

Prácticas mercadológicas en Colombia (estudios de caso)

LINA MARÍA ECHEVERRI

Borrador de administración # 51

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá D.C., junio de 2011

Bogotá, D.C., junio de 2011

Corrección de estilo:XXXX

Diagramación y diseño: Diego E. Romero V.

Impresión: -----

Comunicaciones

Cra. 6 No. 35 - 28 Casa Lleras

comunicaciones@cesa.edu.co

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

Presentación	5
Marco teórico	8
3. Estrategia de enseñanza de estudios de caso	11
Metodología	13
Estudios de caso.....	13
Caso 1: Corporación Educativa Colegio Británico de Cartagena (COLBRICA)	14
Caso 2: Cyclus<.....	20
Caso 3: Sylvania	22
Caso 4: Panadería Casablanca	27
Caso 5: Frutas El Molino	29
Consideraciones Finales	31
Bibliografía	31

Prácticas mercadológicas en Colombia (estudios de caso)

XXXXXXXXXXXXXX

Presentación

El CESA entiende la investigación como un medio privilegiado para la realización de su Misión de Formación de los mejores líderes empresariales, pues una formación de excelencia en el mundo actual y de cara al futuro supone, ante todo, por una parte, manejar el conocimiento de punta y, por otra, desarrollar la capacidad de aprender para mantenerse actualizado y estar así en permanente disposición de utilizar el mejor conocimiento disponible en la práctica de la administración.

El hecho de que el CESA sea una Escuela de Administración de Empresas acota de manera clara el campo del conocimiento objeto de investigación: la realidad empresarial colombiana y su contexto nacional e internacional. Es decir, es una investigación enfocada en conocer a fondo, de manera crítica y creativa, las prácticas empresariales colombianas, sus modalidades, eficiencia, eficacia, historia, competitividad internacional, motivaciones, su ética, etc., por medio de la utilización de las mejores prácticas (metodologías) científicas; pues es claro que Colombia adolece de un inmenso desconocimiento científico de su mundo empresarial.

El grupo de investigación en Innovación y Gestión Empresarial del CESA, a través de la Línea de investigación en marketing ha construido una serie de casos empresariales públicos y confidenciales de organizaciones como: *Maloka: inspiración e innovación empresarial* (2010), *Continental Foods S.A.* (2009), *Avícola Santa Clara* (2009), *Polipanel* (2009), *Eterna* (2009), *Carpak* (2009), *Barú* (2009), *Celesa* (2009), *Colombia es Pasión* (2008), *Algarra* (2008), *Expreso Brasilia* (2007), *D.C. Estilos* (2007), *Laboratorios Incobra* (2007) y *AgneteSung* (2007).

Por esta razón, conocer la experiencia, los resultados, logros y limitaciones de las empresas colombianas tiene como principal objetivo promover un aprendizaje significativo. Dicha técnica pedagógica posee numerosas ventajas en su aplicación y resultados, como se precisa a continuación:

- Genera la capacidad de desarrollar el pensamiento crítico y el aprendizaje reflexivo en el participante.
- Busca fortalecer y mejorar las habilidades del estudiante en términos de apropiación conceptual y formulación de alternativas de solución.
- Permite condensar la información acerca de una realidad en secciones lógicas de acuerdo con la temática de estudio.

Un caso académico es la descripción redactada en algún tipo de formato, de una situación real que incluye un problema, una oportunidad, un desafío, o la toma de una decisión de una persona dentro de una organización. Es el vívido relato de un

hecho organizacional con todas las situaciones propias que se dan en el ámbito laboral y que se traslada al aula a fin de poder analizarlo.

En este sentido, el CESA ha desarrollado una metodología propia para la construcción de casos académicos a través de una propuesta diferenciadora, al ofrecer una herramienta pedagógica que basada e incluida en los métodos interactivos de aprendizaje, tiene la particularidad de trabajar con situaciones reales y actuales, permitiendo al participante sumergirse en la realidad organizacional y social; analizándola, comprendiéndola y aplicándole los conceptos teóricos aprendidos o por aprender.

Esta propuesta se enmarca en la iniciativa que la Línea de investigación en marketing del CESA viene desarrollando desde el año 2006, la cual está orientada a la construcción de estudios de caso sobre buenas prácticas demarketing en Colombia. Desde el año 2006, se han realizado estudios de caso a empresas de diferentes sectores como transporte, diseño de modas e industria.

La Línea de investigación está utilizando la metodología de caso como un espacio de formación en investigación y aplicabilidad en los ámbitos de la docencia. El propósito principal es hacer el levantamiento de estudios de caso sobre empresas colombianas con el objetivo que sea utilizado en el aula para la generación de discusiones académicas sobre una situación real en particular.

Figura 1. Modelo Heurístico CESA



Fuente: Elaboración propia

Un caso se redacta en forma neutral, no incluye análisis, ni juicios de valor por parte de los autores y se construye a partir de la investigación basada en datos primarios (entrevistas personales con las personas relacionadas interna y externamente con la organización) y secundarios (documentos de la organización, medios e información pública). A las organizaciones, se les permite redactar la historia de la organización, para que queden registrados sus inicios, su crecimiento, hechos puntuales, estrategias exitosas, o no, experiencias de las distintas áreas o direcciones de las mismas.

El método del caso se ha utilizado en la academia durante años para enseñar derecho, administración y medicina. Con el uso de los estudios de caso se mantiene la promesa de utilizar una técnica pedagógica que fomenta la socialización e interacción de los estudiantes y docentes, porque humaniza la ciencia y se constituye en una forma didáctica que ilustra la metodología y los valores científicos. A través de los estudios de caso, el estudiante desarrolla competencias en términos de aprendizaje problémico y pensamiento crítico.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje se ha encontrado que el método del caso flexibiliza la apropiación de conocimientos. Con esta estrategia se recogen experiencias y situaciones que enmarcan al lector en el conocimiento de un fenómeno cuyo abordaje rompe con los esquemas de enseñanza tradicionales. Los estudios de caso se han constituido en una estrategia pedagógica efectiva para el análisis, interpretación y proposición de soluciones. Yin (1989), plantea que:

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios. (Yin, 1989, citado por Martínez, 2006, p. 3)

La literatura de la mercadotecnia contiene ejemplos basados en la metodología del estudio de caso. El uso de esta técnica está determinado por la intencionalidad del docente de incentivar la reflexión del estudiante, la evaluación de conocimientos adquiridos o la aplicación de conceptos a realidades y prácticas empresariales. La universidad de Harvard ha sido una líder en esta área, y los casos desarrollados por la facultad han sido publicados para el uso en otras instituciones universitarias. Los cursos se diseñan alrededor de los estudios de caso, los cuales abarcan diferentes disciplinas como finanzas, administración, operaciones y sistemas de información, entre otros. Estos cursos promueven en los estudiantes el pensamiento analítico y el diseño de estrategias propositivas.

En este sentido, la finalidad central de la presente propuesta es construir una serie de casos colombianos de marketing, que den cabida al entendimiento de las temáticas principales de esta disciplina y a la comprensión de fenómenos mercadológicos en el ámbito nacional. Los estudios de caso deben transformarse en un instrumento útil para unificar en un ejemplo situaciones de carácter teórico, problemas reales y reforzar capacidades de análisis para la toma de decisiones. Por lo anterior, las empresas colombianas son fuente inagotable de información y conocimiento de la práctica del mercadeo. Los logros y beneficios obtenidos por la implementación de acertadas estrategias de marketing permitirán al estudiante ampliar el espectro de conocimiento y valorar el marketing como disciplina y afición.

Marco teórico

1. Casuística

El entendimiento de la palabra *casuística* es de suma importancia para poder comprender el por qué se utilizan los estudios de caso como métodos de enseñanza. De acuerdo con lo anterior, Luis Alberto Rosas (2006) plantea que: “La **casuística** consiste en recurrir a casos reales o bien elaborados, especialmente para analizar, discutir, debatir y tomar decisiones entre pares (colegas o estudiantes)”.

La casuística se utiliza como una estrategia de aprendizaje para estudiantes y profesionales en su proceso de formación en fenómenos o hechos reales. Los estudios de caso empiezan a aplicarse en Harvard y luego se dan a conocer alrededor del mundo. Esta metodología se ha convertido en instrumento fundamental en las aulas de clase, ya que permite que los estudiantes aprendan de forma didáctica y divertida.

En el proceso de formación se utiliza con frecuencia los estudios de caso para que sean abordados y analizados por parte de los estudiantes y docentes con el fin de buscar distintas soluciones posibles al problema planteado. Es muy interesante observar como las personas llegan a estas distintas soluciones teniendo en cuenta su perspectiva y sus conocimientos. Lógicamente entre más conocimiento se tenga, más fácil se hace la búsqueda de la solución al problema planteado. Por otro lado, también se puede plantear que la escogencia de la mejor alternativa no es la misma para dos personas distintas, ya que cada persona tiene intereses y preferencias distintas que hace que se vaya por un camino u otro.

Para llegar a la alternativa de solución más adecuada al problema planteado, se deben desarrollar ciertas destrezas que permiten analizar el problema. Posteriormente, se debe analizar éste para plantear las distintas alternativas procedimentales. Después de plantear las alternativas, dicha persona debe escoger la mejor solución al problema y tener seguridad de que la que respuesta escogida es la correcta.

Siempre se habla de la búsqueda de las mejores alternativas para la solución de los problemas de los casos, éstos no proveen una solución al problema planteado. Por lo anterior, Rosas (2006) menciona que:

El estudio de un caso no implica proporcionar la solución a determinada situación, sino que actúa como disparador para la búsqueda de alternativas que apunten a la correcta toma de decisiones o a un diagnóstico adecuado en función de la información disponible.

La intencionalidad consiste en originar conflictos entre la mejor alternativa escogida por las distintas personas. Se puede afirmar que mediante esta generación de conflicto, los estudiantes y profesionales pueden aprender de las distintas perspectivas y analizar si lo planteado con anterioridad fue lo correcto o no. Adicionalmente las distintas partes pueden refutar afirmando que su alternativa es la correcta.

1.1. Orígenes de la casuística

Sus orígenes se remontan al siglo XVII cuando los jesuitas se dedicaron a poner casos para determinar si existía pecado o no en algún evento, esta práctica fue adoptada por San Alfonso de Liguori para ser utilizada al momento de la confesión, no obstante los jansenistas la reprobaron aludiendo que ésta metodología lo que buscaba era permitirle a la aristocracia francesa realizar cualquier tipo de acción bajo la correcta moral. Los jesuitas fueron acusados de poco exigentes en el desarrollo de la moral, o sea “Casuistas”.

No obstante, su aplicación moral y religiosa no fue la única, el método de casos es un sistema usado en el campo de la educación y el mundo empresarial, el cual gira alrededor de dos frentes: el primero, el referido a la investigación que busca explorar, explicar y sobre todo describir una situación o un evento contemporáneo a través del uso de diferentes fuentes, cuidándose de no llegar a tomar posturas frente a la situación, sino simplemente describirla de manera imparcial. El segundo, se utiliza como método didáctico de enseñanza y se denomina “el Método de Casos”, muy utilizado en ciencias jurídicas, administrativas y sociales, el cual busca entregar la descripción de casos reales a los estudiantes con el fin de generar entre éstos discusiones sobre la situación y posteriormente buscar posiciones sobre la misma; de esta forma se busca dar a los alumnos la oportunidad de relacionar los conocimientos teóricos con ambientes de aplicación práctica.

1.2. Estudio de caso: conceptos e ideas

Los estudios de caso son utilizados frecuentemente por diversos profesores alrededor del mundo como método de enseñanza. Sin embargo, muchos en realidad no saben qué es un estudio de caso. Según Yin(s.f.), un estudio de caso es:

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos(Yin, (s. f.) citado por Ayuso y Ripoll, 2001, p. 7).

Por otro lado, los estudios de caso son utilizados como estrategia de aprendizaje. La intención de aplicar dicha estrategia está basada en el desarrollo de la capacidad de análisis de los estudiantes frente a situaciones reales que motiven a la solución de una problemática y la reflexión crítica de un fenómeno específico. De esta forma, se busca profundizar en el conocimiento de un tema en particular de una forma más didáctica. Desde la perspectiva administrativa, los estudios de caso son utilizados como métodos durante el proceso enseñanza-aprendizaje ya que muestran las decisiones tomadas por diversas empresas, y cómo estas decisiones han llevado a los empresarios al éxito o al fracaso. En este sentido Morra y Friedlander (2001) consideran que: “Los estudios de caso para propósitos de enseñanza generalmente intentan iluminar una decisión o conjunto de decisiones - por qué fueron adoptadas, cómo fueron adoptadas, y los criterios que llevaron a tomarlas-”.

Cuando los casos de distintas empresas son utilizados, se busca principalmente establecer un ejercicio en el cual los estudiantes puedan mediante la lectura del caso identificar las variables claves de la empresa y las decisiones estratégicas tomadas. La mayoría de las veces existe una sola respuesta correcta a la pregunta planteada, sin embargo el estudiante puede opinar si la decisión tomada por la empresa fue la correcta.

Hay diversos tipos de estudios de casos. Entre estos se encuentra, el caso de forzamiento a la acción: en el cual se busca que el lector se sienta en el lugar de la persona que debe tomar la decisión frente un problema planteado. Otro tipo, es el caso retrospectivo: cuenta una historia, que incluye información desde antes, hasta después de la toma de decisiones, así como también sus efectos. Como señala Dorothy Robin (1986), “los casos de enseñanza deben ser breves, de aplicabilidad general, provocadores de conflicto y forzadores de decisiones” (Robin, 1986, citado por Morra y Friedlander, 2001, p. 18). Esta estrategia didáctica acompaña la formación de una manera directa, provocando la necesidad de respuesta de preguntas, como las plantea Robin (1986): “¿Qué problema está siendo ilustrado?, ¿Cuáles son los temas subyacentes?, ¿Quién es la audiencia objetivo?, ¿Cuáles son los objetivos específicos para estas audiencias? y ¿Cuál es la decisión específica que necesita ser adoptada?” (Robin, 1986, citado por Morra y Friedlander, 2001, p. 18).

Es muy importante que los estudiantes puedan generar conflictos entre ellos mediante los casos, al tener ideas diferentes sobre las distintas soluciones que surgen a los problemas planteados. Mediante estos conflictos que se crean, los estudiantes están reforzando sus conocimientos como también están luchando por sus ideales. De esta forma pueden profundizar en diversos temas y en distintas formas que involucran su forma de pensar, no sólo buscan una respuesta única, sino que también la defienden y dicen el por qué la decisión tomada por la empresa fue o no la correcta.

2. Construcción de estudio de casos

Existen personas especializadas en desarrollar los casos utilizados como métodos de enseñanza. Según Kennedy y Scout, existen cinco pasos básicos para redactar estudios de caso:

1. *Desarrollar la situación o problema:* lo primero que se debe saber es realmente para qué se está construyendo el caso, cuál es su fin o qué es lo que pretende enseñar. Adicionalmente, para crear un caso, sus inventores deben enfocarse en problemas reales.
2. *Investigar el caso:* luego de escoger el tema a tratar existen dos etapas para la investigación del caso: la primera es trabajo en la biblioteca y la segunda es la entrevista. En estas etapas se quiere encontrar los detalles del caso, quienes son sus principales actores, hace cuánto ocurrió, entre otros.
3. *Redactar el caso:* para redactar un caso este debe ser objetivo, debe conservar la confidencialidad, proporcionar hojas de datos sólo en las primeras etapas para que luego los estudiantes proporcionen sus propias ideas, incluir datos estadísticos en el apéndice, incluir material extraño para que los estudiantes puedan distinguir entre información relevante y poco relevante y, finalmente comprobar si es comprensible para cualquier lector.

4. *Desarrollar preguntas y actividades*: las preguntas y actividades deben determinar la sintomatología del problema de estudio.
5. *Desarrollar instrucciones completas*: después del planteamiento se inician con preguntas orientadoras que aborden toda la información relevante del caso objeto de estudio. (Kennedy y Scout, (s. f) citados por Morra y Friedlander, 2001, p. 19)

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se puede concluir que tanto el concepto de casuística, como el concepto de estudios de caso así como su desarrollo pueden ser una herramienta fundamental para profundizar en un tópico especializado. Esta técnica de estudios de caso debería ser implementada en la mayoría de las universidades, colegios y empresas. Cuando se desea estudiar cierto tema con un mayor grado de dificultad el estudio de casos es el indicado. Mediante este método, cada persona tiene la capacidad de enfatizar sus puntos de vista, así como también entender y analizar los de los demás. Desde diferentes perspectivas se debería crear una cultura de estudios de caso en todos los niveles educativos porque permite desarrollar destrezas de pensamiento y competencias de análisis crítico.

3. Estrategia de enseñanza de estudios de caso

En las instituciones académicas, la estrategia de enseñanza de estudios de caso es la siguiente: éstos son presentados a los estudiantes y luego se trabaja ya sea individualmente o en grupo para analizar o responder las preguntas planteadas. Austin sugiere que el conductor de la discusión incluya las siguientes categorías de preguntas:

1. Búsqueda de información: “qué, quién, cuándo y dónde”
2. Analítica: “por qué y cómo”
3. Reto: “por qué”
4. Acción: “qué harías tu cuándo, dónde y por qué”
5. Hipotéticas: “si – entonces”
6. Predictiva: “qué va a pasar”
7. Generalización: “qué lecciones generales” (Austin, 1993, p. 35)

Las siete preguntas anteriores son fundamentales para el estudiante, ya que por medio de éstas, identificará las variables claves de la empresa y podrá tomar decisiones estratégicas, además de lo obvio que es poder analizar y resolver el caso.

3.1. El método de casos

Como lo señala Juan Carlos Cerna (s.f.):

El método de casos consiste en el uso de “historietas” como una herramienta pedagógica en donde se aplican los conocimientos aprendidos en el aula con su aplicación en situaciones reales. Asimismo, éste exige asumir el papel de protagonistas en lugar de mantener una actitud de observador. Adicionalmente, implica a los participantes o estudiantes en su propio aprendizaje y facilita el trabajo en grupo, ya que crea un diálogo en la clase que cambia los esquemas tradicionales de la clase magistral.

Según Darío Abad (s.f.), el método de casos, instala al participante dentro de una situación real y le da la oportunidad de dramatizar sus propios enfoques y sus decisiones, lo cual lo prepara para la ocasión. De acuerdo con el autor, los estudios de caso deben cumplir una serie de condiciones para asegurar su utilidad pedagógica:

- Autenticidad: ser una situación concreta, sacada de la realidad
- Urgencia de la situación: ser una situación problemática que provoca un diagnóstico o una decisión.
- Orientación pedagógica: ser una situación que pueda proporcionar información y formación en un dominio del conocimiento o de la acción.

Esta modalidad o método de hacer los casos como trabajo didáctico, tiene un gran interés en las áreas que demandan un entrenamiento previo para la formación tanto teórica como práctica de los estudiantes. Hay cinco razones fundamentales que plantea Reynolds (1990), el cual avala su eficacia:

1. Los estudiantes desarrollan mejor sus capacidades mentales evaluando situaciones reales y aplicando conceptos que aprendiendo estos mismos conceptos simplemente a partir de ejemplos teóricos que están con frecuencia alejados de la vida real.
2. Los estudiantes aprenden a desarrollar conceptos nuevos y a aplicar aquellos ya establecidos a situaciones novedosas. Por tanto, los estudiantes de este método estarán mejor preparados que los que sólo hayan aprendido de memoria los conceptos existentes.
3. Los estudiantes asimilan mejor las ideas y conceptos que utilizan ellos mismos en el transcurso de la resolución de los problemas surgidos de la realidad documentado en los casos.
4. El trabajo en grupo y la interacción con otros estudiantes, necesarios en la práctica del método del caso, constituyen una preparación eficaz en los aspectos humanos de la gestión.
5. Como esta técnica convierte a los estudiantes en participantes activos de su propio aprendizaje, facilita la expresión de opiniones, creencias, actitudes y valores. (Reynolds, 1990, citado por Andreu, González, et al, 2004, p. 4)

Metodología T2

La investigación se basa en un estudio exploratorio y descriptivo, que hace un examen interno de la planeación en el mercadeo de las compañías en cuestión. El estudio es exploratorio puesto que a partir de documentos internos, bases de datos, documentación publicada, revistas del sector y otras herramientas se recopila la información necesaria de cada empresa para ser organizada, analizada y estudiada. De igual modo, es descriptivo porque de manera cronológica busca determinar el comportamiento y desarrollo de cada empresa en el área de mercadeo.

Para elaborar una investigación profunda y heterogénea, se determinó estudiar cinco casos de empresas colombianas de distintas actividades económicas y analizar cada una dentro de su propia experiencia, en situaciones relacionadas al mercadeo. Las organizaciones objeto de estudio fueron Colbrica, Cyclus, Sylvania, Panadería Casablanca y Frutas El Molino.

Las fuentes establecidas para la recolección de información y elaboración de los casos son primarias, de primera mano, es decir, información obtenida mediante visitas personales a cada empresa en donde se entrevistaron a funcionarios de gran trayectoria en la organización. De igual manera, se recurrió a información secundaria a través de internet, publicaciones de revistas, libros u otras fuentes externas que suministraron documentación pertinente, para elaborar un estudio completo y preciso de cada caso.

La técnica del texto sigue el método planteado por el modelo heurístico del CESA, en el que los casos son presentados en un formato narrativo, que es deseable al lector, debido a que las historias provocan atracción con su contenido. También, los casos son gobernados por un escenario problema, que es más ampliable y polémico, y por tanto genera opiniones diversas y múltiples soluciones. Una narrativa es la historia de un acontecimiento. Esto incluye qué pasó, quién estuvo implicado, cuándo pasó, por qué pasó y cómo pasó. Los casos de este trabajo están estructurados en este estilo, que presenta una secuencia de acontecimientos mediante los cuales se desarrolla la historia. Están organizados cronológicamente, según los acontecimientos ocurridos, de tal manera que la estructura permite mantener a los estudiantes interesados y enfocados en los puntos tratados. El estudio se finalizó en el primer semestre de 2010.

Estudios de caso T1

El propósito de la investigación desarrollada fue describir la situación real de varias empresas que exponen sus prácticas mercadológicas y experiencias en el mercado colombiano. En los casos se identifican problemáticas referentes a mercadeo que serán de utilidad para profesores como una estrategia pedagógica dentro del aula.

Caso 1: Corporación Educativa Colegio Británico de Cartagena (COLBRICA)¹

Como “un sueño en movimiento” describe María Nelly Mendoza, fundadora de la Corporación Educativa Colegio Británico de Cartagena (COLBRICA o CBC); el proceso llevado a cabo para la creación y sostenibilidad de un colegio en el norte de Colombia. Todo inicia con el planteamiento del proyecto educativo llamado Jardín infantil *Mi Pequeño Mundo* el cual fue el soporte para iniciar labores educativas a través de la constitución de un colegio que ha sido modelo ejemplar de la educación primaria y secundaria en la ciudad de Cartagena a partir del año de 1979.

Después de 28 años de haberse fundado y posicionado a nivel local, departamental y nacional, como una institución educativa de carácter privado, independiente, bilingüe, mixto y con jornada diurna; los retos, proyectos y, por supuesto, los sueños siguen vigentes y en constante devenir. Lo anterior, con miras a una educación integral con un alto nivel de calidad que abarca el compromiso personal, social y ambiental, en el contexto bicultural e internacional.

El Colegio Británico, como corporación que presta el servicio de educación, ha manejado una gran responsabilidad ética con respecto a la creación de un conjunto de estrategias que van a conocer la labor de enseñanza y aprendizaje. Proceso que no sería posible si no se tuviese en cuenta las opiniones de aquellos miembros de la comunidad COLBRICA como: padres de familia, estudiantes, profesores, fundadoras y personal administrativo, principal recurso encargado de resaltar - o no - los resultados obtenidos, tanto a nivel académico como personal y social; esto, teniendo en cuenta la experiencia vivida al hacer parte de esta gran familia.

Sueños compartidos

En febrero de 1979, María Nelly Mendoza y Angélica Ricardo emprendieron una travesía que las llevó a la consecución de un sueño compartido: ofrecer una educación integral de calidad a la comunidad infantil. De esta manera, el jardín infantil *Mi Pequeño Mundo*, abrió sus puertas, con 45 niños entre los dos y seis años de edad.

En 1980 se elaboraron los Estatutos Generales con el nombre de *Corporación Educativa Jardín Mi Pequeño Mundo* y la sede se trasladó al barrio Bocagrande, ya que la mayoría de los estudiantes pertenecían a este sector; situación que facilitó tanto el acceso al Colegio como la captación de alumnos. Dicho cambio dio como resultado que la cantidad de estudiantes aumentara a 170.

En 1983, se instauró la educación primaria con calendario B. Pero, no fue hasta 1984 cuando se realizó el cambio de razón social a *Corporación Educativa Colegio Británico de Cartagena CBC*. En la cual se implementó la educación bilingüe y el programa internacional, gracias al apoyo y asesoría de John P. Cushnan, en ese entonces, rector del Colegio Colombo Británico de Cali.

1 En el desarrollo del estudio de caso participó Saray Cristina Camacho Mendoza como asistente de investigación de la Línea de investigación en marketing.

En 1991, las fundadoras impulsadas por una fuerte motivación y deseos de expansión, continuaron con los demás niveles y emprendieron un nuevo proyecto. Este nuevo proyecto consistió en la construcción de la sede principal del Colegio en la zona norte de Cartagena. Durante esa época era un lugar en las afueras de la ciudad, que hoy en día está ocupado por una amplia variedad de planteles educativos.

De esta manera y con pronósticos negativos, teniendo en cuenta que la zona en cuestión era considerada de riesgo, debido a que era lejana, poco poblada y el acceso a los servicios públicos se dificultaba, el 20 de enero de 1992 el Colegio trasladó su sede al kilómetro 12 del Anillo Vial. Era la primera vez que un colegio salía del perímetro urbano. Después del traslado, y pese a todos los pronósticos que circundaron este cambio, se observó una gran aceptación por parte de la comunidad COLBRICA, y en especial de los padres de familia, quienes acogieron positivamente el entorno cálido y rural que les brindaba las nuevas instalaciones del Colegio. Hecho que se evidencia en un crecimiento del 54% en la población estudiantil, entre los años 1992 y 1997.

Donde hay ecos de piratas y leyendas: allí está el Colegio Británico

El Colegio Británico se caracteriza por guiar y potenciar los procesos de desarrollo de los estudiantes pertenecientes a la institución, enfatizando y promoviendo el respeto como base ética y moral, en búsqueda del reconocimiento de las diferentes culturas, razas y credos que conforman su comunidad. Los lineamientos institucionales se fundamentan en su reseña histórica: “El colegio es un lugar acogedor, que rápidamente se convierte en un segundo hogar para sus educandos y aquellos con quienes éstos se relacionan, les brindan lo mejor para su desarrollo físico, académico, psicológico y socio-afectivo” (Colegio Británico de Cartagena, 2008, p. 2).

De ahí la importancia que le ha otorgado el CBC a la creación y consolidación de los símbolos, como elementos pedagógicos, que representan los valores y la visión del Colegio. También, los símbolos son percibidos como una imagen que proporciona seguridad a los padres que el servicio, es decir, la educación de sus hijos será de calidad. Así mismo, el uso de los anteriores contribuye al fortalecimiento de la imagen corporativa y a que se presente un proceso de identificación y, por tanto, diferenciación de la labor educativa del Colegio.

El colegio cuenta con dos pilares encargados de crear, dar a conocer y posicionar la labor educativa del COLBRICA; entonces, el primer pilar está a cargo del área académica, encabezada por el director del Colegio, y el segundo pilar está a cargo del área administrativa, encabezada por la junta directiva, la cual la conforman las socias fundadoras.

Dentro del área administrativa, se adelantan las funciones de mercadeo, las cuales se han enfocado en la creación de diferentes estrategias que permitan la consolidación del Colegio como comunidad e institución; lo anterior, teniendo en cuenta las necesidades, el presupuesto y la aprobación por parte de la junta. Como el primer eje lo lidera el director del Colegio y teniendo en cuenta que han sido varios los encargados de dicha labor, este apartado se llevará a cabo en orden cronológico, según los periodos de cada uno de éstos, reconociendo la manera como llevaron a cabo sugerencias.

En 1988, entra a ejercer la dirección el británico Derek Mullin, quien había venido trabajando en la institución como profesor; él enfocó su trabajo a la intensificación del idioma inglés, responsabilidad que manejo durante 10 años, la cual llevo a la mejora del nivel del idioma, consolidando la imagen del bilingüismo. Luego, en 1998, con Ángela Gutiérrez a cargo del Colegio, se profundizó en el uso y apropiación de la simbología interna, fortaleciendo la identidad de la familia COLBRICA. De esta manera la mascota insignia del Colegio es un delfin llamado “Joy”.

En el año 2000, Guy Worthington se une a la comunidad CBC y emprende su trabajo como director durante 5 años. Periodo en el cual el Colegio tuvo una serie de transformaciones bajo su premisa de gestión *more professional*, que tenía el propósito de darle una imagen nueva y fresca al Colegio.

Juntos hacemos la diferencia

El primer cambio fue el lema del CBC “We are the best, we do the best” por “Together we make the difference”, el cual no tuvo la aceptación esperada y después de la gestión de Worthington, volvió al original. El segundo cambio, fue la modificación del escudo del colegio, reemplazando el escudo inglés por los dos delfines, hecho que culminó en el cambio de la papelería escolar. El tercero, se introdujo, a nivel interno, el sistema de las *Houses*, el cual es muy conocido en colegios de origen inglés y consiste en organizar tres grandes equipos de familias, llamadas *Houses* conformados por los estudiantes, docentes y personal administrativo; lo anterior con el fin de promover, entre otras cosas, la unidad de la familia COLBRICA.

El nuevo sistema inició en Agosto del 2000 con una competencia general para elegir los tres logos representativos para cada *House*. La idea ganadora propuso tener 3 animales míticos provenientes del Reino Unido: el Dragón de Gales, el León de Inglaterra y el Unicornio de Escocia (Ver Figura 2). Cada uno de ellos distinguido con los colores de la bandera de Colombia: Leones son amarillos, Unicornios son azules y Dragones son rojos. Coincidentalmente, éstos son los mismos colores de los símbolos ingleses originales (Mendoza, 2009).

Figura 2. Mascotas del sistema “Houses”



Fuente: COLBRICA (2009). Informe de secretaría académica.

Así, El propósito de las *Houses*, como dice Ivonne Royett, asistente de secretaría académica, es “el de fomentar la responsabilidad, el compromiso, la sana y justa

competencia, y el trabajo en equipo, a través de eventos académicos, culturales y deportivos. Es disfrutar aprendiendo”(Royett, 2009).

En el 2005, el británico Brian Geoffrey Seve asumió la dirección centrando su atención en lo académico; su equipo de trabajo, se vio en la tarea de intensificar el plan de estudios propuesto hasta ese momento; situación que se vio reflejada en los resultados sobresalientes, obtenidos en las diferentes pruebas académicas realizadas, tanto a nivel nacional como internacional. Se hicieron modificaciones al ciclo del horario escolar clásico de la semana, por un ciclo rotativo y se impulsó el uso de la tecnología en la familia COLBRICA.

Desde el año 2007, Sofía Camacho, es la persona encargada de dirigir el Colegio. En su estrategia de gestión ha logrado mantener los aciertos de los colegas que la antecedieron y reformular el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Retomando la información antes presentada, se puede observar como resulta significativo, tanto a nivel interno como externo, la gestión del director del Colegio como fuente de imagen académica “si bien cada uno de los directores tienen en común que cargan con la responsabilidad de la educación de los estudiantes que hacen parte del Colegio, se diferencian, notablemente, en su plan de acción y de metas”.(Mendoza, 2009)

Para Mendoza (2009) un factor influyente en la retención de estudiantes es el cambio constante de director, haciendo la siguiente aclaración: “El cambio constante de la cabeza visible demuestra inestabilidad en cualquier institución educativa. Los padres se preocupan por el seguimiento de los planes y programas propuestos por cada rector”(Mendoza, 2009).

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, resulta necesario revisar las consecuencias de dichos cambios, los cuales se pueden ver reflejados en el número de estudiantes que han hecho parte de la institución durante 11 años. Sin embargo, desde el año 2003 al 2008 se evidencia un marcado descenso de la población estudiantil.

La causa principal de esta disminución fue la recesión económica que se vivió en el país. La mayoría de los estudiantes que hacen parte del Colegio pertenecen a familias que ocupaban altos cargos en empresas que tuvieron que cerrar o despedir funcionarios. Esto se vio reflejado en el retiro de muchos estudiantes.(Mendoza, 2009)

Administrando la imagen del Colegio

De acuerdo con la secretaria académica, Ivonne Royett:

COLBRICA planifica anualmente las estrategias de marketing, buscando generar nuevas matrículas y mejorar la posición competitiva de la institución en el mercado. Las estrategias que se realizan evitan promociones netamente de corte comercial, pues adopta un modelo de ética institucional en las decisiones de marketing(Royett, 2009).

La planeación de la estrategia de comunicaciones es relevante para la empresa. Un principio sustenta las acciones de marketing del Colegio: “Siempre decimos la verdad, no exageramos. Siempre se vende con base en resultados; por ejemplo, teniendo en cuenta los reconocimientos de las instituciones que nos regulan o nos acreditan, como lo son el Bachillerato Internacional y el ICFES” (Royett, 2009).

Con respecto a la publicidad masiva el COLBRICA invierte anualmente \$ 8.000.000 en el periódico local El Universal. Ésta se realiza a mitad del año escolar del calendario B, es decir, entre mayo/junio, y en octubre/noviembre para captar estudiantes del calendario A. Además, se aprovechan las promociones y ediciones especiales que éste diario ofrece a las instituciones educativas. Un 0.34% del ingreso por matrículas se destina para comunicaciones.

Ahora bien, teniendo en cuenta la información que antecede y precisamente porque es un servicio lo que se presta, son finalmente los padres, o en general la familia COLBRICA, la que se encarga de calificar la gestión del Colegio y tomar decisiones al respecto. Es decir, ella es la principal fuente de comunicación, es el marketing viral; el cual está determinado por la percepción de las estrategias internas utilizadas (por ejemplo, la gestión específica de un director) y por los resultados obtenidos en las diferentes pruebas tanto nacionales como internacionales (por ejemplo, el posicionamiento a nivel nacional que se logre con los resultados de las pruebas del ICFES).

En el 2005 el CBC cumplió 25 años de entrega y labor constante hacia su comunidad; se dio comienzo a una fase que se caracterizó por la creación de diferentes estrategias dentro de las que se destacan “el Plan Padrino”, la elaboración del Brochure y la introducción a la tecnología con la creación de la página web.

Como primera medida de cambio, la junta directiva decidió desmontar la donación o bono que daban los padres de familia en el primer año de entrada de su hijo a la institución; cambio que acompañó la creación del “Plan Padrino”, estrategia para aumentar el número de estudiantes, que consistía en ofrecerle al padre de familia una serie de beneficios por vincular a más personas a la comunidad CBC.

Asimismo, el COLBRICA no siendo ajeno a las transformaciones y adelantos tecnológicos que se están presentando en el mundo, decidió capacitar en el año 2006 a la asistente de secretaría académica en el diseño de páginas virtuales, de modo que ella mantuviera actualizada la página virtual del Colegio. Pero, el motivo más importante para la creación de ésta, residió en la necesidad por parte del CBC de buscar un acercamiento con los padres de familia, de manera que el uso de mail entre padres y profesores, en pro de una comunicación más directa, se intensificó.

Desde que ingresó a la red, la página web del Colegio se percibe como una de las herramientas principales de trabajo para la proliferación ágil y segura de la información. Además, permite dar a conocer al Colegio en sus diversas dimensiones y facilita el acceso de la información para los estudiantes, docentes, administrativos y padres de familia; razones por las cuales se sigue invirtiendo en ésta.

Un camino por recorrer

Para el año 2010, el Colegio Británico de Cartagena en sus planes y metas apunta a seguir ejerciendo el liderazgo educativo tanto a nivel local como nacional, y brindar una educación integral que capacite a sus educandos para que éstos puedan triunfar en este mundo cada vez más competitivo. A través de la creación y consolidación de proyectos que desarrollen habilidades específicas de aprendizaje, al mismo tiempo que se genere un mayor impacto social y ambiental.

Es por esto que resulta necesario revisar, en este último apartado, el perfil tanto académico como administrativo que maneja el Colegio, los datos que dan sustento a éste, tendencias, competencias, proyecciones y desafíos a los que se verá enfrentada la institución. El perfil académico que propone el CBC, da cuenta de una serie de valores que deben guiar el quehacer escolar de un estudiante del COLBRICA. Así, el perfil del estudiante del Colegio debe ser equilibrado, solidario, comprensivo, con empatía, investigador, comunicador, informado y con valores éticos y morales. Características consideradas como esenciales para la adquisición de confianza y sensatez ante situaciones nuevas o desconocidas que permiten incidir positivamente sobre sí mismo y sobre los demás. Prueba de esto, resulta la creación del Foro Juvenil S.O.S. Cartagena.

Un espacio para que los jóvenes puedan replantearse su cotidianidad, con el propósito de realizar un ejercicio democrático para promover el compromiso y el liderazgo de nuestros estudiantes en relación con su entorno social, creando espacios de argumentación e interacción estudiantil con la ciudad y sus autoridades (Royett, 2009).

Ejercicio que, evidentemente, resulta como un potenciador de posiciones críticas en los estudiantes frente al mejoramiento de su propia calidad de vida, cuestionándose aspectos del medio que habitan, lo que hace que se adquiera un rol de comprensión y acción frente a las transformaciones sociales que acontecen en la actualidad.

En cuanto al perfil administrativo, “el Colegio cuenta con un equipo especializado en todas las áreas del saber, con un alto grado de preparación académica y un excelente compromiso institucional” (Colegio Británico de Cartagena, 2009). Hecho que se ve reflejado en la percepción que tienen padres de familia como Carolina Kauszman que comenta:

Una de las cosas que más me gusta del Británico es la accesibilidad que se tiene hacia el personal docente, administrativo y servicios generales. El calor humano que se encuentra en este Colegio no lo encontré en otros que visité antes de tomar la decisión de traer a mis hijos a esta institución (Kauszman, 2009).

Tabla 1. Comunidad COLBRICA - Año 2009

Miembros	Número de personas
Alumnos año escolar	605
Profesores	55
Empleados	105
Total	765

Fuente: COLBRICA (2009). Informe de secretaría académica.

Ahora bien, para enriquecer y mantener dichos perfiles, valores y condiciones, resulta necesario que el Colegio se actualice permanentemente y esté en sincronía con las tendencias pedagógicas del momento, las cuales apuntan hacia una educación que prepara a sus estudiantes para ser críticos ante fenómenos como la globalización y la integración, a diferencia de la educación tradicional que era localista e individualizada. Al respecto, y precisamente haciendo referencia a los puntos que hacen alusión a los egresados, Mauricio Jimeno, de la promoción año 2000, comenta: “En la mayoría de los países, los colegios le dedican mucho tiempo a la evaluación del rendimiento escolar. Sin embargo, poca atención se le ha prestado a la evaluación del rendimiento del ex alumno en su respectivo campo de trabajo” (Jimeno, 2009).

La pionera de este proceso reflexiona:

Todas estas experiencias reflejan el trabajo inquebrantable de un sinnúmero de personas dedicadas a la edificación de muchos sueños y vidas; prueba fehaciente del compromiso que ha permanecido, en momentos de ventaja y desventaja, y que sin duda alguna seguirá acompañando la imagen y el quehacer de la Corporación Educativa Colegio Británico de Cartagena (Mendoza, 2009).

Caso 2: Cyclus

Cyclus es una empresa desarrollada por un grupo de jóvenes colombianos que tienen como objetivo la producción de diferentes objetos como lámparas, carteras, zapatos, billeteras y cinturones, entre otros, que son de bajo impacto ambiental, y que se realizan por medio de la reutilización, recuperación y reciclaje de materias primas desechadas por los humanos.

Cyclus se origina en el año 2002, con una propuesta de Ximena Vélez y Jorge Burgos consolidada en su tesis de grado de diseño industrial, que proponía el desarrollo de un nuevo concepto de accesorios ecológicos y de producción de objetos no contribuyentes al deterioro ambiental, por medio de la utilización de materiales menos contaminantes, tanto de tipo urbano como postindustriales. Su nombre “Cyclus” hace alusión a una palabra en latín que significa ciclos de la naturaleza.

El interés por desarrollar su tesis de grado en relación al tema ambiental fue impulsado por diferentes charlas realizadas por iniciativa del gobierno al proponer el nuevo Plan Estratégico de Mercados Verdes. Sumado a lo anterior y como bien lo menciona Burgos la “tendencia por el mercadeo verde ha incrementado, y las oportunidades de explotarlo en un país como Colombia eran todas” (Burgos, 2008).

Los creadores de la empresa fueron además dos estudiantes de la Universidad EAFIT, Ángela Cadavid (Ingeniería de Diseño de Producto) y Juan Esteban Arroyave (Negocios Internacionales), quienes con el apoyo de los diseñadores industriales, desarrollaron esta nueva propuesta que permite al consumidor contribuir con el cuidado ambiental. Burgos afirma:

Se trata de llevar un mensaje a la gente: que desde el consumo de productos se puede ayudar a no contaminar y a reutilizar muchos materiales. El proyecto Cyclus está orientado a desarrollar e investigar procesos y materiales que permiten hacer productos eco-diseñados incorporando conceptos de producción más limpia con un alto contenido de diseño y moda (Burgos, 2008).

Cyclus está orientado a la investigación, el desarrollo y el diseño de productos, procesos y proyectos, centrados en el cuidado ambiental. Dicha empresa desarrolla además, en conjunto con otras organizaciones, soluciones a diversos problemas ambientales presentes en la actualidad.

Los gestores de esta iniciativa continúan manteniendo siempre su preocupación por producir objetos de una manera responsable, por ejemplo, reutilizando los materiales sobrantes del Sistema de Transporte “Transmilenio”, para elaborar sillas y lámparas, recuperando al mismo tiempo filtros de aire y otros componentes que hacen parte de sus diferentes creaciones. Así mismo, se encuentran desarrollando un nuevo proyecto con el Banco de la República, en el que buscan producir aglomerados (mesas y muebles), teniendo como materia prima los billetes viejos que salen de circulación y deben ser destruidos.

Los materiales más utilizados para las elaboraciones de Cyclus son neumáticos de camiones, vallas publicitarias y lonas de parasoles, uno de sus creadores afirma:

Utilizamos materiales que son menos contaminantes en todas las fases de su ciclo de vida, como el cuero ecológico y varios insumos para la producción, todo con el fin de mostrar otra manera de vivir y de relacionarnos con el entorno, más coherente y menos destructiva (Burgos, 2008).

Para la elaboración de los zapatos deportivos, utilizan como materia prima el cuero ecológico que se diferencia del cuero tradicional, porque no es tratado con químicos como azufre, soda cáustica y otro tipo de curtientes, sino con sustancias biodegradables que no causan mayor impacto en el agua y en el medio ambiente en general. Así mismo, el abollonado de los mismos, es de látex natural y los pegantes utilizados no contienen derivados del petróleo.

Cyclus se caracteriza además, por realizar pruebas de resistencia a sus materiales, lograr texturas uniformes, costuras de alta calidad con gran cantidad de detalles bien elaborados y variados diseños creativos y originales. Por estas razones, la empresa ha sido merecedora de diferentes reconocimientos como:

- Premio a la producción más limpia en Medellín (2006)
- Mejor eco-producto industrial en Bioexpo(2005)
- Mejor estuche de Ipod en un show de la Mac en San Francisco (USA)
- Nominación al Premio Lápiz de Acero.

En marzo de 2008, Cyclus hizo parte de la celebración del mes del Medio Ambiente de la Planta Michelin, la cual tenía como objetivo generar conciencia y sensibilización a una cultura ambiental dentro de la fábrica, dando una muestra de artículos elaborados a partir de neumáticos usados.

Jorge Burgos, al pensar en el futuro de su empresa en relación con el mercado verde, considera que la investigación y búsqueda de materiales reutilizables y biodegradables para realizar este tipo de productos, es interminable y vital, para así encontrar mayor cantidad de recursos recuperables a los que se les pueda sacar mayor provecho, todo en pro del medio ambiente.

Así mismo, en la actualidad Cyclus apoya el mercado verde, distribuyendo y comercializando artículos ecológicos no sólo de su propia marca, sino de diferentes diseñadores, ayudándolos a distribuir y comercializar este tipo de trabajos. Todo esto, con el fin de formar una red de productos ambientales que lleguen a una mayor cantidad de consumidores interesados en la protección ambiental. Por lo tanto, mantienen abiertas las puertas de su empresa para brindar apoyo a todas aquellas nuevas ideas que tengan como ideal dicha protección.

Para los pioneros de Cyclus, la participación del gobierno dentro de sus operaciones se resume en una intervención que hizo el ex presidente de la República Álvaro Uribe durante la Feria de Bienes y Servicios de la Biodiversidad y Amigables con el Medio Ambiente BIOEXPO (2005):

Los mercados verdes están creciendo en el mundo a una velocidad que nosotros todavía no alcanzamos a comprender y son los únicos productos que el consumidor remunera con generosidad... inunden al país con mercados verdes, exportemos productos verdes, insistamos. Solamente, obsesionados con el tema, enamorados con el tema, trabajando a toda hora con el tema, lo volvemos una realidad de la vida colombiana.(Cyclus, 2008)

En este evento, la empresa Cyclus gano un premio a mejor diseño eco-producto. Jorge Burgos actual diseñador industrial de la empresa, comenta que el gobierno incide, colabora, controla y anima a todas las empresas con intenciones medio ambientales a seguir luchando en el mercado, así como se ilustra en el fragmento anteriormente expuesto. A su vez, menciona que varios de sus proveedores de materia prima, fueron logrados con el apoyo del gobiernocolombiano.

Si bien hay apoyo del gobierno y las nuevas tendencias hacia al desarrollo sostenible del medio ambiente, el consumidor colombiano es una de las principales barreras que tiene el mercadeo verde según comenta Burgos. Para Cyclus no ha sido fácil proponer nuevos productos a base de residuos, considerados “basura” o elementos no deseados, ya que existe en la conciencia colombiana una mala percepción acerca del reciclaje. No son muchas las personas que estarían dispuestas a pagar dinero por un elemento que seis meses atrás era usado para otro propósito. Los diseños y los terminados de cada pieza producida deben ser perfectos ya que el consumidor se convierte en agente regulador o auditor de cada detalle. Es por esto, que esta pequeña empresa tiene como propósito lograr producir los mejores diseños, con la más alta calidad para que puedan borrar de la mente del consumidor el hecho que sus invenciones están elaboradas con materiales de reciclaje.

Caso 3: Sylvania

En Colombia existen principalmente cuatro grandes jugadores en el mercado de la iluminación quienes ofrecen alternativas de bombillas tanto ahorradoras de energía como tradicionales. Estas compañías son:

Tabla 2. Mercado de bombillos en Colombia

Compañía	Participación en el mercado colombiano
Philips	50%
Sylvania	35%
Osran	10%
GE	5%

Fuente: HavellsSylvania (2008). Informe de dirección.

En un artículo publicado por el diario El Tiempo (2007) se estima que en Colombia se consumen aproximadamente 70 millones de bombillos al 2007, de los cuales tan sólo cinco millones son ahorradores de energía. La empresa Sylvania es un jugador importante en la industria de la iluminación en Colombia y cuenta con bombillos ahorradores de energía dentro de su portafolio.

En palabras de Eduardo Ríos, Jefe Nacional de Autoservicios:

Sylvania es una empresa que tiene 100 años de fundada, se fundó en Nueva Delhi y es el grupo más grande de iluminación (Havells). Es muy fuerte en Europa. Fabricamos tubos fluorescentes y bombillos incandescentes. El grupo entró a Colombia a través de la adquisición de la compañía Top Luz. La actividad principal de Sylvania es la producción de soluciones de iluminación. El objetivo de mercadeo es establecer una comunicación transparente y ética con los actores del mercado (Ríos, 2008).

En cuanto a los bombillos ahorradores, los compactos se orientan al segmento de mercado de consumo de los niveles socioeconómicos 2 al 6. La empresa ofrece diferentes productos con variados diseños, precios y estrategias de comunicación. Existen productos ahorradores que vienen empaquetados en blister² y otros en caja de cartón, con una duración de 3000 a 8000 horas dependiendo el segmento. Eduardo Ríos comenta al respecto “el consumidor colombiano primero mira el precio y luego mira lo ecológico. En el caso de estos bombillos el tema bolsillo no es tan grave como, por ejemplo, en los orgánicos” (Ríos, 2008).

Los canales que utiliza la empresa para distribuir los bombillos ahorradores son: autoservicios, distribuidores mayoristas y tiendas especializadas. En tiendas distribuyen muy poco y Sylvania no cuenta con estructura comercial para atender este canal. Ríos (2008) considera que no hay ventajas o desventajas en comercializar el producto ecológico. El canal sí reconoce que éste es un producto ecológico y que cuando hay dinero aliviando la situación es más fácil, ya que el producto en estudio ayuda a ahorrar a los consumidores.

Los bombillos ecológicos de Sylvania comparados con la competencia no presentan diferencias en las características técnicas, pero sí en la declaración de posicionamiento, ya que la empresa objeto de estudio hace énfasis en el tema ambiental.

Ríos considera que un producto ecológico es:

Aquel que se diferencia del regular, debe impactar menos el medio ambiente que el de referencia. En Sylvania nace la idea de producto ecológico porque los diferentes tipos de iluminación tienen diferente

2 Empacado en plástico

impacto en el medio ambiente, la incandescente tiene mucho más impacto porque dispersa calor en 80% y dispersa luz en un 20%, se desperdicia mucho. Por el contrario la iluminación fluorescente da un 80% de luz y sólo 20% de calor. Para hacer los bombillos ahorradores de energía se utilizan tubos fluorescentes que se moldean en compacto (Ríos, 2008).

Para hacer claridad sobre la diferencia entre los conceptos anteriores se presenta la siguiente tabla:

Tabla 3. Comparativo de uso de energía entre bombillo incandescente y bombillo fluorescente

Tipo de iluminación	Generación de calor (desperdicio de energía)	Generación de luz (real utilidad del bombillo)
Incandescente	80%	20%
Fluorescente	20%	80%

Fuente: Ríos (2008). Jefe nacional de autoservicios de Havells Sylvania.

Sylvania es consciente de que hay una tendencia mundial orientada a *darsoluciones individuales que produzcan soluciones globales*. Por ésta razón, la filosofía empresarial de Sylvania considera que hay que sensibilizar al público sobre el impacto ambiental que puede generar cambiar la decisión de compra hacia bombillos ahorradores.

En países como Estados Unidos se genera energía utilizando carbón y en Colombia dados los recursos hídricos existentes se produce energía utilizando agua. Teniendo en cuenta lo anterior es evidente como, si se disminuye el consumo de energía, se está disminuyendo a la vez el consumo de materiales fósiles o agua según el caso.

Sylvania en Colombia produce los bombillos de línea tradicional aunque no generan los ahorros que se han mencionado se producen de forma eficiente y emplean 450 operarios; es, por esta razón, que la Compañía está preocupada en defender el negocio por defender los puestos de trabajo pero a la vez están conscientes de que la sustitución total (ahorradores) en algún momento se va a dar.

Figura 3. Tipos de bombillos ahorradores que vende Sylvania



Fuente: Havells Sylvania. (2008). *Informe de dirección*. Bogotá.

Aunque las presentaciones son variadas, hay unas soluciones que están por llegar a Colombia, como el caso de los bombillos ahorradores que se adaptan a las instalaciones de luces halógenas y no tienen roseta.

Sylvania ha hecho continuamente grandes avances en tecnología de iluminación fluorescente y tiene gran conocimiento de lo mejor para el ahorro de energía. Las lámparas fluorescentes compactas están revolucionando las opciones de iluminación comercial y residencial proporcionando ahorros de energía y larga vida, combinando todos los beneficios de las lámparas incandescentes (brillo, luz blanca y suave, facilidad de uso, etc.)(Havells Sylvania, 2008).

En términos de duración, un bombillo compacto fluorescente dura mucho más que uno tradicional no ahorrador. El primero tiene una vida útil de entre seis a ocho años y el segundo dura un año, esto si se tiene en cuenta que un bombillo se utiliza en promedio unas tres horas diarias.

Desde el año 2006, la empresa ha presenciado un crecimiento exponencial ya que todo lo que se produce se vende. Ha crecido aproximadamente un 80%. Este crecimiento se debe a dos factores la sensibilidad por el entorno ambiental y el precio vs durabilidad.

Para lograr esa campaña de sensibilización, Sylvania ha desarrollado diferentes estrategias de comunicación explicando a los consumidores como este producto ecológico no sólo genera ahorro de dinero, sino que además ahorrando energía se contribuye a disminuir el calentamiento global.

Para esto se han apoyado en:

- Plegables con información sobre calentamiento global y su relación con consumo de energía.
- Material POP.
- Plasmas con videos sobre calentamiento global ubicados en sitios donde se distribuyen los bombillos ahorradores (por ejemplo: Home Center).
- Pingüino inflable: Este pingüino se llama Sylvio y se utiliza para llamar la atención de la gente explicando como el ahorro de energía ayuda a salvarlo ya que aminorando el calentamiento global se salvan especies. El objetivo es educar.
- Pendones.
- Participación en ferias, eventos de lanzamiento y cumpleaños de autoservicios.

Sylvania no utiliza medios masivos para hacer publicidad porque consideran que el consumidor está agotado de este tipo de estrategia de comunicación. Por este motivo buscan métodos innovadores, esto es lo que hacen para posicionar su producto ecológico en la mente de los consumidores.

Por otra parte Sylvania ha realizado acuerdos con algunas electricificadoras del país como: Santander y Codensa, para que los usuarios puedan adquirir bombillos ahorradores en cuotas diferidas y con una parte subsidiada de manera que hacer el cambio no sea tan costoso, especialmente para los estratos bajos. Estos acuerdos han generado *free pressen* medios masivos.

Eduardo Ríos explicó que en un comienzo tuvieron problemas en la estrategia de mercadeo:

Los bombillos compactos no son bonitos, eso es lo que piensan las señoras, es algo similar a lo que ha sucedido con la Stevia que es un endulzante que genera beneficios para la salud y el sabor arranca bien pero tiene “after-taste”. Esto es lo que pasaba con los ahorradores, generan un beneficio pero eran grandotes, más costosos se demoraban en prender. Esto se ha mejorado tecnológicamente pero se quedó el concepto en la mente de los consumidores (Ríos, 2008).

En cuanto a normas y certificaciones aplicables al producto, no hay en Colombia normas relacionadas con los bombillos ahorradores de energía, Sylvania tiene conocimiento de que se están implementando, y funcionarios de la compañía se reúnen constantemente con las autoridades para generarlas conjuntamente. Sylvania no cuenta con certificaciones ambientales, las certificaciones que tienen en la actualidad son los productos de calidad, ya que el tema eléctrico es de mucha responsabilidad. Consideran que no necesitan de cara al consumidor los sellos ecológicos porque el ahorro de energía lleva un mensaje intrínseco de contribución al medio ambiente y esto lo tiene claro el consumidor, además al no ser un producto que por ecológico cueste más el consumidor no necesita que los sellos le justifiquen un sobreprecio.

Sobre este tema también se consultó al Ministerio de Ambiente sobre la razón un producto que hace una contribución al medio ambiente y aminorar el impacto sobre el calentamiento global no cuenta con el Sello Ambiental Colombiano a lo que los encargados del tema en el Ministerio respondieron:

El sello es multicriterio, avala todo el ciclo de vida, es decir, incluye una revisión del proceso y el producto como tal, entonces procedieron a explicar que aunque se generen ahorros de energía con estos bombillos contienen materiales como por ejemplo, mercurio que no son ambientales, además habría que entrar a evaluar el tipo de disposición que se le da a los bombillos fluorescentes, sus empaques, etc. Son muchos los criterios.

Por otro lado Sylvania cuenta con una planta de reciclaje para tubos de luz, los clientes institucionales llevan allí sus tubos generando así el beneficio de que disponen adecuadamente de estos lo que les da punto para acceder a ISO 1400. Adicionalmente, para Sylvania es un objetivo implementar una campaña para enseñar también al consumidor masivo como disponer de los bombillos.

Frente a los programas ambientales que desarrolla el gobierno colombiano Ríos manifestó que no tiene mucho conocimiento al respecto por lo que no puede expresar una opinión sobre el tema.

La visión a futuro de esta categoría y en general de los productos verdes para el jefe nacional de autoservicios de Sylvania es que “la tarea de cada empresa: hacer un manejo ambiental más responsable”. Considera que para aquellos empresarios que quieran incursionar con productos ecológicos la recomendación es “si no van a tener mayor margen no vale la pena, lo mejor es ampliar lo tradicional, si va a haber margen bueno se debe mantener la producción que ya existe y adicionar ecológicos” (Ríos, 2008).

Para las directivas de Sylvania haber apostado a los productos ecológicos fue la mejor decisión, no sólo por rentabilidad sino también porque los empleados son sensibles al tema y se sienten orgullosos del producto y de su planta de reciclaje.

Caso 4: Panadería Casablanca

La empresa nace en los años 90 como una pequeña panadería de barrio, en la ciudad de Medellín. Con el pasar de los años, el barrio ha ido tomando características comerciales con una gran actividad, lo que ha implicado un fuerte crecimiento para la panificadora, la cual no solo abastece su propio local, sino también a terceros y, ha desarrollado últimamente una línea de galletas finas con el fin de posicionarse en este nuevo mercado.

La propiedad de la empresa está en manos de la familia Robledo, compuesta por la madre (viuda del fundador) y sus tres hijos que se encargan de la administración. Con una inversión de 28 millones de pesos. En el año de 1998, Antonio Robledo fundó una panadería en el barrio El Poblado en la ciudad de Medellín. Inició labores a través de la fabricación de panes, tortas y ponqués, en compañía de su esposa Margarita.

Juan José Robledo el hijo mayor de Antonio Robledo y gerente general, señala:

Elaboramos panes y tortas con los mejores ingredientes. Nos definimos como una panadería artesanal por el mismo hecho como elaboramos el Pan. Uno de nuestros objetivos es incentivar el consumo del Pan, presente en la mayoría de nuestros platos (Juan José Robledo, 2009).

La fábrica y el punto de venta están ubicados en una casa grande que la familia adquirió a finales de 1997, con el propósito de crear su negocio en el primer piso y habitar con sus hijos en el segundo piso. Allí también almacenan los productos que posteriormente son distribuidos a hoteles, cafés y hogares (servicio a domicilio) en toda la ciudad de Medellín.

La empresa está constituida por una panadería, repostería y un café. La panadería Casablanca atiende un 100% al mercado local. Sus productos están dirigidos a personas de clase media y media alta. Tiene un horario de atención al público de 5:40 a.m. a 7 p.m. de lunes a sábado, y los domingos abre de 5:40 a.m. a 1:00 p.m.

Para cumplir con este horario tiene dos jornadas, una de 5:00 a.m. a 2:00 p.m. y la otra de 12 m. a 7 p.m. La empresa ofrece a sus clientes una gran variedad de productos que abarcan desde pan, repostería dulce y salada hasta sándwiches, café y refrescos.

Desde el año 2006 la panadería no ha estado percibiendo las ganancias esperadas ya que la producción excede la demanda del producto. Por lo tanto, la empresa desea maximizar sus ganancias mediante el reconocimiento de nuevos productos y abrir una sede en la ciudad de Bogotá para estratos 3, 4 y 5.

El gerente general comenta que el sector se ha ido especializando y eso se puede observar en el crecimiento de las mismas panaderías y en la producción en general que aumenta cada vez más en materia de panes diferentes: panes integrales, bajos en azúcar, más saludables, de cereales, etc.

Los productos que fabrican son: galletas finas, pan blanco, pan francés, pan mantequilla, pan dulce, pan integral, pan de queso, pan de yuca, roscones, moggollas, almojábanas, pan de arroz, tortas y ponqués. El producto que más vende es el pan francés. La panadería elabora 1.200 unidades de pan francés al día, su actividad ha disminuido debido a la fuerte competencia que existe en el sector.

La tecnología utilizada es artesanal porque no cuenta con recursos para tecnificar procesos. La inversión principal fue la adquisición de un horno en el año 2002, a un costo de US\$800. Cuenta con un nivel de automatización alto de sus procesos productivos.

En la línea de repostería han desarrollado diferentes productos con un alto valor agregado, aspecto que no sucede en la categoría de panadería. Dentro de sus principales costos directos están la harina, el azúcar, agua y levadura.

Para la familia Robledo, aspectos como la calidad y el sabor, son fundamentales en la decisión de compra de los consumidores. Sin embargo, consideran que el mayor problema es que las personas quieren encontrar un pan grande y barato, y aunque lo halla, no se fijan que el volumen lo hace es el aire que contiene el producto. “El consumidor no conoce y no aprecia cuando un pan se trabajó con muy buenas materias primas; muchos van detrás del precio” (Margarita Robledo, 2009).

Las estrategias de comunicación de la empresa son reducidas. La fuerza de ventas está conformada por dos vendedores de mostrador, uno que visita ocho hoteles en la ciudad y un repartidor que atiende en promedio 130 hogares al mes.

Hay una línea de atención al cliente que está a cargo de la secretaria y receptionista de la empresa. Solo han publicado un aviso en la sección de páginas amarillas de la ciudad de Medellín.

Como es costumbre en la familia, todos los últimos domingos del mes se reúnen a almorzar en casa de la madre, para luego discutir la marcha del negocio. El almuerzo del primer domingo del mes de enero de 2009 fue algo tenso. Con los resultados del balance y el estado de pérdidas y ganancias de 2008, la familia identificó una importante reducción en la utilidad por tercer año consecutivo.

A finales del año 2009, las ventas habían aumentado en un 25% por la fuerte penetración en el mercado de las galletas finas gracias a la adquisición de maquinarias especializadas y a una remodelación del local de ventas. Específicamente en el mobiliario de exhibición y, una camioneta de reparto. Habían sido años de esfuerzo, dado que la penetración del mercado de las galletas finas no fue tan fácil como se esperaba, debido a que apareció mucha competencia (productos importados), lo que implicó incluso tener que bajar algunos precios, pero el objetivo se había logrado.

Luis Antonio Robledo, el hermano menor y gerente comercial, propuso que ahora que se había consolidado el mercado de las galletas, y que por lo tanto deberían abandonar el “lastre” de pan, con el fin de revertir la tendencia en la baja en resultados. Juan José, que había ayudado desde muy pequeño a su padre en la panadería, le replicó:

No conozco mucho de números, pero esta empresa creció gracias al pan, además el pan lo come todo el mundo y todos los días, por lo que no creo que sea un lastre y me opongo a que dejemos de fabricarlo (Juan José Robledo, 2009).

Caso 5: Frutas El Molino

La historia de Frutas El Molino S.A. está directamente ligada a su presidente y fundador, el señor Luis Emilio Jaramillo. Jaramillo ingresó en el mundo de las frutas tropicales a mediados de los años 90, época en la cual exportó su primer contenedor de mango, proveniente de una hacienda de su propiedad ubicada en Granada, Antioquia. Esta experiencia lo lleva a involucrarse cada vez más en la comercialización de frutas hasta crear una pequeña sociedad con su grupo familiar para dedicarse a la exportación de pulpa de frutas tropicales.

Actualmente exporta a Ecuador y a Bolivia. La forma de ganar los mercados es produciendo frutas de buena calidad, en mayores escalas de producción de las frutas de mayor aceptación, manejando adecuadamente la comercialización y los envases para su distribución, así como la información de mercados. En ambos países la empresa utiliza la estrategia de marcas blancas. El gerente general, Luis Emilio Jaramillo tiene claro que los compradores son las familias que usualmente demandan frutas en los mercados mayoristas informales, así como de los centros de abastos donde residen; por lo general esta fruta es de variada calidad.

Jaramillo señala:

Tenemos claro que las frutas, además, ofrecen la posibilidad de transformarlas en mermeladas néctares y frutas secas (deshidratadas). Lo que permite generar mayor valor agregado. Su elaboración no es muy complicada y tiene una aceptación creciente, puesto que las personas de nuestras regiones tienen cierta preferencia por estos productos (Jaramillo, 2009).

La empresa produce pulpa de fruta de Limón, Mango, Naranja, Mora y Piña.

Tabla 4. Tipo de pulpa de fruta

Congelada	Medio Ambiente
<p>Presentaciones</p> <p>250 gr, 397 gr, 500 gr, 1.000 gr, 2.000 gr, y 200 kilos.</p>	<p>Presentaciones</p> <p>Bolsa de polietileno por 250 gramos y caja por 24 unidades.</p>
<p>Información nutricional</p> <p>Con o sin azúcar</p>	<p>Información nutricional</p> <p>Con o sin azúcar</p>
<p>Usos</p> <p>Mermeladas, jugos, postres, helados y dulces</p>	<p>Usos</p> <p>Mermeladas, jugos, postres, helados y dulces</p>

Fuente: Frutas El Molino S.A (2009). Informes de dirección.

El jefe de mercadeo, Mario Uribe explica que la proyección del consumo agroindustrial en Colombia crece en promedio anual a un 9%, revelando así una significativa demanda de frutas en toneladas para los próximos años.

Nuestra empresa transforma la fruta en pulpa 100% natural conservando su valor nutricional, contando con el apoyo y compromiso de toda la organización, logrando así la satisfacción de nuestros consumidores (Uribe, 2009).

Tabla 5. Consumo – Año 2009

Fruta	Toneladas
Limón	72
Mango	72
Naranja	48
Mora	14,4
Piña	120

Fuente: Frutas El Molino S.A. (2009). Informes de dirección.

Las cosechas y post-cosechas cuentan con toda la asistencia técnica necesaria que garantiza la calidad de la fruta y variedad especificada para los tipos de productos a procesar en la planta.

Tabla 6. Cosechas por producto

Fruta	Periodo
Limón	Marzo - Agosto, el cultivo de mayor representación para la organización.
Mango	Octubre - Noviembre - Diciembre.
Naranja	Febrero - Marzo, Octubre - Noviembre
Mora	Durante todo el año
Piña	Durante todo el año

Fuente: Frutas El Molino S.A.(2009). Informes de dirección.

La empresa cuenta con dos comercializadoras, una ubicada en Pasto, Colombia y otra en Guayaquil, Ecuador. Los despachos a Ecuador y Bolivia se realizan de manera coordinada, conservando la cadena de frío cuando el producto lo requiere, además se controlan de manera efectiva las temperaturas para garantizar que cumple con los parámetros establecidos.

El jefe de producción, Daniel Mejía comenta:

Cada día trabajamos para cumplir los requerimientos internacionales para la producción de frutas, para de esta manera obtener las certificaciones que nos permitan entrar a cualquier mercado del mundo, y ser reconocidos como una compañía de alta calidad, pero todavía nos falta desarrollar nuevos y novedosos productos(Mejía, 2009).

La fruticultura es una actividad sostenible, por cuanto su cultivo es a mediano y largo plazo, además que las frutas pueden generar mejores ingresos y existe una demanda potencial de consumo y transformación. “Nuestro interés es enfocar el

negocio hacia el mercado interno, empezando por la ciudad de Bogotá”(Jaramillo, 2009)

Consideraciones Finales

La elaboración de un caso nace cuando se identifica un problema de investigación. Así que su estructura y contenido estará determinado por el tipo de información que entregue la empresa, así como el proceso investigativo.

La idea central del caso surge durante el proceso de planeación y es ésta la que proporciona el enfoque al caso. Ella se deriva de los objetivos de aprendizaje, de lo que los estudiantes deben saber y hacer. Este concepto central debe ser soportado con hechos que les permitan a los estudiantes entender el caso e involucrarlos para que logren encontrar el problema y solucionarlo.

El papel del docente en la casuística es proporcionar elementos y servicios para la discusión, orientarla para evitar posiciones simplistas, interrelacionar los hilos de las contribuciones individuales, actuar como consejero y mediador para mantener la discusión dentro de un ambiente amable, cordial y libre de conflictos. Adicionalmente debe mantener el interés de los participantes aportando autoridad, conocimiento e inspiración.

Construir casos empresariales de organizaciones que se desempeñan en el contexto nacional no es una tarea fácil. Generalmente las empresas son resistentes al acceso de información y surge el temor de ofrecer demasiada información al investigador que pueda ser apropiada por su competencia. Esto es la causa del desconocimiento que existe en el proceso de construcción de casos empresariales.

Bibliografía

- Andreu, M., González, J., Labrador, et al. (2004). *Método del caso - Ficha descriptiva y de necesidades*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2008, de <http://www.upv.es/nume/descargas/fichamdc.pdf>
- Austin, J. (1993). *Teaching Notes: Communicating the Teacher's Wisdom*. Recuperado el 26 de Marzo de 2006, de Harvard Business School: <http://www.hbs.edu>
- Ayuso, A., & Ripoll, V. (s. f.). *El estudio de caso como prototipo de la investigación en contabilidad de gestión desde una perspectiva cualitativa*. Recuperado el 8 de Junio de 2010, de <http://www.observatorio-iberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%205/Amparo%20Ayuso%20Moya%20y%20Vicente%20Ripoll%20Feliu.pdf>
- Burgos, J. (2008). *Co-Fundador de Cyclus*. (N. Navia, entrevistador)
- Cadavid, A. (2008). *Co-Fundadora de Cyclus*. (N. Navia, entrevistador)
- Carmona, M. A. (s.f.). *La aplicación del método de casos en las asignaturas de la facultad de Derecho de la Universidad Señor de SIPAN*. Recuperado el 2

de Abril de 2010, de <http://docs.google.com/viewer?a=v&aq=cache:Y4uBMvLyUV8J:www.uss.edu.pe>

- Colegio Británico de Cartagena. (2008). *Informe de Dirección*. Cartagena: CBC.
- Colegio Británico de Cartagena. (2009). *Informe de Secretaría Académica*. Cartagena: CBC.
- Cyclus. (2008). *Informe de Dirección*. Bogotá.
- Frutas el Molino S.A. (2009). *Informes de Dirección*. Granada.
- Garvin, D. (Octubre de 2003). *Harvard Magazine*. Recuperado el Noviembre de 2008, de Making the Case: <http://harvardmagazine.com/2003/09/making-the-case.html>
- Havells Sylvania. (2008). *Informe de Dirección*. Bogotá.
- Instituto Tecnológico de Monterrey. (2008). *Tecnológico de Monterrey*. Recuperado el Noviembre de 2008, de Tecnológico de Monterrey: http://www.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/casos/historia.htm
- Jaramillo, L. E. (2009). *Gerente General*. (L. Echeverri, entrevistador)
- Jimeno, M. (2009). *Egresado de Colbrica*. (S. Camacho, entrevistador)
- Kaussman, C. (2009). *Madre de Familia*. (S. Camacho, entrevistador)
- Martínez, P. C. (2006). "El método de estudio de caso". *Revista Pensamiento y Gestión* (20), 165-193.
- Mejía, D. (2009). *Jefe de producción*. (L. Echeverri, entrevistador)
- Mendoza, M. N. (2009). *Entrevista a Fundadora*. (S. Camacho, entrevistador)
- Morra, L., & Friedlander, A. (2001). *Evaluaciones mediante Estudios de Caso*. Recuperado el 11 de Febrero de 2011, de Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial: http://campus.usal.es/~ofeees/NUEVAS_METODOLOGIAS/ESTUDIO_CASOS/0950.pdf
- Nullvalue. (27 de Noviembre de 2007). *Philips trastea a Bogotá su producción de Venezuela*. Diario El Tiempo.
- R, E. (2008). *Jefe Nacional de Autoservicios*. (C. De Brigard, entrevistador)
- Robledo, J. J. (2009). *Gerente General*. (L. Echeverri, entrevistador)
- Robledo, M. (2009). *Propietaria*. (L. Echeverri, entrevistador)
- Rosas, L. A. (Noviembre de 2006). *La casuística como recursos didáctico*. Recuperado el 12 de Marzo de 2008, www.talentosparalavida.com/aula36.asp
- Royett, I. (2009). *Entrevista a Secretaria Académica*. (S. Camacho, entrevistador)
- Uribe, M. (2009). *Jefe de Mercadeo*. (L. Echeverri, entrevistador)
- Yin, R. K. (s.f.). *Case Study Research: Design and Methods*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2008, de <http://www.preval.org/documentos/0950.pdf#search=%22que%20son%20los%20estudios%20de%20caso%22>