza de un saber, un conocimiento, una disciplina o una ciencia no son reducibles ni al hacer en el aula, ni a la aplicación e instrumentación del pensamiento. La práctica pedagógica va más allá, mucho más allá que el ajuste del pensamiento y de la acción a técnicas e instrumentos propios de la didáctica. Tal y como dice Vasco Eloisa (2005):

> La práctica pedagógica, está hecha de acciones, intenciones, resistencias, bloqueos y deseos que se producen en toda relación pedagógica; la reacción o resistencia a tales situaciones constituyen también dicha práctica.

Por lo tanto, los casos empresariales que se publican en la presente edición no pretenden disertación alguna en torno a la validez del método de casos, tampoco promueven el estudio de casos como instrumento indiscutible en la enseñanza de la administración. Si bien los casos que menciona el texto advierten el valor que para el aprendizaje tiene la narración de una "situación real", sin un final determinado, e inclusive suscitan la indagación, el análisis y la compresión de situaciones complejas y críticas. Paradójicamente, también nos revelan que la realidad sobrepasa todo aquello que es factible narrar y "aprehender".

---

encontrarse ante una especie de muro, que precisa la práctica para agujerearlo". Martha Sarria, "Ensayo, práctica y experiencia pedagógica", Santa Marta, s.e., 2006.