



Facultad de Administración,
Finanzas y
Ciencias Económicas

**Cuaderno de
casos**

2



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CUADERNO
DE CASOS**

2

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN GERENCIA DE
LA GRAN, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA-
G3PYMES**

CONSEJO SUPERIOR

Presidente

Hildebrando Perico Afanador
Consejero Fundador

Consejeros

Cecilia Crissien de Perico
*Primera Vicepresidenta
del Consejo Superior
Consejera Fundadora*

John Orlando Crissien Castillo
*Representante Personal del
Consejero Fundador*

Carlos Alfonso Crissien Aldana
Carlos Evelio Ramírez Cardona
Consejero Fundador

Álvaro Otto Rubio Salas
Consejero Vitalicio

Roque González Garzón
*Segundo Vicepresidente
Consejero Representante
del Sector Empresarial*

Carlos Mauricio Álvarez Cabrera
Consejero Egresado Graduado

Pedro Javier Jiménez Bahamón
*Consejero Representante
de los Estudiantes*

Omar Alonso Patiño Castro
*Consejero Representante
de los Docentes*

DIRECTIVAS

Rector

Jorge Enrique Silva Duarte
Vicerrectora de Formación
Sonia Arciniegas Betancourt
Vicerrector de Investigación
Carlos Largacha Martínez
Vicerrector de Planeación
Ruben Darío Gómez Saldaña
**Vicerrectora de Extensión y
Proyección Social**
María del Carmen Sanabria Carmona
**Vicerrector Financiero y de
Recursos Físicos**
Mauricio Jiménez Almonacid



© **Universidad EAN**

Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia
Octubre de 2009

ISBN:

*Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin
autorización de la Universidad EAN*

*La edición de este texto
estuvo a cargo de la
Vicerrectoría de Investigación
Grupo Gestión del Conocimiento*

*La dirección y coordinación de esta
publicación estuvo a cargo de
Omar Alonso Patiño C.
Javier Roberto Ospina B
Eduardo Prada S.
Juan Pablo Hernández G.
Facultad de Administración, Finanzas
y Ciencias Económicas*

*Diseño pedagógico
Denise Caroline Argüelles Pabón*

*Diseño y Diagramación
Alcira Casas Borja
María Eugenia Mila E.*

*Diseño de Carátula
María Eugenia Mila E.*

*Impresión
Leograf Impresores
Cra 69i No.71-33
Bogotá D.C.*

Contenido

Caso 1: Grupo Etibarras Ltda. /Juan Carlos Amaya/Luz Guiselle Galvis/María Teresa Hortúa/Jonathan Ulloa M.

7

29

Caso 2: Confinanciera: de entidad financiera a pequeña a empresa integrada con un grupo financiero. Andrea del Pilar Franco/ Yenny Laguna/ Elber G González/ Cristian R,Medina.

Caso 3: Proyecos y Sistemas Cia.Ltda.

59

91

Caso 4. Drogas Colombia S.A. Natalia Becerra/ Mary Fonseca Gina Milena Herrera F/ Martha Lucía Pinilla R.

Caso 5. Colombia en color de rosa. Clara Alicia Rojas R./ Rosa María Chiguasuque/ Diego Augusto Mora/ Arturo Pilonieta

123

171

Caso 6. Forum discos y libros. María Elena Romero/ Sandra Espinosa V/ Ana Carolina Buriticá/ Juan Diego Cortés

Caso 7. Asociados Técnicos Ltda. Andrés Robles R./ Camilo A.Castillo F./ Ana María Rodríguez R./ Juan Sebastián Cortés D.

209

PRESENTACIÓN

La inquietud por el desarrollo de competencias gerenciales en los estudiantes de Administración de Empresas y la preocupación por el desarrollo de un pensamiento global, más coherente con la actual situación mundial, nos llevó en el primer semestre de 2009 a cambiar metodologías pedagógicas en la unidad de estudios Simulación Gerencial y procurar desde una perspectiva distinta, modificar la forma como nuestros estudiantes asumen los últimos semestres dentro de su proceso de formación.

El mayor nivel de exigencia a los estudiantes en las escuelas de negocios se da, tradicionalmente, en aquellas unidades de estudio en las cuales se busca que integren el conocimiento adquirido a lo largo de varios semestres de permanencia en la universidad y una de esas unidades de estudio es la que involucra los simuladores gerenciales, en los cuales los estudiantes toman decisiones y posteriormente realizan análisis con relación a la calidad e impacto de las mismas. Sin embargo, lo que en algún momento se consideró como una de las competencias más importantes para el ejercicio gerencial, según diversos estudios realizados, hoy ya no es lo fundamental para los directivos, existiendo otras competencias más generales que ayudan en el ejercicio exitoso de la gerencia. Esas competencias tales como trabajo en equipo, liderazgo, integridad personal, entendimiento estratégico y proactividad entre otras, son desarrolladas según los mismos empresarios, en la vida laboral y en la experiencia de los profesionales y no en los salones de clase.

Esta situación hace que las escuelas de negocios tengan que repensar la forma como están orientando a los estudiantes y generen nuevas estrategias metodológicas que permitan que ellos fortalezcan aquellas habilidades que el mundo laboral está esperando.



En la Universidad EAN hemos implementado estrategias metodológicas que hacen que el estudiante tenga una experiencia más significativa frente al reto de ser gerente y cambiado la forma de afrontar el proceso de formación del futuro Administrador de Empresas. Una de las herramientas metodológicas para lograr el cumplimiento de este objetivo fue la elaboración de casos empresariales en el marco de la unidad de estudios Simulación Gerencial, con la cual los estudiantes se vieron enfrentados, más allá de la toma de decisiones a entender cuáles son los comportamientos de un gerente, a actuar como tal, a desarrollar procesos de acopio, interpretación y análisis de la información, a compartir con personas con intereses y necesidades disímiles, a tener capacidad de adaptación y reacción en un entorno con alto nivel de incertidumbre y a lograr el concurso de todos en la búsqueda de objetivos comunes.

Este libro es el resultado de un proyecto con el cual buscamos dar una nueva dinámica a la formación mediante un proceso de investigación que llevó a los estudiantes a compartir durante cerca de un mes con dirigentes y demás colaboradores de las empresas, entendiendo su diario vivir y percibiendo todas las situaciones que deben enfrentar para poder llevar a cabo sus sueños.

Los 18 casos que presentamos a su consideración son producto del trabajo de docentes y estudiantes que aunaron esfuerzos para dejar dos cuadernos que esperamos se conviertan en una herramienta útil en el proceso de formación de futuros profesionales y que sirvan como un testimonio de las posibilidades que se abren cuando academia y empresa se unen para transmitir experiencias y aprendizajes reales.

Omar Alonso Patiño Castro



CASO 1

GRUPO ETIBARRAS LTDA.

CRÓNICA DE UNA TRAVESÍA

Juan Carlos Amaya
Luz Guiselle Galvis
María Teresa Hortúa
Jonathan Ulloa Monroy

La primera etiqueta sin nombre

Todo comenzó en el año de 1998 en Bogotá (Colombia), cuando Carlos Villegas era empleado de una empresa de básculas llamada Famocol, esta compañía se dedicaba a diseñar y desarrollar software que comunica datos específicos entre las básculas y los sistemas de información así como también el mantenimiento de los mismos.

Para este año, la empresa creó una nueva área encargada de elaborar los códigos de barras y sus respectivas etiquetas, creando varias líneas de producción que en cierta medida eran rentables.

Los equipos utilizados en el desarrollo de esta actividad eran administrados por Villegas, quien poco a poco empezó a conocer el negocio de las etiquetas y los códigos de barras, atendiendo los clientes propios de la empresa.

En los primeros días del mes de junio de este mismo año, un cliente se comunicó con Villegas, con el fin de solicitarle la elaboración de unas etiquetas, insistiendo en que era necesario que le fueran fabricadas, por lo que le pidió a Villegas que le ayudaría a conseguirlas, este cliente se llamaba Semillas Arroyave.

Al ver una oportunidad como ejemplo claro de emprendimiento, Villegas elaboró las primeras etiquetas por cuenta propia, situación que le generó un problema, el cual consistía en que





al realizar el cobro de esta primera producción debía emitir una factura de una razón social registrada en Cámara y Comercio, elementos que él aun no tenía.

Por esta razón pensó en el cuñado de su esposa, quien tenía una ferretería ubicada en el centro de Bogotá, quien ya tenía constituida su empresa y a quien le pediría ayuda para emitir una factura a nombre de su ferretería para así realizar el cobro, de esta manera fue como su actual Socio Orlando Rojas empezó a tener asomos de interés en Etibarras Ltda.

La primera venta dió como ganancia \$20.000 pesos, dinero que no representaba mucho, porque según Villegas, hacer etiquetas y códigos de barras no genera grandes ingresos.

Como es lógico, al realizar el registro de esta factura en los libros de contabilidad por parte de la contadora de la ferretería, quien a su vez era otra cuñada de Orlando, provocó un regaño de su parte y como no, si el objeto social de la ferretería no es la elaboración de códigos de barras, por esta razón la cuñada de Orlando les sugirió que crearan y constituyeran una empresa para este fin y que esta fuera registrada legalmente y como debe ser con su razón social.

Luego de una semana, Semillas Arroyave nuevamente le pidió a Villegas más etiquetas, pero el volumen en este caso era alto aproximadamente unas 20.000 unidades, generando en su momento una ganancia de alrededor de \$500.000 pesos, dinero que fue utilizado en la constitución de la actual ETIBARRAS LTDA, teniendo como fecha de fundación octubre de 1998, época en la que aún era empleado de Famocol.

¿Riesgo o locura?... Decisión trascendental

En el año de 1999 Etibarras Ltda., cumplía su primer año de funcionamiento realizando algunos trabajos que le generaban pocos y escasos ingresos, los cuales no eran representativos, sin embargo la continuidad de la empresa era incierta, debido a que inicialmente se había hecho un requisito legal para facturar algunos trabajos independientes.

No obstante a finales de noviembre de este mismo año, Famocol la empresa de básculas se fue a pique y según el relato del señor Villegas, esto se debió a los malos manejos de uno de los socios de Famocol, dejando la empresa en tan malas condiciones financieras que se tomó la decisión de liquidar la compañía.

Lo anterior como era de esperarse, llevó a la eliminación de las líneas creadas para los códigos de barras, la eliminación de todos los puestos de trabajo y posteriormente el cierre definitivo de la empresa, el cual se llevó a cabo el día 30 de junio de 2000.

Según Villegas su propia situación económica no era la mejor y más aun cuando para el mes de junio del año 2000, días antes del cierre de la empresa, se formalizó y se firmó un acuerdo de liquidación por parte de los empleados, el cual consistía en negociar con el poco dinero que quedaba en Famocol, los valores a liquidar para cada empleado, hecho que él no aceptó.





Ese riesgo de renunciar a recibir algo de dinero al cierre de la empresa, que aunque no compensaba lo que realmente debía recibir pues no cubría lo que le adeudaban, tenía un fondo más profundo, debido a que pensar en recibir otro tipo de pago a cambio de su liquidación representaría una oportunidad, Carlos Villegas pensaba que en ese momento siendo Ingeniero de Sistemas con la edad de 38 años, no tendría otra posibilidad laboral igual o mejor a la que por causa del destino había tenido y no podía seguir disfrutando.

Situación demostrada, en los varios intentos de búsqueda de trabajo que efectuó meses antes del cierre de la empresa, encontrando solo oportunidades como digitador y que tan solo le pagarían un salario mínimo para la época.

Aún así este riesgo está latente, ¿Qué podría hacer Villegas para salir de esta situación?, ¿Qué decisión estaría por tomar?, ¿Cómo podría pensar en un mejor futuro?

La llegada de la caballería

Era claro que la idea de negocio era de Villegas, sin embargo sacar este proyecto adelante no iba a ser fácil si lo intentaba solo, de esta manera gracias a su recursividad cuando quiso facturar su primera venta, pudo mostrar esta oportunidad a Orlando Rojas cuñado de su esposa, quien era dueño de Comercializadora Rogo Ltda., la razón social con la que se facturó a Semillas Arroyave.

Rojas otro emprendedor, desde 1983 había conformado su empresa, siendo especialista en la venta de estufas a carbón, su domicilio estaba ubicado en el sector ferretero más conocido de la ciudad en el centro de Bogotá.

A pesar de esto sus principales clientes estaban ubicados en el campo, por lo cual era necesario tener vendedores que a su vez eran cobradores y se desplazaban a los diferentes sitios a nivel nacional ofreciendo, entregando y cobrando sus productos. Las ventas empezaron a caer debido a que el Gobierno aprobó subsidios al sector agrícola, así como la tecnología en estufas iba cambiando, razón por la cual cada vez eran más las personas que ya no utilizaban estufas a carbón, coincidiendo con los inconvenientes que presentaba con las remesas de los pagos recibidos, debido a que en el Banco donde tenía su cuenta no les autorizó la negociación de cheques de otras plazas, sin embargo la planta de Etibarras Ltda., estaba funcionando allí sin problema alguno, junto a la Comercializadora.

Cada año que pasaba, Rojas presentaba más inconvenientes consu empresa, al punto que en el año 2006, el canon de arriendo de la bodega donde estaba ubicada la comercializadora y la planta de Etibarras, se incrementó en un porcentaje muy alto, razón por la cual a finales de ese año toma la decisión de cerrar Comercializadora Rogo y continuar sólo con su socio en Etibarras Ltda., trasladándose a su nueva sede ubicada en la calle 73 No 75-07 barrio Santa María del Lago en Bogotá, sitio que representó una mayor capacidad productiva y donde actualmente funciona la planta productiva y administrativa.

Por este motivo Orlando Rojas un hombre tranquilo y observador, creyó en lo que Villegas estaba planeando, por lo que su experiencia como emprendedor lo hizo decidir en hacer parte de este equipo, tomando un riesgo del todo o nada en un negocio que no era tan claro para ninguno de los dos, riesgo que daría sus frutos y del cual el sería el soporte que Villegas buscaba.





La primera máquina y la confirmación

Para Carlos Villegas el estatus de su cargo anterior, su profesión y una experiencia que hasta ese momento era su mejor carta de presentación, lo llevaron a pensar que la mejor forma de seguir adelante era inclinarse hacia la continuidad de su empresa, ¿Por qué no? Era una pregunta que se hacía.

Esta inclinación se acentuaba cada día más, pero el inconveniente se generaba en la manera como lo iba a hacer, pues era claro que no era una tarea fácil, de esta manera lo que mejor tenía a la mano era continuar con algo que ya conocía a la perfección y era el manejo de los códigos de barras y de las etiquetas.

Por este motivo tomó la decisión de renunciar al acuerdo que se estaba pactando en Famocol, situación que le fue comentada a su jefe inmediato, reacción que no se hizo esperar por este, quien sorprendido le dice a Villegas "...no hay con que pagarle", situación que se convirtió en una oportunidad, porque le dió la posibilidad a Villegas de proponerle a su empleador que en compensación por el dinero que había dejado de percibir, le fueran entregados algunos elementos que harían parte del inicio de su nueva empresa, por lo que sugirió el pago a través de los equipos lectores de los códigos de barras y las impresoras de las etiquetas.

Es así como Villegas sabía que en la ciudad de Medellín contaban con una impresora de códigos de barras, por lo que dentro

del proceso de liquidación, le sugirió a su jefe la posibilidad de dirigirse a esta ciudad para realizar un inventario, era claro para Villegas que esta era la posibilidad de poder traer esta máquina a Bogotá y poder hacerse a ella.

De acuerdo con esto su jefe aceptó, y Villegas se dirigió a Medellín y efectuó el inventario, descubriendo que el equipo que necesitaba no contaba con un elemento importante, y este era el lector de barras, no obstante le indicó a su jefe la necesidad de llevarse el equipo a Bogotá para evitar que fuera desmantelado por los empleados.

Pasaban los últimos días del mes de junio del año 2000 y Villegas ya había traído el equipo a Bogotá. Al estar en su oficina su jefe le comentó la preocupación que tenía por la falta de \$1.000.000 de pesos para completar una quincena de las siete que les adeudaban a los empleados, por lo que este le comentó a su jefe que tenía un cliente para el equipo y decidió llamar al señor Orlando Rojas (cuñado de su esposa), a quien le dijo que reuniera ese millón para comprar la máquina.

Su jefe al enterarse dijo que la vendieran en \$2.000.000 de pesos, pero Villegas le insistió que su comprador solo podía dar un millón inmediatamente, por lo que el afán de tener el dinero hizo tomar la decisión de venderla en ese precio.

De esta manera, la estrategia que Villegas tenía, estaba dando resultado, ya contaba con el equipo, sin embargo este carecía del lector, elemento esencial para su labor y que su compra tenía un valor en el momento de USD250 dólares, dinero del cual no disponían.

Días después, la ayuda divina no se hizo esperar, por aquellas cosas del destino o como dice Villegas "cosas de Dios", la semana siguiente de la compra, recibió una llamada de un cliente de la antigua Famocol, solicitando un mantenimiento





de unos equipos de lector de barras, por lo que solicitaban a Villegas que enviara a un técnico, pero este le sugirió al cliente que era mejor que enviara las máquinas para su revisión teniendo en cuenta la situación que Famocol estaba pasando en ese momento, evento aceptado por el cliente enviando los equipos a las instalaciones de la ferretería, que en ese momento aún seguía en el centro de Bogotá.

Después de dicha revisión, se estableció en el diagnóstico que una de las impresoras estaba muy dañada y que esta no tenía arreglo, informe que le fue entregado al cliente a lo que este señaló que le daría de baja a esta máquina, entonces necesitaba que le regresará las impresoras, por lo que antes de devolverla Villegas encontró que el lector de barras funcionaba correctamente, razón por la cual lo retiro para que este no fuera dañado al desarmar la impresora y pudiese ser utilizado nuevamente.

De igual manera en estas idas y venidas, Famocol decidió entregarle a Carlos Villegas como pago de su indemnización, escritorios y algunos otros equipos compensando en algo la suma de \$7.000.000 de pesos que a la fecha le adeudaban, elementos con los que podía empezar la compañía, los mismos que entregó a Orlando en diciembre de 2000 y le pidió a este que le pagara \$150.000 pesos a la semana por cada negocio hecho, hasta cubrir los siete millones de su liquidación y estos quedarán a nombre de la empresa, pues como dice Villegas, “de algo había que vivir siquiera para el mercado de la semana”.

La odisea

El día 30 de junio de 2000, se llevó a cabo el cierre y liquidación de Famocol, ese mismo día un cliente de la antigua empresa se comunicó con Villegas, con el fin de solicitarle la elaboración de unas etiquetas, a lo que Villegas respondió que no era posible debido a que la empresa ya no estaba en funcionamiento, situación que el cliente no tuvo en cuenta sugiriéndole a Villegas que le ayudará en esta elaboración. Este cliente fue Harinera del Valle.

Villegas aceptó elaborar dichas etiquetas con los códigos de barras impresos allí, trabajo que era sencillo y entregó rápidamente. El día de la entrega Villegas se dirigió a las bodegas de la empresa ubicadas en Bogotá y al llegar allí observó que habían unas personas empacando productos de la harinera en paquetes de promoción, hecho que llamó su atención tomando atenta nota de cómo se hacía este proceso.

En el momento de entregar las etiquetas, al recibir la gratitud del cliente, Villegas le dijo que cuando se le ofreciera el empacado de los productos tal cual como lo había visto, él y su empresa lo podían hacer también, el cliente preguntó ¿Ustedes saben empacar?, Villegas contestó que claro que contaba con esta experiencia, pero en el fondo él sabía que no era así, por lo que la harinera le dijo a Villegas que recogiera "unas bolsitas" refiriéndose al producto a empacar.





Transcurrida una semana, es decir noviembre de 2000, la Harinera del Valle se comunicó con Villegas, solicitándole empacar unas promociones que debían tener rápidamente, preguntándole si podía atender este pedido, Villegas con esa seguridad le dijo a la harinera que sí, que no había problema, pero realmente él no sabía nada de eso.

No siendo un obstáculo, el conocer perfectamente esta labor, su empuje y ganas de encontrar clientes, salió ese viernes a cumplir la cita para recoger los productos que debía empacar, pero infortunadamente como si todo tocara lucharlo hasta el último momento, Villegas al salir de su casa chocó su vehículo retrasándolo, por lo que decidió llamar a Orlando para que este fuera a cumplir la cita y recogiera el producto.

Orlando, preocupado llama a Villegas y le dice que no es posible llevar la carga, además le insinúa a Villegas ¿Y quiere que me dañen el carro?, ¿Por qué? Pregunta Villegas, su concuñado le contesta, las bolsitas que usted iba a recoger pesan dos toneladas, por lo que como fuera tocó conseguir una camioneta que llevara los productos a la casa de su suegro.

Mientras eso ocurría, Villegas tuvo que pedirle ayuda a toda su familia, pues la cantidad de trabajo que se acercaba era grande.

Ese viernes en la noche empezaron a trabajar, sólo con la comida que les ofrecía Villegas a sus allegados, pues no tenía para pagar el trabajo, aun así su gente le ayudó.

Aquí apenas va la mitad de la odisea, pues el sábado a las 2 a.m. se fundió la pistola que Villegas había conseguido para el trabajo, esta labor consistía en empacar las promociones de productos en unas bolsas especiales siendo selladas manualmente y utilizando un sistema de termoencogible para compactar el contenido.

De esta forma se retrasaba más la entrega de los elementos, pues al no haber como calentar el termoencogible, no había posibilidad de cumplir el encargo, siendo regañado por su esposa, quien le reprochaba el haberse comprometido a algo que creían no podían cumplir.

Esa mañana, muy temprano Villegas salió a buscar una máquina que le permitiera hacer más rápidamente este trabajo, pero al cotizarla su valor era de \$7.000.000 de pesos que en ese momento no tenían, sin embargo esa malicia colombiana de la cual se siente orgulloso, le llevó a proponer al vendedor del equipo que era necesario probar la máquina para ver si era acorde a lo que se necesitaba, por lo que el vendedor accedió a enviarla.

Esta máquina es un túnel de sellado automático y de termoencogible que ayudaría a reducir el tiempo de empaque, por lo que al recibir el equipo se puso a trabajar y fue así como pudo entregar el día lunes a las 8 a.m. los empacados, así mismo realizó la devolución del equipo señalando al vendedor que no satisfacía sus necesidades.

Si bien es cierto cumplieron con el compromiso, este no dejó ninguna utilidad, por lo que sólo resto agradecer a su familia el gesto y la ayuda realizada, sin embargo la harinera contenta con el trabajo, llamó nuevamente a Villegas y le dijo que le tenía otro trabajito, este aceptó pero le dijo a su cliente que era necesario replantear los valores a cobrar así como el envío del segundo viaje.

El representante de la harinera sonrió y le dijo a Villegas, “pues usted me dijo que recogía el producto, pero normalmente nosotros somos quienes lo enviamos”, Villegas aceptó, por lo que le pidió a su suegro le prestara \$3.000.000 de pesos, para comprar un equipo para este tipo de empaque, obviamente no era igual al prestado pero servía para lo que necesitaba.





Llegó el día de la entrega, y al llegar a la casa se llevó la sorpresa de ver dos tractomulas de producto de la harinera parqueadas, se imaginan la cantidad de producto, salieron alrededor de 65.000 empaques.

Fue así como ETIBARRAS LTDA., arrancó su crecimiento, en el primer mes recibió buenos ingresos que le permitieron pagar el préstamo de su suegro, comprar el computador que le servía para diseñar las etiquetas y contratar dos personas, este contrato duró seis meses más, sin embargo Harinera del Valle decidió llevarse el área de promociones a Cali, quedándose ETIBARRAS LTDA., sin este negocio.

Según Villegas su madre decía “Dios aprieta pero no ahorca”, afirmación que se confirmaría, pues Harinera del Valle los recomendó con la marca Suko que hacía jugos naturales, la cual posteriormente fue adquirida por Arroz Diana a quienes les suministraban todas las etiquetas.

Entre los clientes más antiguos se destacan, Bardot de Colombia, SYX FOOT WEAR S.A. (Actualmente Croydon) desde 1999, ALUSUD en el año 2001, Parmalat Año 2002, Medias Luxury y Multimedias Nacionales en el año 2003, Comercializadora San Mateo año 2005 y para el año 2006 Carulla, para los cuales se elaboran etiquetas para promociones y etiquetas con códigos de barras.

La visión del gran negocio

En el año 2001 Carlos Villegas fue llamado por una gerente de Alpina, quien le pidió que realizara el mantenimiento de unas impresoras que Famocol en su época les había vendido, Villegas le contó a la señora que la empresa ya no funcionaba pero que él podía hacer dicho mantenimiento.

La gerente aceptó pues conocía a Villegas y necesitaba el trabajo, de esta manera llegó el día de la reparación, Villegas se acercó al sitio que le habían indicado, y al llegar pasó algo similar que con la harinera, vió como realizaban el empaclado de productos utilizando un sistema diferente pero con máquinas que ya conocía, como era de esperarse, al terminar su trabajo le dijo a la gerente que él también hacía ese tipo de empaque y que cuando necesitará lo podía llamar, la señora le preguntó ¿Tiene experiencia?, Villegas seguro de sí le dijo, "claro, eso lo hacemos muy bien", la gerente le dijo que lo estaría llamando.

Pasados 15 días, la gerente de Alpina llamo a Villegas con la solicitud de que empacara unas promociones que tenía y que correspondían a "50.000 leches por cuatro" Villegas se sorprendió pero se preocupó además por la cantidad de producto, por lo que le dijo a la gerente que era necesario le enviara toda la producción, ella le dijo que iba a buscar los camiones, al colgar Villegas se preocupa aún más, pues no tenía en donde almacenar y menos la capacidad productiva.





Gracias a Dios según Villegas, la gerente lo volvió a llamar y le dijo que no había conseguido las mulas y que era necesario que él se dirigiera a Alpina y utilizara las máquinas que estaban allí, además ella tenía otro negocio que proponerle.

Al llegar Villegas a la oficina de la gerente, esta le contó todo el negocio y este consistía en reemplazar al contratista que hacía estos empaques, debido a que estaban teniendo problemas con el personal de dicha empresa por el robo continuado de productos.

Villegas vio una oportunidad y aceptó el negocio, por lo que se dedicó a tomar tiempos y movimientos, y recontrató a algunos empleados de la antigua empacadora, por aquello de la eficiencia, además buscaba que le enseñaran a los empleados nuevos los procesos que usaban.

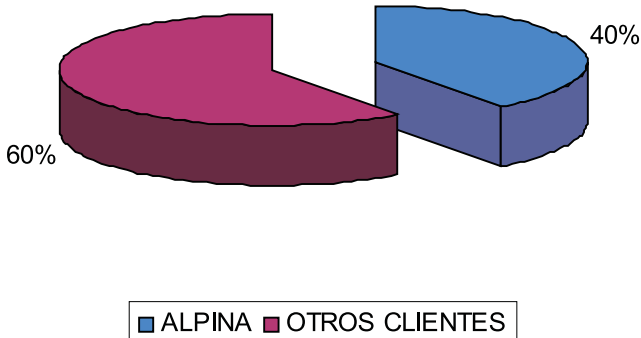
No pasaron 15 días cuando tuvo que despedir a los empleados antiguos, pues comprobó que aun seguían robando, pero a su favor contó con la posibilidad de haber entregado la experiencia necesaria para continuar con el negocio.

La entrada de Alpina representó un crecimiento en sus ventas del 2001 al 2008 en un 1.721%, sus activos en un 946% y una utilidad del 2.413%, Ver gráficas 2, 3 y 4.

El futuro no es incierto si se tienen riesgos

En diciembre de 2008, llegó la noticia que nadie quería saber, el romance entre Alpina y Etibarras Ltda. Había terminado, esta historia de amor se acabó, la decisión fue transmitida a Carlos Villegas, ¿La razón?, Alpina había subcontratado un Outsourcing que le hacía de todo, hasta las etiquetas y empaques, situación que generó un golpe importante a Etibarras Ltda, pues uno de sus clientes más importantes no estaba teniendo en cuenta que Alpina representaba el 40% de las ventas anuales en el año 2008, tal y como aparece en la gráfica No.1.a cada uno de los integrantes de la Junta Directiva. A partir del año 2004 se incrementó su facturación al 100% y sus beneficios aumentaron un 5%.



**Gráfica 1****VENTAS ANUALES 2008**

Fuente. Etibarras Ltda.

Esta caída hasta ahora se está calculando, sin embargo para ese mismo mes, Villegas motivó en la empresa la búsqueda de nuevas tecnologías, investigando y buscando, encontraron en el sistema de radio frecuencia una posible oportunidad de negocio.

Este sistema de radio frecuencia, consiste en integrar a un producto determinado un pequeño y minúsculo chip, que contiene la información específica del producto y que emite una señal de radio en una frecuencia determinada, que le informará tanto al almacén como al proveedor el movimiento de ese producto, hasta una semana después de su compra.

Permitiendo a los almacenes y proveedores tener un manejo aun más eficiente de sus inventarios.

Esta es la propuesta que junto al mantenimiento de sus casi 200 clientes actuales con productos tradicionales y la búsqueda de nuevas líneas de producto, permitirán que Etibarras Ltda., trascienda en el mundo de los negocios.



Y... ¡se abre la discusión!



¿En este caso cuál fué el factor clave para el éxito de Etibarras Ltda., la suerte o la estrategia?

¿Después de leer este caso, podríamos decir que la planeación como herramienta para un proyecto como el de Etibarras hubiera dado resultado?

¿Le podría haber ayudado a llegar más lejos? O por el contrario ¿no haber logrado nada?

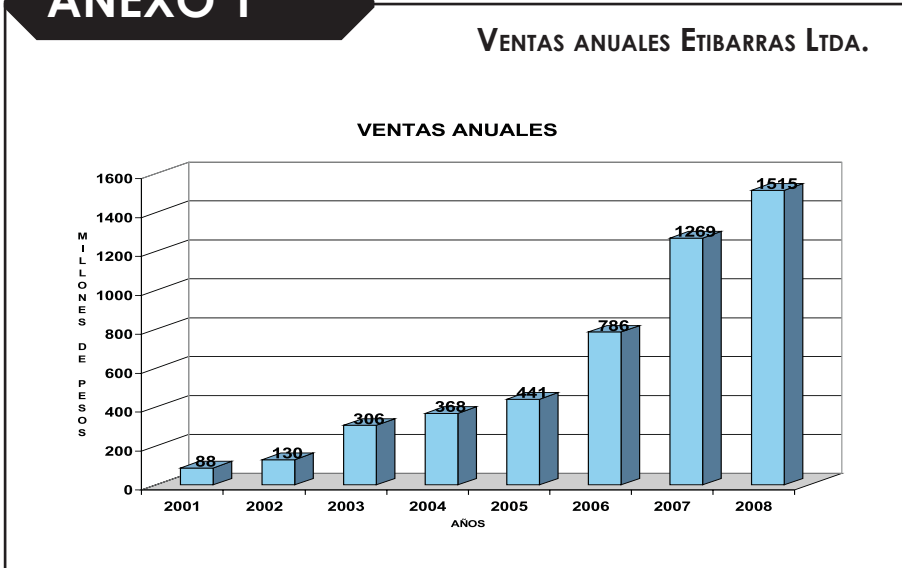
¿Cómo cree usted que pueda terminar esta historia?, ¿Será que siempre dará resultado el ser tan osado en los negocios?





ANEXO 1

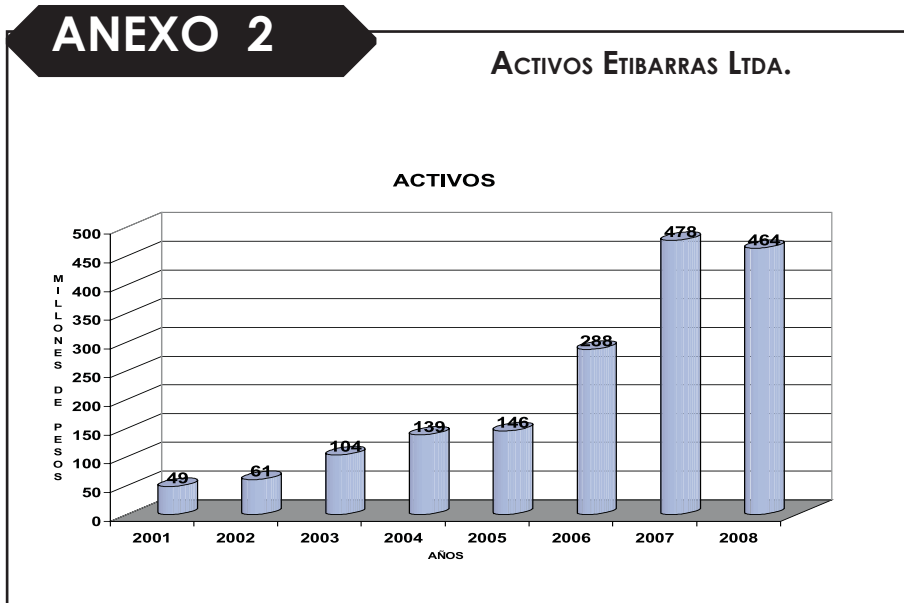
VENTAS ANUALES ETIBARRAS LTDA.



Fuente. Etibarras Ltda. Estados de resultados comparativos años 2001 a 2008

ANEXO 2

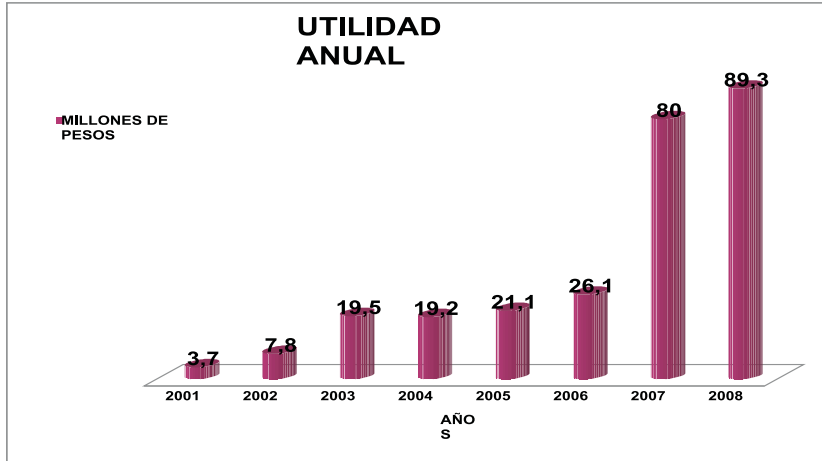
ACTIVOS ETIBARRAS LTDA.



Fuente. Etibarras Ltda. Balances Generales comparativos años 2001 a 2008

ANEXO 3

UTILIDAD ETIBARRAS LTDA.



Fuente. Etibarras Ltda. Estados de Resultados comparativos años 2001 a 2008



