

# Casos colombianos de marketing

## Parte II

Eduardo Rosker  
Universidad del Rosario

Lina María Echeverri  
Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA

Borrador de investigación # 42

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá, julio de 2010

Eduardo Rosker  
Lina María Echeverri

Bogotá, D.C., julio de 2010  
Corrección de estilo: Jenny A. Jiménez M.  
Diagramación y diseño: Diego E. Romero V.  
Impresión:

Comunicaciones  
Cra. 6 No. 35 - 28 Casa Lleras  
comunicaciones@cesa.edu.co

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito de la Editorial.  
Impreso y hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

# Contenido

Continental Foods.....	5
Laboratorios Incobra.....	14
BALÚ.....	21
Grupo Editorial Norma.....	24
CARPAK.....	27
Bibliografía.....	29



## CONTINENTAL FOODS

### Empresa de alimentos congelados

Los cambios en los patrones de consumo de las personas están generando oportunidades de ideas de negocio y nuevos productos en el contexto global. Dentro de las modificaciones en las conductas de las personas se encuentra la ausencia de tiempo para la preparación de alimentos, como un factor determinante en la compra de productos alimenticios para el hogar, de acuerdo con un documento emitido por Agrocadenas (2006).

En el mundo, la ampliación de la demanda por productos procesados se ha visto favorecida por el crecimiento de la población urbana y un aumento en los ingresos per cápita que ha generado cambios en la dieta alimenticia. Así mismo, la presencia más activa de la mujer en el mercado laboral y la disminución en el tiempo destinado para almorzar han presionado la demanda de alimentos de fácil preparación. La rápida expansión de la industria de comidas rápidas, tanto de cadenas locales como extranjeras ha sido también un factor influyente en la demanda de productos procesados.

Como respuesta a las necesidades del entorno de mercado, se constituye en el año 1999 la empresa Continental Foods S.A. en la ciudad de Cartagena. La iniciativa empresarial nace del señor Benjamín Kudari, quien vivió por más de 30 años en Estados Unidos e identificó una oportunidad de negocio a través del conocimiento de la cultura de consumo y comportamiento de compra de los norteamericanos.

El empresario tenía como meta principal abrir un nicho de mercado en Estados Unidos, específicamente en aquellos lugares donde hubiese presencia significativa de población latinoamericana. De esta manera la empresa enfrentó el reto de ingresar al mercado norteamericano con productos de origen agrícola, que no eran fáciles de adquirir por las condiciones climatológicas en el hemisferio norte.

Continental Foods S.A. es una compañía de alimentos dedicada al procesamiento de productos prefritos y/o precocidos que se manejan bajo los más altos estándares de calidad. De esta forma, la empresa se ha hecho merecedora de los certificados AIB International y KOSHER, ubicándose en niveles de excelencia en el procesamiento de productos congelados.

La empresa vende principalmente en Estados Unidos y Puerto Rico. Con un crecimiento anual en ventas del 20% se consolida por su rentabilidad y atractivo para la inversión.

Tabla 1. Volumen de ventas en Estados Unidos - Años 2005, 2006 y 2007

<b>Año</b>	<b>Ventas (\$USD)</b>
2005	6.605.000
2006	8.637.000
2007	8.302.000

Fuente: elaboración propia con base en datos de Continental Foods S.A.

Comenta Andrés Velasco, Gerente General (2008): “La venta nacional es una operación relativamente nueva para Continental Foods, puesto que nuestra experiencia ha sido concentrarnos en el mercado norteamericano”. La participación porcentual de las ventas totales de la empresa es menor en el mercado colombiano, como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2. Volumen de ventas en Colombia - Años 2005, 2006 y 2007

Año	Ventas (\$USD)
2005	40.000
2006	110.000
2007	180.000

Fuente: elaboración propia con base en datos de Continental Foods S.A.

Las cifras de la tabla 2 representan las ventas a los clientes actuales (las cadenas de restaurantes Kokoriko y Frisby). Por esta razón, el gerente general de la empresa, apoyado por su jefe nacional de ventas, ha planteado incrementar las ventas como un objetivo para el año 2009.

Walter Vivas, Jefe de ventas (2008) comenta: “Tenemos planeado crecer en ventas de un 30% a 40%, y para el año 2010 en un 50% mediante la expansión del mercado institucional”. Al interior de la empresa no descartan la posibilidad de penetrar nuevos nichos de mercado, llegándole directamente al consumidor o con distribuidores especializados.

Su principal mercado es el institucional, conformado por colegios, universidades, los *catering* de alimentos, cadenas de restaurantes y entidades oficiales como el ejército americano. Continental Foods exporta más de 450 toneladas mensuales de productos congelados.

Para la comercialización de los productos que ofrece Continental Foods S.A. se definieron los lineamientos con el propósito de dar cumplimiento a las exigencias y estándares del mercado estadounidense. Adicionalmente, se identificaron patrones de consumo y comercio que permitieron formular estrategias para ingresar al mercado con alimentos que se podían producir y cosechar en Colombia, y, posteriormente, comercializar en Estados Unidos.

De esta forma se iniciaron acciones para ofrecer al mercado norteamericano los siguientes productos en diferentes presentaciones: a) plátano, en dos versiones: tajada de maduro y patacón, b) yuca y c) papa criolla. Estos productos son altamente demandados en Estados Unidos, además no se consiguen fácilmente en *retailers*.

La vocación inicial de la empresa fue de carácter exportadora. El empresario, junto con su equipo de colaboradores, tomó la decisión de instaurar la compañía y la planta con la finalidad de aprovechar las ventajas desde el punto de vista logístico y tributario que ofrece la zona franca de Cartagena. Sumado a lo anterior, con el propósito de adecuar la oferta a los estándares internacionales, se realizó un estudio sobre los patrones de consumo y comercialización de alimentos en Estados Unidos. En el estudio se encontró que los patrones de consumo de los habitantes en Estados Unidos tenían en común las siguientes características:

- No tienen empleadas domésticas.
- Realizan las compras del mercado una vez al mes.
- La compra es de volumen “(...) más compro, más ahorro”
- Los lugares de compra son supermercados de grandes superficies. No existen las tiendas o minimercados.
- Las familias optan por un mayor grado de conveniencia en la compra, buscando facilidad y comodidad de preparación en el menor tiempo posible.

Con esta información, la empresa Continental Foods S.A. decidió adecuar los productos para su comercialización. Por este motivo implementó un proceso de congelamiento IQF (Individually Quick Frozen) que permitiera garantizar mayor control microbiológico, mejor calidad nutricional, y descongelamiento individual del producto. El portafolio de productos que ofrece la empresa se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 3. Precios de los productos<sup>1</sup> – Año 2008**

Tipo de producto	Bolsa (g)		
	500	1000	2000
Patacón regular	\$ 2.300	\$ 4.600	\$ 9.000
Canastillas de plátano	\$ 2.300	\$ 4.600	\$ 9.000
Mangú de plátano	\$ 2.300	\$ 4.600	\$ 9.000
Plátano maduro entero	\$ 2.300	\$ 4.600	\$ 9.000
Plátano en cubitos	\$ 2.300	\$ 4.600	\$ 9.000
Plátano en tajadas	\$ 2.300	\$ 4.600	\$ 9.000
Yuca en croquetas	\$ 2.300	\$ 4.600	\$ 9.000
Papa criolla	\$ 2.300	\$ 4.600	\$ 9.000

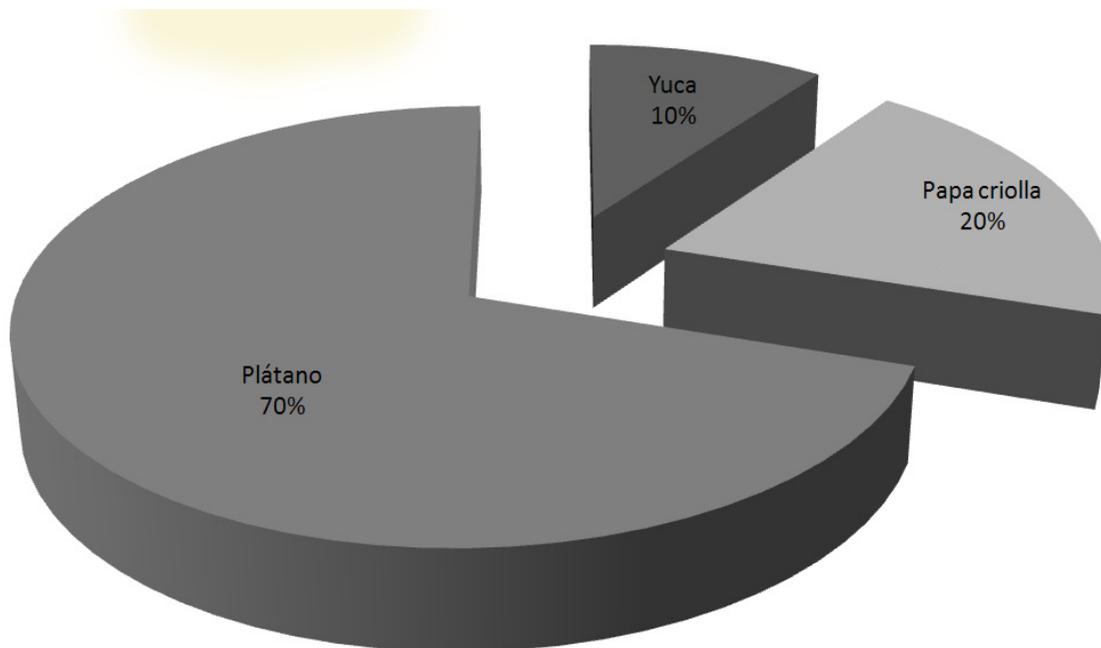
Fuente: elaboración propia con base en datos de Continental Foods S.A.

La joya de la corona de la empresa es el plátano maduro entero. La producción total de los tres principales productos se distribuye como se señala en la gráfica 1.

---

1 Son precios de venta sin IVA.

Gráfica 1. Participación porcentual de cada categoría de producto



Fuente: elaboración propia con base en datos de Continental Foods S.A.

Como lo menciona Vivas (2008):

En los productos que ofrecemos somos líderes, básicamente por su calidad y proceso, lo que ha permitido tener un amplio reconocimiento siguiendo estándares internacionales. En el sector industrial hay dos competidores que tienen productos similares, pero que no han alcanzado un desarrollo como el de Continental Foods, por esa razón se puede decir que marcan gran diferencia en el mercado.

Los productos se venden en empaque institucional, es decir, únicamente en bolsa plástica transparente, con logo, información nutricional y registros sanitarios. Los productos se comercializan principalmente en Florida y Nueva York, Chicago y Atlanta. La empresa cuenta con dos comercializadoras, una localizada en Estados Unidos y otra en Colombia.

Las comercializadoras se dirigen a distribuidores y mayoristas que atienden Food Service. Los productos de Food Service son insumos intermedios para la elaboración de un producto final que llega al consumidor en forma de alimento, como un plato listo para ser consumido. Este mercado institucional demanda productos naturales, secos, congelados, semi-procesados, y procesados. En algunas ocasiones, el canal de Food Service sacrifica la calidad final del plato ofrecido al consumidor, a cambio de la utilidad.

Los canales directos que la empresa utiliza son los siguientes:

Tabla 4. Tipo de canal

Canal	Tipo
<i>Retail</i>	Supermercados Delicatessen stores Tiendas de especialidad
<i>Food Service</i>	Restaurantes Hoteles Tiendas de comida Colegios Casinos Clubes Universidades Empresas de catering

Fuente: elaboración propia con base en datos de Continental Foods S.A.

El mercado institucional en Colombia es un espacio con potencial crecimiento. Sin embargo, el mercado del *retail* conserva un enfoque tradicionalista e informal en los sistemas de negociación y comercialización. El presupuesto destinado a las estrategias de mercadeo ha sido mínimo, ya que el enfoque está dirigido a clientes con amplios volúmenes de compra dentro del mercado institucional. Se han utilizado diferentes estrategias de comunicación como: folletos, catálogos y avisos de prensa.

El contacto con clientes se realiza a través de bases de datos internas, visita directa y presentación de los productos. Considerando lo anterior, desde hace unos tres años la empresa comenzó a modificar su vocación, 100% exportadora.

La razón que motivó esta decisión fue la identificación de la oportunidad de desarrollar un nuevo mercado para Colombia. Existe un gran número de competidores en este sector, caracterizado por empresas pequeñas y medianas que elaboran yuca y patacón, con estándares mínimos de calidad, lo que les permite vender los productos a menores precios. En cuanto a productos a base de plátano maduro y tajadas, Continental Foods es líder en el mercado por los índices de calidad que tienen establecidos.

Para ingresar al mercado colombiano la empresa aplicó la misma estrategia utilizada en Estados Unidos, “posicionar un producto en el mercado institucional”. En Bogotá, la empresa inicio colocando sus productos de marca propia en los supermercados Cafam durante dos años. Esta experiencia dio resultados interesantes sobre los índices de aceptación de los productos por parte del mercado de consumo.

Durante el proceso de aplicación de la estrategia “ingresar al mercado colombiano”, el Gerente de la empresa, Andrés Velasco, ha identificado fuertes barreras culturales y patrones de consumo sólidos y conservadores por parte de las economías domésticas y el canal de *Food Service*.

Señala Velasco (2008): “en Colombia falta explorar y explotar el canal de *Food Service*”. Así mismo menciona Vivas (2008), Jefe nacional de ventas: “en el caso de los restaurantes y hoteles, un factor determinante en la compra de materia prima es el poder de decisión que tiene el Chef”.

El Chef basa en gran parte su satisfacción profesional en las reacciones positivas que tienen los consumidores acerca de sus platos. Para él, el costo de la materia prima pasa a ser insignificante. Los principales elementos en su decisión de compra son el sabor y la calidad que podrá ofrecer a sus clientes. Además, el valor agregado que pueda dar el Chef es el diseño y presentación del plato.

Hasta la fecha se han inclinado a atender clientes puntuales, como Kokoriko y Frisby, por medio del desarrollo de productos específicos (plátano maduro entero); estos clientes encuentran un valor agregado en Continental Foods S.A., ya que la empresa se encarga de la compra, procesamiento y congelamiento de la materia prima con un ciclo de vida útil de un año. El propósito del Jefe de Ventas de la empresa Continental Foods S.A. es ampliar el portafolio con ambos clientes incluyendo dos productos más: yuca y patacón.

Es significativo el impacto en los costos logísticos que ha logrado reducir a sus clientes la compañía Continental Foods S.A. Estas grandes cadenas de restaurantes han encontrado beneficios económicos en el establecimiento de un patrón de consumo similar al de los países desarrollados.

Al respecto, conviene afirmar que sucede todo lo contrario con los pequeños empresarios del canal de *Food Service*. En estas empresas no se mide el impacto en costos, debido a que los productos congelados que ofrece Continental Foods S.A. son acompañamientos de un plato principal, el cual es fácilmente sustituible.

La intencionalidad de Andrés Velasco, Gerente de la empresa Continental Foods S.A. es cautivar un mercado potencial a través del *Food Service* y, a su vez, atraer el mercado de consumo en la ciudad de Bogotá. En el ámbito nacional, la empresa se encuentra en su fase introductoria; su propósito principal es llegar a nichos de mercado donde se comercialicen altos volúmenes de producto como: colegios, cadenas pequeñas de asaderos, restaurantes, cadenas de pizzerías, supermercados medianos, servicio a domicilio, entre otros.

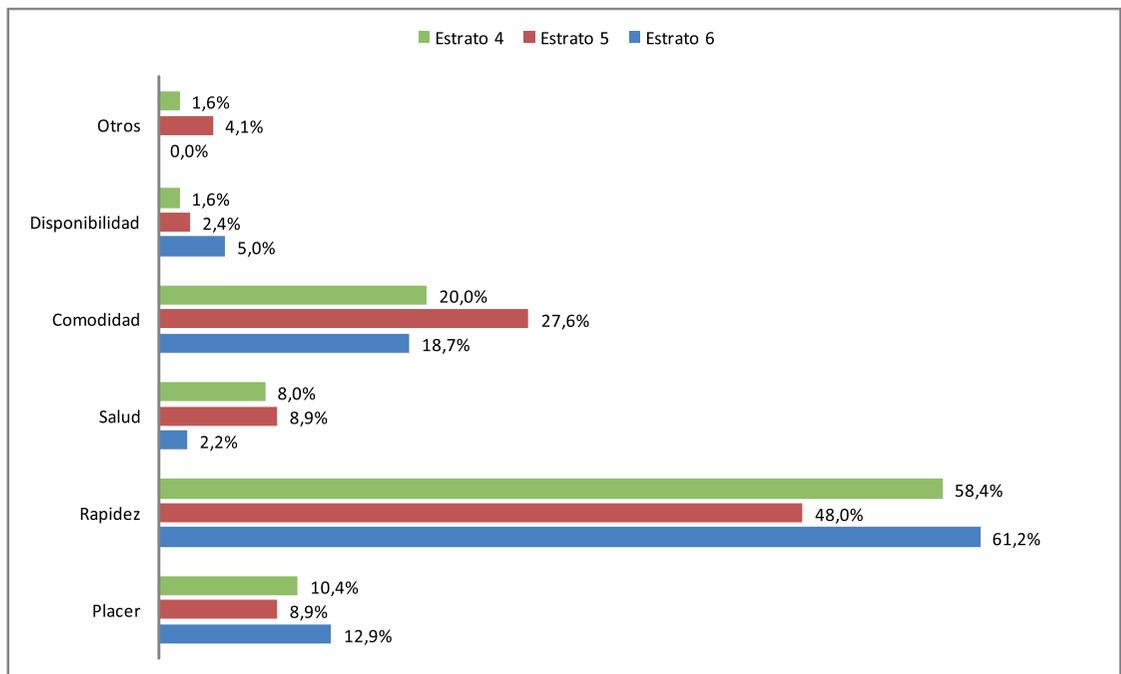
La ciudad de Bogotá es un mercadeo nuevo para la empresa, con competencia reducida y con una alta demanda de estos productos por el estilo de vida de sus habitantes.

Si bien todavía los productos congelados no han logrado popularizarse entre los colombianos, los cambios en los patrones de consumo son los mejores aliados de las empresas que compiten en el sector. Existen dos factores básicos que contribuyen al desarrollo de este mercado: a) la conformación de hogares unipersonales y b) el incremento de número de mujeres que se vinculan al campo laboral.

A finales del año 2008, el CESA realizó un estudio de mercados para Continental Foods sobre el comportamiento de compra de la población de estrato 4, 5 y 6 en la ciudad de Bogotá. De acuerdo con los resultados obtenidos, las personas prefieren consumir papas a la francesa (de la categoría de congelados) y el plátano (de la categoría de frescos).

En la gráfica 2 se puede observar que los encuestados de los estratos 4, 5 y 6 afirmaron que la rapidez y la comodidad son factores que motivan la compra de productos congelados.

Gráfica 2. ¿Para usted, el motivo principal en la compra de pasabocas congelados es?



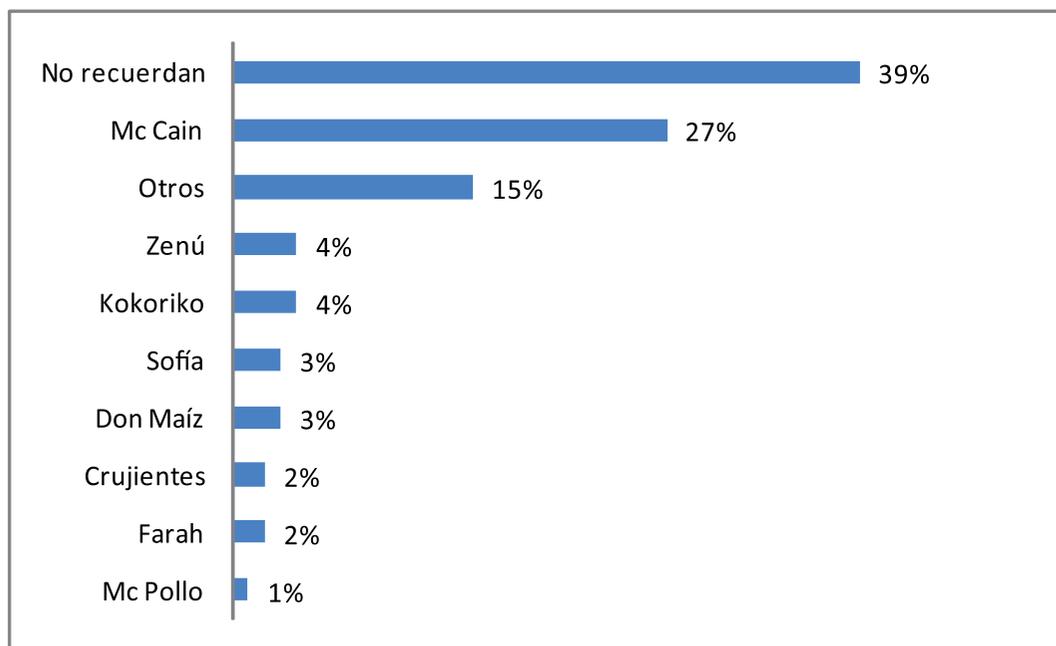
Fuente: elaboración propia con base en datos de la investigación de mercados del CESA

Dentro de los principales resultados del estudio se encontró que:

- El 40% de los encuestados consumen pasabocas congelados esporádicamente, un 33% de las personas lo consumen una vez a la semana y un 18% una vez al mes (Hasbun y Gómez, 2008).
- Del total de 522 personas entrevistadas, 40 de ellas asocian el término “pasaboca congelado” con papas a la francesa y 34 personas lo relacionan con la palabra rapidez (Castro, 2008).
- Las personas acostumbran a comprar este tipo de productos en los supermercados, alrededor de un 82% consiguen los pasabocas congelados en estos establecimientos de comercio masivo (Hasbun y Gómez, 2008).
- El primer producto que las personas encuestadas recordaron haber consumido como pasaboca congelado es la papa a la francesa. De la misma manera, la marca más recordada en pasabocas congelados es la marca McCain (Hasbun y Gómez, 2008).

La gráfica 3 indica que el 39% de los encuestados no recuerdan la marca de los pasabocas que compran; además, dentro del porcentaje de encuestados que hicieron referencia a Mc Cain, un 52% recuerdan la marca Rapipapa.

Gráfica 3. Marca de mayor recordación en la compra de pasabocas congelados



Fuente: elaboración propia con base en datos de la investigación de mercados del CESA

- Un 15% de las personas encuestadas considera que los pasabocas congelados generan problemas de salud, un 13% señala que se pierden atributos como el sabor, color, textura y olor, y un 12% plantea que no son productos frescos (Hasbun y Gómez, 2008).

Vale la pena señalar, que en la ciudad de Bogotá el número de consumidores urbanos de bajos ingresos está aumentando. Lo que representa un mercado potencial diferente a los estratos planteados en el estudio de mercados. Los consumidores buscarán seguridad alimentaria, menor costo de acceso a los alimentos, variedad y disponibilidad del producto en el punto de venta.

### **Reflexionemos**

El mercado de los pasabocas congelados en Colombia está en su fase de crecimiento. De acuerdo con el informe de Agrocadenas, en el año 2004, el 72% de las empresas en éste sector se dedicaba a la preparación de alimentos fritos (pasabocas o *snacks*) y el restante 28% produce alimentos precocidos o prefritos congelados.

Todavía existen barreras culturales por parte de familias y chefs que les impiden habituarse y al consumo de pasabocas congelados, debido a que las personas relacionan estos productos con problemas de desnutrición, uso excesivo de conservantes y precios mayores a los productos frescos. Por esta razón, las empresas

que deseen incursionar en este sector tendrán que posicionar sus productos en la mente del consumidor, mostrando beneficios totalmente distintivos a los que tradicionalmente existen en el mercado.

Ahora bien, se presentan oportunidades de negocio en los mercados institucionales. Sin embargo, las estrategias de mercadeo que los empresarios diseñen, deberán estar articuladas con las estrategias hacia mercados de consumo, pues este último mercado se constituye en el influente de las compras en el mercado institucional.

# LABORATORIOS INCOBRA

## Industria farmacéutica

La industria farmacéutica en Colombia ha combinado una serie de procesos de desarrollo e intercambio con otros países, a través del diseño de estrategias competitivas fundamentadas en tres principios: a) calidad de los productos, b) bajos precios y c) volumen significativo.

Es una industria formada por laboratorios que se dedican a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de sustancias químicas con aplicaciones terapéuticas, así como otros productos, herramientas o dispositivos relacionados con la salud. Como lo señala Kaplan (2006, p. 170).

Los medicamentos constituyen uno de los productos manufacturados líderes en el mercado internacional. Se ubican dentro de los primeros 10 sectores exportadores en el mundo. Las mayores cifras de exportaciones corresponden a países europeos y EE.UU. que a su vez son los principales importadores.

En la década de los años 40, se importaban en Colombia la mayoría de los productos farmacéuticos. Esta situación se convirtió en una oportunidad de negocio para un grupo de industriales que decidieron crear un laboratorio de productos éticos con precios más razonables que los importados. De esta manera surge Laboratorios Incobra S.A. con la finalidad de ofrecer al mercado colombiano productos éticos con marcas propias y competir en precio con los productos importados. Cabe señalar que la empresa decidió no incursionar en la guerra de los genéricos.

La empresa fue fundada en 1935 en Barranquilla, por Manuel Valldejuli y Carlos Martín-Leyes. Este último fue el primer gerente general hasta su fallecimiento, cuando fue reemplazado por el Pedro Martín-Leyes quien ocupaba el cargo de Gerente Ejecutivo. Actualmente el Gerente General es Richard McOwan. Con más de 72 años de trayectoria en el mercado farmacéutico, ha consolidado su posicionamiento a nivel nacional a través de un amplio portafolio de medicamentos guardando los más altos estándares de calidad y confiabilidad. Su sede principal está localizada en Barranquilla, y cuenta con oficinas y depósitos en la ciudad de Bogotá.

La empresa inició operaciones en un momento histórico colombiano cuando el lanzamiento de productos nuevos obedecía a las necesidades básicas de la población, encontrándose con productos para los accidentes ofídicos (mordeduras de serpientes), medicamentos para mejorar el rendimiento físico y mental, medicamentos para la diarrea, entre otros. Estos productos tenían una fundamentación clínica adecuada y disponible para la época.

Con el paso de los años se incrementó en forma dramática el ingreso de nuevas empresas farmacéuticas al mercado colombiano y se cambiaron las necesidades terapéuticas de la población, haciéndose más acorde a la de los países desarrollados. De esta forma, se aumentaron los índices de enfermedades cardíacas, malignas, reumatológicas, siquiátricas, entre otras.

Laboratorios Incobra S.A. continuó diseñando productos ajustados a las necesidades emergentes de la población, sin embargo, no han logrado posicionar la totalidad de sus productos en el mercado. Sumado a lo anterior, no acostumbraban

a diseñar planes de *marketing* para el lanzamiento de alguno de sus productos y tampoco utilizaban planes de seguimiento aun después de tres años de haberse lanzado el producto.

El objetivo del laboratorio es producir medicamentos que cumplan con los más altos estándares de calidad para brindar confianza a los consumidores. De estas circunstancias nace la implementación de un proceso de modernización sin descuidar los procesos farmacéuticos que durante su trayectoria le brindaron la posibilidad de permanecer en el mercado. Gracias a la incorporación de aparatos modernos y precisos, su control de calidad permitió mejorar aún más el nivel de producción, razón por la cual recibieron en el año 2002 la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura por parte del INVIMA.<sup>2</sup> (Ver Figura 1)

Figura 1. Buenas Prácticas en el proceso de empaque manual de medicamentos



Fuente: Laboratorio Incobra, Informe de gerencia, 2006.

Las Buenas Prácticas de Manufactura constituyen el factor que asegura que los productos se fabriquen en forma uniforme y controlada, es decir, bajo procesos claros, definidos y disponiendo de la logística técnico-administrativa y el personal debidamente entrenado y capacitado en la elaboración y manipulación de trabajos farmacéuticos de alta calidad.

Laboratorios Incobra S.A. continúa bajo la premisa de la búsqueda de nuevas alternativas de solución farmacéutica eficaz y segura para seguir afrontando las principales causas de morbi-mortalidad en su medio. Los productos que representan mayor volumen de ventas son Neuro 15-Fósforo y Necrotón.

Durante el año 2007, se presentaron problemas en la producción de la marca Neuro 15-Fósforo, debido a que el único proveedor suspendió la elaboración de materia prima. Sumado a lo anterior, por una decisión de la comisión revisora de medicamentos del INVIMA, los fosfolípidos de origen animal (principal componente de Neuro 15- Fósforo) fueron removidos de las normas farmacológicas. Lo que imposibilitó la renovación del registro sanitario y provocó un impacto negativo en las ventas. Con un promedio en ventas de \$155.000.000 mensuales se redujo para el año 2008 a un valor de \$100.000.000 al mes.

El producto Neuro 15- Fósforo cápsulas fue el primero en las ventas totales de la compañía en el año 2006, con una participación del 13.33% de las ventas totales de la compañía (Laboratorio Incobra S.A., 2006).

En noviembre de 2007, y luego de casi un año de estar buscando un reemplazo de materia prima para el anterior Neuro 15-Fósforo, finalmente se logró hacer la primera importación del nuevo Neuro15-Fósforo N.F. cápsulas de gelatina blanda.

El nuevo Neuro15-Fósforo N.F. contiene una matriz de fosfolípidos de origen vegetal, totalmente seguro para el consumo humano, es una mezcla de aceite de soya que además contiene ácidos grasos poliinsaturados, los cuales cumplen un papel adicional en la reducción del colesterol LDL.

La principal indicación de Neuro- 15 Fósforo N.F son sus beneficios como soporte para el sistema neuronal o cerebral, astenia, cansancio, alteraciones de la memoria, entre otros. La imagen, indicaciones y posicionamiento del anterior producto se fusionaron y se reemplazaron con la nueva fórmula. La aceptación del producto fue positiva logrando niveles de ventas superiores a lo presupuestado.

La armonía en la compra de los productos éticos de Laboratorios Incobra S.A. se logra a través de un arduo trabajo con los médicos. La generación de prescripciones médicas es el objetivo durante las visitas periódicas y atención a los médicos. En este caso, el cliente es el médico. Si el médico emite una prescripción, el paciente tiene más de un 60% de posibilidades de comprar el producto, el 40% restante cambia en la farmacia por otros intereses.

La empresa tiene fraccionado su mercado por áreas terapéuticas como:

- Neurológico / Psiquiátrico
- Digestivo / Metabólico
- Reumatología / Antiinflamatorios
- Vías Respiratorias/Órganos de los sentidos
- Urología
- Dermatología
- Pediatría
- División Consumo

Durante muchos años, Laboratorios Incobra S.A. ha sido líder en algunos segmentos terapéuticos como el de los medicamentos para las alteraciones hepáticas y el de los trastornos inducidos por gases digestivos en los niños. En este mercado mantienen una amplia y fuerte rivalidad con otros laboratorios nacionales e internacionales, debido a los avances y desarrollos tecnológicos y de mercadeo. Entre los principales competidores se encuentran Procaps, Lafrancol, Genfar y LaSanté.

Por otra parte, Laboratorios Incobra S.A., ha experimentado diversos problemas en su función de mercadeo: a) la escogencia del target médico específico, b) promociones de ventas mal dirigidas, c) negociaciones bajo condiciones desfavorables

y d) las conductas inadecuadas de algunas personas en el gremio médico. La empresa rediseñó sus acciones para hacer los correctivos pertinentes en cada uno de los problemas anteriormente mencionados.

En Colombia, los productos farmacéuticos se comercializan a través de mayoristas, farmacias (*retail*) y a través de ventas directas de los laboratorios farmacéuticos a empresas del sector público y privado (mercado institucional), para finalmente ser suministrados a los usuarios.

Para la *escogencia del target médico*, se optó por dividir el portafolio de productos en dos grupos: especializado y no especializado; entendiéndose por este último a médicos generales, no por ello menos importantes que los especializados. Un error que se presentó con alguna frecuencia consistió en la visita a especialistas y subespecialistas con productos no especializados. Esta práctica era efectiva antes de los años 80, hoy en día Laboratorios Incobra S.A. trabaja sobre líneas terapéuticas y con un portafolio especializado dirigido exclusivamente a médicos generales.

En Colombia el gremio de la salud presenta indicadores de satisfacción con la industria farmacéutica. Lo anterior se debe a que los laboratorios han utilizado estrategias de *promociones de ventas* para incentivar a los médicos al uso y compra de los productos.

Las estrategias para cautivar este gremio médico han propiciado una dependencia promocional. Algunas empresas incentivaron conductas de difícil control ético, ofreciendo a los médicos regalos y ayudas económicas.

La empresa, objeto de este análisis, concedió incentivos a los médicos, como equipar a los consultorios con sofisticados aparatos tecnológicos, hasta cubrir los pagos de los servicios públicos, generando un compromiso implícito del médico a formular los productos de Laboratorios Incobra S.A.

Esta práctica fue implantada por las multinacionales y luego adoptada por las nacionales, como Laboratorios Incobra S.A., lo que llevó al colapso y a la distorsión total del sentido del modelo de negocio. En este sentido, la compañía replanteó la estrategia de incentivos y se enfocó a diseñar adecuadas estrategias de comunicación que no afectara ni a la ética médica ni a la empresarial.

El sector farmacéutico tiene un comportamiento particular, debido a que no admite promociones sobre los productos éticos, es decir, solo promociones que se puedan pautar o difundir públicamente. Por ejemplo, no se puede obsequiar una caja adicional de Necrotón al cliente por la compra de otra, debido a que este producto es ético, de formulación, por lo que está restringido por el INVIMA. Para este caso se diseña un programa de beneficio para el paciente, que se aplica a los siguientes productos: Fistrin, Tributín, Clobak y Voxamin. Siempre bajo el criterio del médico y sin publicidad masiva.

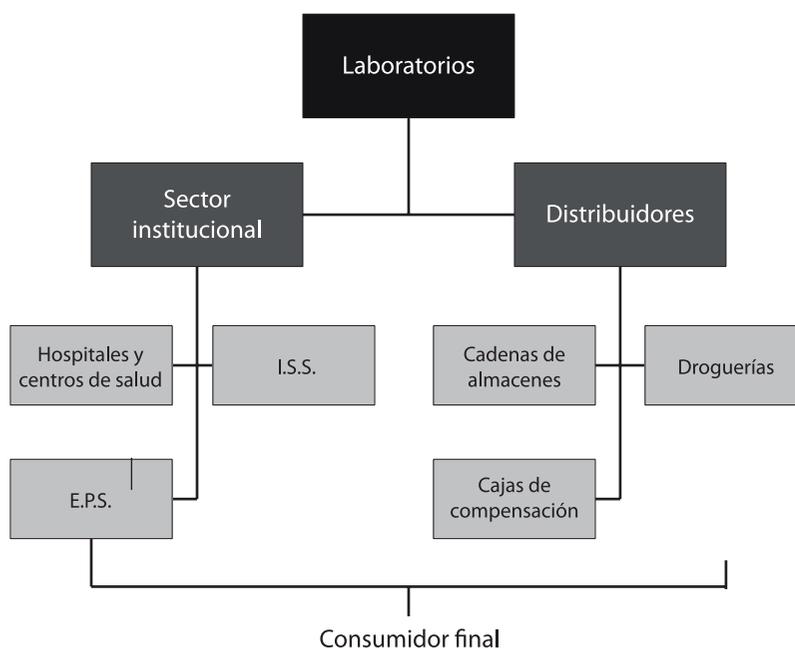
Por otro lado, las promociones en las farmacias o droguerías van rotando de acuerdo al comportamiento de los productos y a otros factores, tales como la estacionalidad, la ubicación geográfica y el mercado. El Gerente de mercadeo y ventas de Laboratorios Incobra S.A. decidió implementar una nueva estrategia para las promociones. Se decidió iniciar por marcar los obsequios y utilizar un empaque termoencogible. Por ejemplo, por cada producto de la marca "Tussyl Miel" obsequian un termómetro. Del mismo modo, se ofrecen descuentos especiales del 10%

al precio de venta al público con una duración de un mes a un producto (10% por ejemplo).

En el sector farmacéutico participan un gran número de intermediarios con un fuerte poder de negociación. Los mayoristas, *retailers*, administradores y dependientes de farmacias inciden directamente en el precio de venta de los productos, en la búsqueda de un amplio margen de intermediación.

La figura 2 expone el sistema de comercialización de productos farmacéuticos (Bustamante, 2007, p. 11)

Figura 2. Sistema de comercialización de productos farmacéuticos



Fuente: Bustamante, *Investigaciones económicas del sector farmacéutico*, 2007.

Frecuentemente, los laboratorios tienen que ceder al poder de negociación de los distribuidores. Laboratorios Incobra S.A. no ha sido ajena a esta situación. Cuando se establecen *negociaciones en condiciones desfavorables* (por ejemplo, último día del cierre de ventas y bajo presión de cumplimiento de cuotas de ventas) con los canales de distribución; estos toman ventaja y presionan la negociación solicitando más descuentos o modalidades de pago que afectan directamente la rentabilidad de la empresa. Laboratorios Incobra, ofrece descuentos entre el 3% y el 10% dependiendo del producto y del tipo de cliente.

En cuanto a los clientes mayoristas, mensualmente realizan ferias con sus clientes minoristas, de esta forma, los laboratorios participantes ofrecen descuentos del 2% y 3% por transferencias. Son compras pequeñas que mueven el inventario del mayorista al minorista. Asimismo, cada mes Laboratorios Incobra S.A. ofrece rifas de electrodomésticos y obsequios por la compra de un determinado producto en cantidades proporcionales al volumen de ventas.

Unido a lo anterior, las promociones que se dirigen a favorecer al público general, se quedan en manos del intermediario, lo que afecta el proceso de incenti-

var la compra del producto ya que el público no recibe ningún beneficio adicional por su lealtad con la marca.

En este orden, el laboratorio ha hecho correcciones limitando la capacidad de negociar después de cierto límite e incentivando la compra anticipada. Lo importante es que si el producto tiene alta demanda en el mercado, el cliente tendrá la necesidad de adquirirlo inmediatamente.

En lo referente a las *conductas inadecuadas del gremio médico*, los laboratorios destinaban recursos para ofrecer incentivos económicos o materiales a aquellos médicos que sólo formularan los medicamentos de sus marcas propias.

El sistema de especializaciones y sub-especializaciones médicas en Colombia ha modificado ostensiblemente el comportamiento de la industria que se mueve alrededor de este gremio profesional. Hacia mediados de los 80, se presentó el *boom* de las especializaciones médicas en Colombia, por lo que el gerente de Laboratorios Incobra S.A. decidió adoptar la estrategia de abarcar la mayor cantidad de especialistas. Estos especialistas proyectaban una imagen de prestigio médico y sus prescripciones se multiplicaban de manera significativa.

Cabe señalar, que en ese momento la empresa no contaba con una fuerza de ventas numerosa y suficientemente capacitada para atender este mercado, lo que generó un aumento en los costos de visitas médicas afectando la rentabilidad de la compañía.

Los directivos de Laboratorios Incobra S.A. decidieron revitalizar la comunicación con sus clientes debido a la agresiva intervención de la competencia y de los medios masivos. Por lo que implementaron los siguientes cambios:

- Ajuste de las literaturas médicas y material impreso en formatos modernos y atractivos.
- Desarrollo de un *brief* antes del lanzamiento de un nuevo producto.
- El departamento de desarrollo de productos se encuentra articulado al departamento de mercadeo
- Las piezas promocionales van diseñadas según las necesidades del público objetivo.
- El material de publicidad de los productos, es previamente aprobados por el INVIMA. Este ente regulador en algunas ocasiones corrige aspectos normativos o de enfoque, así como también solicita retirar ciertos textos o imágenes que según ellos tienden a “confundir” al paciente. Lo anterior, hace que algunas piezas promocionales sean modificadas antes de ser conocidas por los consumidores.

Asimismo, han ido cambiado sistemáticamente los artes de las cajas de los productos de Laboratorios Incobra S.A. y Bifan (línea pediátrica).

El laboratorio desarrolló una imagen más moderna con el manejo de colores, dando carácter a los productos OTC (Over the Counter),<sup>3</sup> sin perder la identidad de la compañía. Estos cambios en la promoción de los productos de Laboratorios

---

3 Productos sin prescripción médica.

Incobra S.A. con una imagen renovada y con lanzamientos que refrescan el portafolio es lo que ha generado su estabilidad y un rumbo claro después de un periodo difícil.

### ***Reflexionemos***

El diagnóstico actual del mercado farmacéutico en Colombia apunta a un estancamiento de los productos éticos (aunque siguen siendo los de mayor participación en la industria), incremento de los genéricos y OTC, aumento de las exportaciones y mayor inversión en investigación y desarrollo; de esta forma el lanzamiento de productos nuevos constituye el medio más efectivo para crecer en cualquiera de estos frentes de negocio.

Laboratorios Incobra S.A. ha obtenido logros representativos como el posicionamiento de sus dos principales productos (Necrotón y Neuro 15-fósforo) en un mercado masivo. Igualmente, el haber mantenido la imagen de un laboratorio colombiano serio, comprometido con la calidad de los productos y la permanente mejora en la aplicación de prácticas éticas.

La responsabilidad ética de un laboratorio farmacéutico no es diferente a la de otra compañía. Los medicamentos son para prevenir, aliviar y sanar a los seres vivos. Las estrategias de promoción nunca deben depender de la venta de una fórmula médica. Las estrategias de promoción con los medicamentos deben ir dirigidas a las bondades del producto, a los beneficios reales que otorga a los usuarios, como lo señala García (2008).

El *marketing* farmacéutico se está transformando y promete pronto ser tan sofisticado como el de productos de consumo. Los laboratorios farmacéuticos buscan desarrollar estrategias de mercadotecnia mucho más planeadas, y actividades más sofisticadas.

## BALÚ

### Productos Orgánicos

La comercialización de los productos orgánicos en Colombia viene ganando terreno durante los últimos años y más de 3.000 productores del campo le apuestan hoy a este nuevo mercado de consumo. Así lo revela Alfredo García en el diario El País (2007), en el que indica que aunque la mayoría de los colombianos desconoce en qué consisten este tipo de alimentos, la oferta de productos que proceden de cultivos libres de agroquímicos, pesticidas y fertilizantes, está en aumento. Hierbas aromáticas, café, frutas exóticas y hortalizas, entre otras, son obtenidos por más de 3.000 productores en pequeñas fincas amigables con el medio ambiente.

Los canales de venta detallista, como los supermercados e hipermercados de cadena, también vienen adoptando con mayor fuerza la compra de esta clase de productos para su posterior venta a los consumidores. Ya es posible encontrar referencias de productos de diferentes categorías de alimentos en donde el elemento “orgánico” se hace presente.

Primero, es necesario comenzar por definir qué es la agricultura orgánica y sus principales características, ya que de allí se derivan las características de los alimentos orgánicos que van a ser materia de estudio durante este caso.

La agricultura orgánica es un sistema de producción basado en la obtención de alimentos de la máxima calidad, respetando el medio ambiente y conservando la fertilidad de la tierra sin el empleo de productos químicos de síntesis. Las principales características de los cultivos orgánicos se basan en:

- Usar agua limpia (de nacimiento) para el riego.
- No emplear fertilizantes, pesticidas, plaguicidas o cualquier otra sustancia de fabricación química.
- Está prohibido utilizar organismos transgénicos en su producción.
- Se emplean técnicas tradicionales de cultivo, cuidadosas con el medio ambiente.
- Todo el sistema de cultivo y post cosecha está controlado, cuidando la trazabilidad, calidad e inocuidad de los alimentos.

Una de las empresas en Colombia que se dedica a este tipo de actividad de siembra y venta de productos orgánicos es Balú.

Balú es un supermercado especializado en alimentos ecológicos certificados. Comercializa los productos generados por sus propios cultivos orgánicos, tanto a compañías nacionales como internacionales.

Todo comenzó en el año 2005 por iniciativa de Francly Muñetones, una joven Ingeniera Forestal egresada de la Universidad Distrital. Ella inició con una tienda virtual orgánica, donde las personas compraban por Internet esta clase de productos. Sin embargo, el mercado colombiano no comprendía el modelo de negocio en su momento.

A partir de lo anterior, ella estudió otras opciones de negocio, donde conoció a René Moreno, socio actual de Balú y responsable de la producción de los cultivos de esta compañía.

Las principales actividades de Balú son la producción y comercialización de vegetales orgánicos. Estos productos son vendidos a personas, tiendas orgánicas y a procesadoras en Bogotá. Su punto de venta se encuentra en la zona de Usaquén y próximamente se tiene planeado abrir otro punto de venta en el barrio Rosales de Bogotá. Su principal producto son los alimentos frescos como las frutas y verduras, exentos de proceso alguno.

La variedad entre los alimentos frescos que producen es muy amplia, siendo una de las principales fortalezas de Balú. La empresa genera 60 categorías de productos orgánicos en frutas, verduras, hortalizas y aromáticas. Esto le ha permitido recibir propuestas para la distribución de los productos a nivel nacional de compañías como Hortifresco.

Una de las debilidades del producto está en su empaque. En el mercado colombiano no son muy comunes las empresas que ofrecen empaques ecológicos. Existen materiales PVC y plástico, los cuales no son amigables con el medio ambiente, lo que provoca una disyuntiva con el producto ofrecido.

El precio también es uno de los temas más complejos para la compañía. El producto orgánico en este caso, tiene un precio más elevado, debido a que sus procesos productivos requieren de un mayor cuidado. Además, sus economías de escala son menores, requieren de una mayor mano de obra, considerable cuidado sanitario y presenta un riesgo sanitario alto porque no se utilizan elementos químicos para el control de plagas.

Para Muñetones (2008):

...el producto orgánico es exclusivo, es caro y es de una calidad superior, es más nutritivo, tiene más materia seca, más vitamina, más mineral, está libre de residuos químicos, es seguro, es sano. Sobre todo representa muchos valores para la salud de las personas, tanto en prevención como en curación.

Sin embargo, la estructura de costos de Balú le permite tener unos de los precios más competitivos en el mercado. Puede vender un 50% menos en comparación a los supermercados de la ciudad de Bogotá. Pero esta compañía sabe que la estrategia no es de precio, es de calidad y de posicionamiento. Es un producto diferente y exclusivo, lo que hace necesario comunicar esta información a los consumidores.

Las percepciones de los productos por parte de los clientes son positivas. Ellos consideran que estos son de muy alta calidad, su afinidad por esta clase de productos es bastante marcada, y, además, destinan tiempo y dinero suficiente para adquirirlos.

Uno de los elementos más importantes dentro de este proceso productivo es el no uso de productos agroquímicos en los cultivos. Es decir, no se utiliza ningún pesticida, fertilizante, fungicida y cualquier otro de síntesis química. Debido a esto, los productos que ofrece esta compañía son considerados como ecológicos, cuentan con una certificación otorgada hace tres años por el Ministerio de Agricultura y BCS Colombia. Para esta compañía, uno de los factores importantes para lograr

la certificación fue mostrar una organización óptima en el área productiva y comercial.

La estrategia de comunicación de la compañía ha sido el *marketing* directo y el *marketing* viral (voz a voz). También tienen convenios con médicos bioenergéticos que de igual manera aportan una red de referidos importante para su negocio. Para Balú, la estrategia de posicionamiento de este tipo de productos está sustentada en la diferenciación del empaque y la etiqueta. Para los propietarios de Balú, la competencia de productos orgánicos es bastante fuerte, la mayoría de los competidores no presentan ninguna clase de diferenciación en términos de producto y gran parte de éstos ya están previamente certificados como ecológicos. Sin embargo, los competidores más fuertes continúan siendo los productos convencionales, que se convierten en la competencia indirecta de la categoría de productos orgánicos. Con la experiencia de esta compañía, sus propietarios han identificado ventajas y desventajas en la comercialización de éstos:

### ***Ventajas***

- Fuerte voluntad de las cadenas por distribuir productos orgánicos. En comparación con los productos convencionales, los trámites y la negociación para la codificación es más ágil, permitiendo una mayor facilidad para la venta de estos productos a través de estos canales. Por ejemplo, el pago se hace a 60 días, y no a 90 días como suele suceder en la mayoría de los casos, a diferencia de otros productos.
- Tendencia de crecimiento de la categoría. Los productos orgánicos son un mercado potencial. No hay un gran número de competidores, lo que permite fijar precios altos por su carácter de exclusivo, de escaso y que tiene un mercado definido.

### ***Desventajas***

- Alto desconocimiento de la categoría. El comprador y consumidor no es consciente aún de los beneficios ambientales y de salud que ofrecen los productos orgánicos.
- La producción está sujeta a cambios climáticos y ataques de plagas. Para enfrentar esto, se deben utilizar procedimientos especiales que en ocasiones no resultan ser efectivos y rápidos, generando pérdidas para la compañía.
- Producción por demanda. Alcanzar el volumen que exige el mercado no es fácil, pues hay escasa disponibilidad de terrenos así como falta de capital de trabajo. Algo que también contribuye a esta desventaja es la falta de mano de obra que quiera trabajar en el campo. Según el gerente de Balú, las personas no quieren laborar en el campo y prefieren trasladarse a Bogotá a trabajar en cualquier tipo de trabajo que le ofrezcan.

Para Balú, la preocupación por el medio ambiente todavía no es un factor que incentive la compra de los colombianos. La variable precio sigue siendo considerada un motivador de compra.

## GRUPO EDITORIAL NORMA

### Empresa especializada en la edición y comercialización de libros

El Grupo Editorial Norma es una empresa especializada en la creación, diseño, producción, comercialización y distribución de libros en América Latina. Esta organización nace en Colombia en 1960 y se caracteriza por ser una de las editoriales más fuertes de América Latina que compete globalmente en el mercado mundial de libros en habla hispana.

La editorial ofrece al mercado colombiano textos escolares impresos y digitalizados, libros de gerencia, interés general, literatura y ensayo, libros infantiles y juveniles; y obras de referencia como enciclopedias, diccionarios y cursos de inglés. También utiliza herramientas como B2B,<sup>4</sup> portales para el desarrollo de publicaciones en formato electrónico y revistas impresas para el mercado de habla hispana de América y el portugués en Brasil. Para el año 2008, la empresa tiene puntos de venta en 15 países de América Latina (Argentina, Chile, región Andina, México, Centro América y el Caribe) y España.

El área de libros de Editorial Norma ha identificado en el mercadeo verde una oportunidad de crecimiento importante, especialmente en la literatura infantil y juvenil que es vendida a través de promotores escolares en los diferentes colegios de Colombia. Dentro del portafolio de productos de esta línea de negocio se encuentran colecciones como *Torre de papel*, *Zona libre* y *Catalejo*; que hacen parte del plan lector de los colegios, es decir, son libros que los profesores escogen para ser leídos y trabajados por los alumnos de forma obligatoria durante los diferentes cursos escolares del colegio.

Editorial Norma no cuenta con plantas propias de impresión, por lo que desde el año 2005 ha solicitado a sus proveedores la impresión de los libros en *bulky* o papel ecológico, puesto que proporciona una mejor calidad que el papel bond.

La compra o adopción de los libros en el colegio depende del trabajo comercial que haga el promotor de Editorial Norma dentro del recinto educativo. Uno de los criterios de compra de este tipo de libros por parte de los profesores es la calidad del papel. Cuando los promotores escolares visitan los colegios y presentan las novedades de las colecciones, una de las primeras observaciones de los profesores es que no se sienten satisfechos con la calidad del papel, ya que varía mucho en relación a la de las otras editoriales que usualmente imprimen los libros en papel blanco o bond.

De acuerdo con lo anterior, Juan José Jaramillo, gerente de producto de Editorial Norma, decide evaluar la situación con el área de producción. En ese instante, el gerente descubre que la empresa desde el año 2005 ha estado utilizando como insumo el papel ecológico sin compartir esta información con el mercadeo. El área de producción toma la decisión de imprimir los libros en *bulky* o *alternative book* con el objetivo de reducir los costos de impresión en un 7%. Vale la pena señalar, que este tipo de papel tiene una amplia demanda por los beneficios ecológicos induciendo una fijación de precios elevada.

---

4 Business to Business (de empresa a empresa).

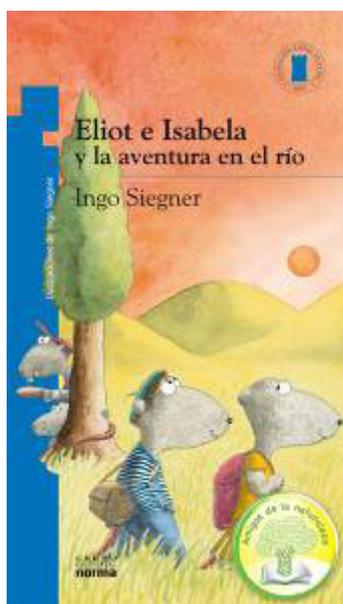
De esta manera, el gerente de producto propuso una campaña ecológica titulada “Amigos de la naturaleza”, con el fin de generar una mayor aceptación de los libros en los profesores y de esta forma incentivar mayores ventas en los colegios. El proyecto de “Amigos de la naturaleza” fue lanzado en el año 2008 y se fundamentó en un proceso de capacitación a lo largo del área comercial y de la organización. Para identificar la campaña se creó un sello que sería adherido inicialmente en la cubierta de los diferentes títulos de la colección Torre de Papel (Ver figura 1 y figura 2).

Figura 1. Logo de campaña ecológica Editorial Norma



Fuente: Editorial Norma mercadeo libros Colombia.

Figura 2. Cubierta libro con logo de campaña ecológica Editorial Norma



Fuente: Editorial Norma mercadeo libros Colombia.

No obstante, gracias a la campaña ecológica generada por mercadeo, Editorial Norma seguirá usando este papel para impresión de los libros teniendo en cuenta que los costos son los mismos que los causados por las impresiones en papel bond.

Esta estrategia del Grupo Editorial Norma busca el posicionamiento dentro del mercado de libros de habla hispana y más específicamente en colegios, por ser el *target* de este tipo de productos.

Un reto a futuro planteado desde la Editorial Norma es replicar esta campaña en todos los libros, a través de la aplicación de termosellados ecológicos. En países como Colombia, la conciencia ecológica en los niños es cada vez más latente, ya que será parte de una población potencial que demandará productos que protejan y cuiden el ambiente.

## CARPAK

### Empresa dedicada al desarrollo y conversión de empaques

Carpak es una empresa perteneciente al Grupo Carvajal, fundada en el año de 1904 en la ciudad de Cali. Su principal actividad es la impresión gráfica, específicamente el diseño y distribución de soluciones integrales de empaques de alto valor agregado para bienes de consumo de las más importantes compañías multinacionales y locales.

La empresa ha incorporado dentro de su filosofía empresarial la responsabilidad ambiental y cambios para el control de los desperdicios. La ejecución de esta estrategia se inicia en el año 2004 a través de una de sus líneas de negocios conocida como Flexa. Esta línea es especializada en dar soluciones integrales de empaque con laminados flexibles en rollos, bolsas preformadas y etiquetas en rollo para alimentos, productos industriales, de cuidado personal y limpieza.

La nueva propuesta consistía en modificar la línea de negocios, y generar una nueva denominada Aproflex; esta nueva línea tenía como propósito darle un uso adecuado a los residuos no biodegradables resultantes de los procesos de manufactura mientras, que se reduce el impacto ambiental y se generan nuevos productos que incrementen los ingresos de la compañía (ver figura 1).

Los clientes que compran esta materia prima (producto Aproflex) son pequeñas y medianas empresas cuyos dueños solían ser recicladores que utilizaban este insumo para generar muebles, estibas plásticas, cercas, tejas plásticas, bebederos y comederos para ganado.

Figura 1. Productos elaborados con los residuos industriales generados por Flexa y procesados por Aproflex



Fuente: Carpak - Aproflex área de aprovechamientos industriales

La aplicación de esta estrategia ha logrado disminuir las toneladas de desperdicios y los fletes de envío a los rellenos sanitarios, provocando un impacto ambiental positivo. Durante el periodo comprendido de 2005 y 2007, la línea de negocios Flexa causó un ahorro en sus gastos operativos de \$110.600.000, ingresos superiores a \$126.639.202 y un crecimiento negativo de toneladas desperdiciadas al convertirlas en nueva materia prima.

Esta situación motivó a los clientes a reconocer la labor de Aproflex y a elegir a Carpak como proveedor de insumos industriales, puesto que estas modificaciones en las materias primas se han convertido en un argumento de venta al canal y al consumidor final. Sumado a lo anterior, el Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial, ha manifestado a Carpak su deseo de apoyo económico y capacitación para la compra de maquinaria y obtención de certificados ambientales. Al interior de la organización también se ha formado una cultura organizacional importante donde se destacan frases como “Trabajar por el medio ambiente paga”, “Nuestra meta: desperdicio cero” y “Aproflex y Carvajal hacen las cosas bien por el hombre y el medio ambiente”.

José Luis Patiño ha liderado procesos de mejoramiento ambiental desde la creación de Aproflex. Su principal objetivo es consolidar esta empresa en una unidad de negocio estratégica para Carvajal. En la medida en que crezcan las metas de facturación de Carpak se incrementará la producción y así mismo los residuos. Por esto Aproflex buscará la compra de nuevas tecnologías para el óptimo reciclaje de polipropileno, polietileno, entre otros. Lo anterior permitirá a todos que los residuos generen valor agregado hasta llegar al desperdicio igual a cero. Patiño (2008) recomienda:

Las empresas deben dirigir el mercadeo verde a través de un líder que involucre a todas las áreas de la organización y que vea en esta estrategia una oportunidad de crecimiento importante para la organización.

## Bibliografía

- Agrocadenas. (2006). *La Industria Procesadora de Papa, Plátano y Yuca: El Mercado de Pasabocas (Snacks) y Congelados en Colombia*. Bogotá.
- BusinessWeek. (2007). *Casos de éxito en Marketing*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Bustamante, A. (Junio de 2007). *Investigaciones económicas Sector farmacéutico*. (Corficolombiana, Ed.) Recuperado el 14 de Febrero de 2008, de Sector farmacéutico colombiano: <http://www.corfivalle.com/WebCorfivalle2/Repositorio/archivos/archivo326.pdf>
- Castro, L. (2008). *Plan de mercadeo para Continental Foods*. Bogotá: CESA.
- Cepero, R. (2002). *Los ovoproductos*. Visión Libros. España.
- Diario La República. (2007). *25 casos empresariales 2006*. Bogotá: Editorial El Globo -
- Diario La República. (2008). *25 casos empresariales 2007*. (R. S. Daza, Ed.) Bogotá: Editorial El Globo.
- Diario La República. (2006). *40 casos empresariales 2005*. Bogotá: Editorial El Globo -
- Fernández, C. (2 de Marzo de 2008). Entrevista al Gerente de mercadeo de Avícola Santa Clara. (L. M. Echeverri, Entrevistador)
- García, C. (Marzo de 2008). *Marketing farmacéutico*. Recuperado el 2 de Junio de 2008, de Revista Neo: <http://www.terra.com.mx/articulo.aspx?articuloId=590497>
- Hasbun, J. y Gómez, S. (2008). *Estudio de Mercados para Continental Foods*. Bogotá: CESA.
- Ibañez, A. (Octubre de 2007). Entrevista al Gerente de Avícola Santa Clara. (L. M. Echeverri, Entrevistador).
- Kaplan, M. (2006). "Laboratorios farmacéuticos en Uruguay: estudio sectorial". *Revista Biomedicina*.
- Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., y Rudelius, W. (2004). *Marketing* (Séptima edición ed.). (R. A. Sánchez López, J. L. Blanco, y J. F. Dávila Martínez, Trads.) México, D.F.: McGraw Hill.
- Laboratorios Incobra S.A. (2006). *Informe de gerencia*. Barranquilla.
- Lacouture, M. C. (9 de Junio de 2008). Entrevista a la Vicepresidente de Imagen País. (L. M. Echeverri, Entrevistador)
- Lambin, J. J. (1995). *Casos prácticos de marketing*. Madrid: McGraw-Hill.
- McDonald, W. (1998). *Cases in Strategic Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Ocampo, R. (s.f.). Entrevista. (L. M. Echeverri, Entrevistador)
- Rodríguez, A. (18 de Febrero de 2007). Entrevista al Jefe de producción de Avícola Santa Clara. (L. M. Echeverri, Entrevistador)
- Velasco, A. (25 de Julio de 2008). Entrevista al Gerente General de Continental Foods S.A. (L. M. Echeverri, Entrevistador)
- Vélez Bedoya, R. (2003). *Casos Empresariales*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Universidad Externado de Colombia.

- Vivas, W. (25 de Julio de 2008). Entrevista al Jefe Nacional de Ventas de Continental Foods S.A. (L. M. Echeverri, Entrevistador).
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Argentina: Universidad del CEMA.
- Yepes, G. y Ospina, A. (2006). *Casos Empresariales. Especial: responsabilidad social empresarial*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Universidad Externado de Colombia.