

**CASOS EMPRESARIALES DEL VALLE DEL CAUCA (RESTAURANTE EL SOLAR /  
ECOQUIMICA LTDA)**

**DANIEL ENRIQUE ROLDÁN VALENCIA**

**PROYECTO DE GRADO II**

**PROFESOR:  
LUIGGI CORBELLETA**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI**

**2013**

## **Tabla de contenido**

RESUMEN .....	3
MARCO TEORICO.....	4
CASO EMPRESARIAL No.1: RESTAURANTE FARÓ EL SOLAR.....	6
Resumen.....	6
Introducción .....	6
Breve Biografía del Empresario.....	10
Evolución de Los Negocios .....	11
Conclusión .....	16
CASO EMPRESARIAL No.2: ECOQUIMICA LTDA. ....	18
Resumen.....	18
Introducción .....	19
Evolución de los Negocios.....	23
Crisis Empresarial.....	28
Conclusión .....	31

## RESUMEN

Este trabajo sirve como guía para estudiar, analizar y entender, de manera práctica y aplicada muchas de las teorías vistas a lo largo de la carrera de administración. Aunque pueda que no aparezca la teoría nombrada literalmente, aparecerán rasgos de estas, y formas en que fue utilizada, y como por medio de esta se lograron resultados exitosos o no. Para este fin se utilizo el método de casos, el cual pretende demostrar como algunas de las teorías vistas durante el programa se ven reflejadas en la vida real en situaciones y empresas reales, logrando así evidenciar que la teoría va mas allá del aula de clase.

**Palabras Clave:** Trattoria, Faró, Catering, Papers, Journals, Comfort Food, Jointventure, Acreditación, Re-acreditación, MiPyMe.

## MARCO TEORICO

Desde hace unos años atrás, el estudio de casos empresariales se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas en las carreras de administración de empresas, economía y contaduría, puesto que dan tanto al profesor como al estudiante una aproximación más aterrizada de los conceptos teóricos tratados en los cursos de dichos programas académicos.

Lamentablemente, estos casos han sido muy sectorizados y poco divulgados, debido a la gran concentración de capital intelectual en algunos países europeos y en Estados Unidos. Un caso es la descripción de una situación real, que se discute en clase bajo la dirección de un profesor<sup>1</sup>.

Lo esencial que debe tener un caso empresarial es que sea una ejemplificación de la teoría, es decir, que por medio de este se pueda demostrar cómo se ve reflejada en la realidad, pero no necesariamente debe ser un ejemplo en el que se vea representada la teoría, sino una situación real de alguna empresa. Tampoco debe ser un ejemplo que demuestre cómo se aplica correctamente una teoría, porque puede mostrarse cómo al no aplicar una teoría pueden suceder algunas consecuencias negativas. Por otro lado, un caso debe ser no solo una narración de los hechos ocurridos a una empresa, sino que debe buscar de manera atractiva mostrar al lector como una empresa o empresario sortearon alguna crisis, o algún problema, y con estos poder mostrar algunos visos de la teoría. Estos casos pueden tener una contraposición y es la siguiente: los casos son puntos de vista de los escritores, por lo tanto muchas veces pueda que solo muestren un lado de la historia, por lo tanto un caso debe ser lo más imparcial posible para darle al lector una vista de la realidad más acertada (Ogliastri, 2013). Por eso en sí, lo que el método de casos pretende es enfrentar al lector con situaciones en las que él mismo deberá ponerse del lado de alguna de las partes tratadas en el caso, o en una situación en donde deberá decidir si la teoría aplicada fue la mejor para el caso, logrando así que la gente tenga una experiencia más real sobre el tema tratado.

---

<sup>1</sup> Ogliastri, Enrique. (2013)El Método de Casos. Publicaciones del CREA: Cartilla Docente. Página 7.

La historia ha mostrado que muchos de estos casos provienen de esos países ya mencionados y, que en ocasiones, aunque son un buen ejemplo para la teoría que se enseña, no son del todo aplicables para sectores o regiones de otros lugares. Esto se debe a que muchas veces las realidades sociales, económicas y políticas entre países son muy diferentes, y lo que funciona como una buena estrategia para una empresa en un caso empresarial en un país en particular, pueda no ser tan obvio o aplicable en otro país, y mucho menos si los dos países están en continentes diferentes. Esto se presenta cuando en países menos desarrollados como en Latinoamérica se estudian casos de países europeos o norteamericanos, pues aunque en sí contienen la base de la teoría, los ejemplos no son del todo aplicables en estos países. También se puede ver que en algunos de estos libros se tratan casos de Latinoamérica, pero escritos por personajes ajenos a la región, es decir, no son escritos con objetividad, sino por un actor externo que solo puede describir lo que ve pero sin entender bien qué es lo que en realidad está pasando, y de pronto no escribir un caso que demuestre con total veracidad la realidad.

Es así como a lo largo de la historia se han escrito varios textos de casos empresariales, pero sólo con ejemplos de Europa y Estados Unidos, lo que ha llevado a la academia Latinoamericana a ir en búsqueda de conocimientos y aplicaciones propias de su entorno. Dicho esto, se puede nombrar entonces el excelente trabajo que instituciones académicas Latinoamericanas (como EAFIT de Medellín) han hecho para recabar información histórica empresarial y crear un compendio de casos latinoamericanos, es decir, casos de la región que pueden explicar y ejemplificar mejor la teoría con países y recursos de la misma. Tan bueno ha sido el trabajo de estas instituciones que ya muchos de sus autores e investigadores tienen renombrados “papers” en journals académicos internacionales, que son estudiados en países de la Unión Europea y de Estados Unidos, pues reflejan una realidad mejor contada y más veraz<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Basave, Jorge y Hernández, Marcela (2007) Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional. México D.F.: México. Plaza y Valdes Editores.

# CASO EMPRESARIAL No.1: RESTAURANTE FARÓ EL SOLAR

## Resumen

La calidad del servicio y de la comida, el ambiente al aire libre, y la experiencia de sentirse fuera de la ciudad, sin estarlo, es lo que ha hecho del restaurante Faró el Solar no solo una empresa exitosa sino una marca que hoy por hoy es reconocida a nivel nacional. El Solar logro salir adelante en una época en que la cultura gastronómica de la ciudad de Cali estaba muy atrasada, apostándole a la idea de ofrecerle al cliente un espacio donde se pudiera probar una verdadera trattoria (cocina artesanal y nada complicada italiana) y una experiencia de tener una comida al aire libre sin tener que salir de la ciudad a algún restaurante campestre. Resistiendo adversidades y grandes pasivos que llegaron a los tres mil millones de pesos (\$3.000'000.000), el Solar logró como el ave fénix resurgir de las cenizas y darle un nuevo aire al sector gastronómico de Cali hasta convertirse en el restaurante que todo el mundo quería conocer, la envidia de los demás restaurantes por sus números registrados de ventas y su gran reconocimiento a nivel local y nacional.

## Introducción

Como modelo piloto de lo que sería la idea de negocio central del restaurante Faró El Solar, en el año de 1999, se decide montar durante las tascas de la Feria de Cali un concepto nuevo de restaurante que diera a sus clientes una experiencia nunca antes vivida en la ciudad, con un formato pequeño de solo diez mesas. Este concepto se decidió hacer durante esta época, debido a que toda la cultura taurina va acompañada tradicionalmente de buena comida y buenos remataderos (sitios donde se acostumbra ir posterior a las corridas de toros para beber un trago y comer algo) para después de las corridas (en este caso las tascas). El concepto se basaba en una trattoria italiana, que consistía en comida tipo artesanal, poco elaborada, del campo a la mesa,

muy sana. Para esas tascas el concepto tuvo mucha acogida, ya que en la ciudad no se contaba con algún restaurante que brindara este tipo de experiencia al paladar.

Pero la idea trascendió más allá del simple piloto de las tascas, y en el año 2000, tres empresarios del sector gastronómico se reunieron para analizar la posibilidad de llevar un paso más adelante la idea del concepto probado en las tascas. Es así como Vicky Acosta (Empresaria Gastronómica), Ricardo Higuera (Chef Restaurante Di Lucca Bogotá) y David Solórzano (Empresario Gastronómico) deciden montar en el año 2000 el restaurante Faró El Solar. La marca Faró (“hare” en italiano) fue adoptada por estos empresarios gracias a un concepto que uno de los socios (Ricardo Higuera) trajo desde Italia, marca que al cabo de unos años se convertiría en la firma del empresario David Solórzano. El restaurante se decide montar en el emblemático barrio de Granada de la ciudad de Cali, el cual se caracterizaba por su tipo de arquitectura antigua, y por ser un barrio donde la movida gastronómica estaba tomando fuerza para esa época. Es por esto que se instala el restaurante en una casa tradicional del barrio con la idea de mantener un ambiente artesanal como lo requería el concepto de trattoria. El restaurante comienza actividades ofreciendo una carta de comida artesanal y con el concepto de hecho en casa, o lo que los estadounidenses llamarían “comfort food”. Al cabo de un año (2001), el restaurante no estaba dando los rendimientos esperados y dos de los socios (Vicky Acosta y Ricardo Higuera) al ver dicho panorama, sienten que la idea no tiene futuro y deciden hacerse a un lado y vender sus partes, por lo que David Solórzano, el tercer socio, decide comprarle sus partes y quedar como único dueño creyendo en la idea y apostándole al concepto de la trattoria.

Era el año 2000, Colombia estaba bajo el mandato del presidente Andrés Pastrana Arango, y se vivía al interior del país una situación de sosiego y esperanza debido a los diálogos de paz que el gobierno nacional mantenía con la guerrilla de las FARC (diálogos que habían sido reanudados, tras el famoso acontecimiento de la “silla vacía”). Para ese entonces, se había creado la famosa zona de distensión, la cual había permitido a la guerrilla tener un terreno en el cual andaban libres y podrían hacer de las suyas, lo que trajo como consecuencia que el nivel de inseguridad del país se disparara. Este panorama de violencia e inseguridad era homogéneo en todo el país, ya que no solo se concentraba en los montes y llanuras donde se desarrollaba la guerra contra la guerrilla, sino que con el problema del reclutamiento de menores y las

infiltraciones de la guerrilla en las ciudades, el problema tocó todos los rincones del país. Paralelo a esto se vivía en la ciudad de Cali, una ola de violencia, la que se caracterizó por el secuestro de empresarios y el asesinato de algunos dirigentes (Diego Turbay Cote), situación que produjo que la gente quisiera salir menos a las zonas rurales por causa del miedo a ser secuestrados, y se concentrara la mayor parte del tiempo en la ciudad. Por otro lado, la economía nacional atravesaba una crisis económica (la más aguda de su historia), debido a que involucró, no solo una fuerte desaceleración del producto (PIB: -4.2% en 1999) y el consecuente aumento en la tasa de desempleo (22% en 1999), sino además una crisis bancaria de proporciones importantes y el colapso del régimen de banda cambiaria existente en aquel entonces<sup>3</sup>, lo que hizo que la especulación se apropiara de los mercados. La economía estaba en una recesión ajustada y controlada, lo que ponía un panorama sobre la mesa bastante difícil para la creación y mantenimiento de una empresa.

Es entonces cuando Solórzano decide apostarle a un formato de restaurante que le ofreciera a sus clientes la opción de tener un “picnic” al interior de la ciudad, es decir no tener que desplazarse fuera de la ciudad para tener una experiencia de comer al aire libre, rodeado de naturaleza. Dicho formato requería llevar el concepto de trattoria un paso más adelante. Se comenzó entonces por ofrecer a los clientes la experiencia de comer al aire libre, por lo que el restaurante tenía piso de prado (paso convencional), árboles y plantas que asemejaran la experiencia de estar en el campo. Pero estas características de infraestructura sufrían mucho con el cambio de clima, por lo que se toma la decisión de hacer nuevos adecuamientos a la infraestructura para lograr hacerla más resistente al clima.

Es entonces cuando se decide hacer varios cambios al interior del restaurante: poner piso de grava, ambientar con fuentes de agua y plantas para hacer que se viera lo más natural posible. Al mismo tiempo se decide acondicionar el lote trasero del restaurante sin techo y con las especificaciones ya mencionadas. Dicho lote tenía dos árboles emblemáticos (una Camia y un

---

<sup>3</sup> La crisis colombiana de finales del siglo XX: ¿Un choque real o financiero?, UDEA (2012), obtenida el 10 de Mayo de 2013 de: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/coyuntura/article/viewFile/13246/11872>



Caucho de más de treinta años de edad) alrededor de los cuales se decide montar todo el concepto del “Solar” (que se refiere a la forma en cómo se le llama a los espacios al aire libre al interior de las casas antiguas, también conocidos como “patios”) para asemejar a una experiencia de estar al aire libre. Otro cambio importante fue el mobiliario, pues al principio se tenían butacas, lo cual hacía que el sitio fuera más campestre, pero el cliente no estaba muy a gusto con este tipo de mobiliario pues le resultaba muy incómodo.

La experiencia no sería nada sin la comida, por eso el restaurante se especializó en platos sencillos pero con productos de alta calidad. Además la carta se caracterizó por hacer que todos los ingredientes y procesos de los platos se realizaran al interior del restaurante, para garantizar al cliente que la comida era artesanal y que se les estaba brindando un producto de calidad. Es así como se crea un área llamada procesos donde se realizaba y procesaba la mayoría de la materia prima exceptuando aquella que sólo se podía conseguir por medio de proveedores como vegetales, carnes, etc., de resto todo se procesaba en dicha área.

Desde el punto de vista de inversión fue una idea complicada, ya que los inversionistas veían como un problema todo el concepto de comer al aire libre, pues en el día el calor sería insoportable y en la noche la alta probabilidad de que lloviera, ahuyentaría a los clientes. Sin embargo Solórzano creyó en la idea y sentía que era una idea que se salía de los esquemas tradicionales y que ese era el factor diferenciador que hacía de su idea una idea ganadora, ya que el clima de Cali en las tardes-noches era propicio para disfrutar de una cena al aire libre.

Al principio fue difícil, pues el restaurante tuvo que asumir un gran número de pasivos (impuestos, nomina, productos perecederos, etc.) y aguantar por unos años el efecto de una cultura gastronómica pobre al interior de la ciudad (para los habitantes de Cali, salir a comer no era un plan en esa época; si no involucraba baile o trago no era plan, por lo que los restaurantes durante esta época sufrieron de baja clientela e ingresos). Otro tema crucial eran los proveedores, pues éstos no esperaban a que el restaurante tuviera ganancias, así que poder pagarles generaba aún más pasivo, hasta el punto que en los primeros tres años el restaurante llegó a tener un pasivo cercano a los seiscientos millones de pesos (\$600'000.000).

Paralelamente, el empresario sabía que para poder triunfar con su idea de negocio, debía ofrecer un servicio excelente a sus clientes, y así lograr para hacer de esta experiencia lo más parecido al campo. Solórzano decide implantar un modelo de servicio al cliente fresco (como él lo llama). Este servicio estaba a cargo de jóvenes universitarios (idea que obtuvo de trabajar en Karen's Pizza). Pensaba que los jóvenes ofrecían un servicio más joven, más dinámico, más alegre y mucho más sincero. Solórzano veía en los jóvenes la oportunidad de ofrecer un servicio con estas características para sus clientes, pues sentía que los jóvenes se esfuerzan por atender al cliente y dejar en alto no solo el nombre del establecimiento sino de ellos mismos.

### **Breve Biografía del Empresario**

No se puede dejar a un lado la historia personal de David Solórzano como precursor de este concepto. Se crio en un hogar de clase media, constituido por sus padres (mama y papa) y cuatro hijos hombres. Prestó servicio militar en la base militar “los lanceros” en Tolemaida, en el año 1991 luego de graduarse del colegio, siguiendo los pasos de una herencia familiar militar naval. Al terminar su periodo de servicio militar, vuelve a la ciudad de Cali, para matricularse en la universidad, pero ya era muy tarde, por lo que decide ponerse a trabajar mientras esperaba la próxima fecha de inscripciones. Desde que comenzó sus estudios universitarios en el año de 1992, siempre estuvo ligado a la industria gastronómica y trabajo en diferentes restaurantes de la ciudad (Karen's Pizza, Granada Faró, Solsticio, entre otros) y fue adquiriendo experiencia cuando fue trasladado a Bogotá para ayudar a montar el restaurante Palos de Moguer. Durante la época de la universidad y mientras trabajaba en Karen's Pizza, se dio cuenta que ese mundo de la gastronomía, del servicio al cliente, darle un reconocimiento y hacer feliz al cliente, le encantaba, es por esto que decide inclinarse por esta rama. Solórzano auto-plantea como su estrategia de empresario generar un reconocimiento en el cliente que es difícil que lo consiga en otro lado, es decir, hacer sentir que el cliente es lo más importante y darle gusto en todo lo que éste quiera. Darle un grado de relevancia al cliente para hacerlo sentir importante y querido, que siempre tenga la razón, que se pueda lucir con sus invitados, pues esto genera que dicho cliente haga la publicidad más exitosa del mundo que es el referido, el voz a voz, en palabras del mismo

Solórzano: “ yo puedo llenar la ciudad de vallas, de publicidad en radio y televisión, pero la publicidad que en realidad funciona es cuando un cliente le dice al otro: ¿Ya fuiste a tal restaurante? Anda que la pasas delicioso, y pregunta por el dueño que se desvive por atenderte”.

## **Evolución de Los Negocios**

Con el pasar de los años, la ciudad acogió con gran fuerza y agrado el concepto de negocio que el empresario había propuesto, lo que tuvo un efecto notable en el crecimiento del restaurante tanto en su infraestructura (planta física, empleados, etc.), como en sus negocios (ingresos, proveedores, socios, etc.).

En sus inicios, el restaurante comenzó con un formato sencillo de comida y de ambiente, lo que agrado mucho a sus clientes, ya que era un formato nunca antes visto en la ciudad. Posteriormente, como ya se menciona y como suele suceder a los negocios e ideas exitosas, el Solar empezó a tener una acogida enorme dentro de la ciudad, que obligo a Solórzano a expandir su espacio físico para poder suplir la demanda que ahora tenía, que se había duplicado en menos de un año. Por esta razón, el empresario decidió adquirir dos casas adjuntas al restaurante para poder ampliar la zona de mesas y así mismo poder tener una cocina mejor equipada. Esto produjo que el restaurante cerrara por cerca de 4 meses mientras se hacían todos los arreglos, decisión que tomo arriesgando que su clientela se cansara de la espera y perderla. Pero la gente estaba atraída con este nuevo concepto de negocio y de la experiencia única que ofrecía el solar en la ciudad, por lo cual eso no sucedió.

Asimismo, detrás del crecimiento también vienen los pasivos y más cuando decidió hacer los arreglos necesarios para expandir y agrandar el restaurante. Adquirió deudas por el triple de lo normal (pues estas no esperaban) y con una clientela que poco a poco se iba acostumbrando al mismo ambiente (cuando decimos que se estaba acostumbrando, nos referimos a que ya no les parecía tan genial la idea o concepto del restaurante, y poco a poco la clientela iba disminuyendo o perdiendo el interés) era hora de hacer algunos cambios y planear una estrategia que

mantuviera al negocio siempre innovador y dando a sus clientes experiencias nuevas y más razones para regresar.

Es así como se crean diferentes estrategias de mercadeo al interior del restaurante para atraer más clientela e ir disminuyendo los pasivos y lograr hacer crecer al negocio aún más.

La primera estrategia de mercadeo, que ya estaba siendo implementada, era la construcción de una identidad en el servicio ofrecido en el solar. Solórzano ya había implementado lo que él llamaba un servicio “fresco”, al tener como meseros jóvenes universitarios, pero no tenían su propia identidad, es decir, una cultura laboral propia, que los identificara a nivel interior y también por parte de los clientes. Por lo cual se decidió darle a los meseros una identidad o personalidad, es decir, una forma fácil de reconocerlos y de saber que pertenecen a los meseros del solar, y crear una cultura que hiciera más ameno el servicio, coadyuvando al reconocimiento de un servicio único por los clientes.

Se pensó en un uniforme que no fuera aburrido, sino que fuera acorde con la edad de los meseros. Se hace un jointventure (Wikipedia, 2011)<sup>4</sup> con un diseñador de modas muy reconocido de la ciudad, el cual estaría a cargo de diseñar el uniforme y los accesorios necesarios para el servicio (comandas, sombreros, etc.). Una vez estuvieron listos los uniformes el servicio tomó la personalidad e identidad propia que esperaba el empresario, es decir tenían una forma particular y única de actuar, ciertos rituales que los caracterizaban. Por ejemplo, existían términos que se utilizaban para agilizar el servicio, en caso de haber alguien que cumpliera años todos se reunían alrededor de la mesa a cantar y celebrarlo con instrumentos y gorros, etc. Posteriormente, otra de las estrategias de mercadeo del restaurante fue que el uniforme cambiaría por estaciones del año y también por ocasiones especiales (día de la madre, partidos de la selección colombiana de fútbol, etc.). Todo esto, junto con el espíritu joven de los meseros dio al servicio del Solar características propias que los clientes reconocían y disfrutaban.

---

<sup>4</sup> es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente [personas jurídicas](#) o [comerciantes](#)).

Durante todo el proceso de crecimiento de la empresa, el empresario tenía muy claro que el servicio que se ofrecería al interior del Solar debía ser uno de muy buena calidad, donde el cliente no sólo se sintiera muy bien atendido, sino que además el mesero supiera ofrecerle un buen plato y una buena bebida para acompañar. Dicho esto, se toma la decisión de estar capacitando a los meseros periódicamente y constantemente tanto en aspectos culinarios como en temas relacionados con el servicio a la mesa, y la degustación de vinos, por mencionar algunas. Se logra entonces que el servicio del restaurante sea reconocido como uno de los mejores de la ciudad, el cual era muy bien recibido por los clientes pues se sentían en familia y sabían que era un servicio capacitado.

Conjuntamente con las capacitaciones, para Solórzano era muy importante que todo el restaurante y su personal trabajaran sincronizadamente, por lo que era de suma importancia que todo el mundo se conociera. Viendo esto, el Solar toma como política el hacer reuniones periódicas para integrar a todas las áreas del restaurante (meseros, cocina, procesos, bar, administrativos) y así crear y fomentar un ambiente de trabajo agradable y de confianza, en el cual todo el mundo trabajara a gusto. Gracias a estos esparcimientos sociales, se logró que todo el restaurante funcionara como uno solo, haciendo aún más efectivo el servicio y estableciendo como uno de sus fuertes este ambiente de trabajo (se promovía la ayuda mutua, el respeto, pasarla rico sin descuidar sus obligaciones, todos estaban en capacidad de ayudar en todas las áreas, etc.).

Otra estrategia de mercadeo que implementó el restaurante, surgió como respuesta al problema de la disminución de clientela que estaba sufriendo el negocio. Dicha estrategia se basaba en aprovechar las diferentes épocas del año y festividades locales para promover el restaurante por medio de eventos. Un ejemplo de esto fue aprovechar dos de los días más cruciales en el ámbito de los restaurantes: el día de la madre y el día del padre. En estos dos días la tradición en Colombia es salir en familia a celebrar el día con un almuerzo (usualmente) y que mejor lugar que un restaurante. La estrategia estaba dirigida entonces a atraer al mayor número de comensales ofreciéndoles una experiencia novedosa en familia. Más adelante se harían cambios en la estrategia y se modificaría, pues fechas como estas eran pocas al año y se debían tener más para poder aumentar el margen de ventas y así mismo de utilidad. Por eso se decide

aprovechar temporadas internacionales para hacer eventos y atraer más clientes. Es cuando nacen los festivales gastronómicos (localmente muy reconocidos) al interior del restaurante. Por ejemplo, se aprovechaba la época de la vendimia en España y se hacía entonces un festival español, durante el cual se ofrecían platos típicos españoles (se contrataba un chef especializado en este tipo de cocina), shows de música española, se decoraba el restaurante con temas alusivos a España, y los meseros se vestían de acuerdo al tema del festival (para el caso del festival español, los meseros usaban un mandil rojo como en representación de la capa de toreo y pañolones, asimismo como vestidos flamencos para las mujeres). Se toma como tradición en el Solar realizar este tipo de festivales, los cuales son muy bien acogidos por los clientes.

Paralelo a estos festivales gastronómicos, también se empieza a hacer la gestión para no sólo atraer a clientes particulares, sino que se decide atraer a empresas ofreciéndoles hacer sus despedidas de año de trabajo, ocasiones especiales, etc., y celebrarlas en el restaurante. Igualmente se buscan contactos al interior de los departamentos de mercadeo de las empresas y universidades, y se logran hacer alianzas importantes para el Solar, posicionándolo como un lugar idóneo para realizar este tipo de reuniones. Posteriormente, muchas empresas de la ciudad empiezan a realizar no sólo sus eventos internos, sino eventos de lanzamientos de productos, degustaciones, etc.

Estos movimientos hicieron que el restaurante creciera a pasos agigantados, obligando nuevamente para el año 2007 a tener que ampliarse pues se había quedado corto tanto en espacio físico como en personal. Se decide entonces hacer una segunda remodelación, y se compran dos casas mas (también contiguas al restaurante) pero esta vez no se cierra el restaurante durante la remodelación y ampliación, sino que se sigue ofreciendo servicio en el área antigua mientras se adecuaban los nuevos lotes.

Por otro lado, y no menos importante, para el Solar y el empresario, era de suma importancia ofrecer a su clientela productos y servicios de la mejor calidad. Ya se menciona como el empresario logró brindar a sus clientes un excelente servicio, por eso nos enfocaremos en los productos. Teniendo en mente solo la calidad, se contactaron proveedores que suplieran al restaurante con materia prima de altísima calidad, para así lograr tener platos que dieran al

cliente la certeza que lo que estaba consumiendo era de lo mejor que podía conseguirse. Este manejo con los proveedores fue una piedra en el zapato para el restaurante, pues no todos entienden que la mayoría de empresas trabajan con un sistema, en que una vez se hace la orden de pedido el pago se hace al mes o incluso algunas veces a los dos meses, es decir, un sistema con orden pedida pago atrasado, tal cual cómo funcionan las grandes empresas (hacen pedidos, y pagan las facturas a dos o tres meses). Solórzano implemento este mismo sistema para lograr darle un aire al restaurante en sus inicios (pasivos exageradamente altos), y siguió con él hasta el momento de su venta. Todo este problema de los proveedores se generaba cuando muchos de ellos decidían no seguir abasteciendo al Solar porque no les pagaban dentro del tiempo acordado. Esto hizo que muchas veces la calidad no se disminuyera, pero sí que tocara incurrir en gastos muy altos para lograr conseguir otro proveedor momentáneo y poder cubrir la demanda. Sin importar la circunstancia, siempre se logró en el Solar mantener un alto estándar de calidad y poder ofrecer a los clientes productos acordes a esta calidad. Todos estos gastos eran pasivos que iban acumulándose poco a poco para el negocio.

Para el 2010 los cánones de arrendamiento y el tamaño del negocio eran tan grandes, que era casi imposible que una sola persona pudiera manejarlo por sí solo. Solórzano sentía que ya no tenía más vida que la del restaurante, y esto le trajo varios problemas en su vida personal. Debido a la enorme cantidad de tiempo que le invertía al negocio, dejó a un lado su vida familiar y aspectos personales. Gracias a esto, se separa de su esposa (y aliada estratégica en el tema de mercadeo para el restaurante), situación que lo afectó mucho.

Adicional a esto, algunos malos movimientos financieros personales de Solórzano (inversiones mal puestas, sociedades fallidas) obligaron al empresario a buscar socios que le ayudaran a llevar el peso de esta responsabilidad. Es así como decide asociarse con dos empresarios más. Dicha sociedad duró un poco más de dos años, sólo para darse cuenta que el negocio había crecido tanto que era un monstruo difícilmente controlable por personas particulares sin un respaldo o músculo financiero importante que pudiera soportar los movimientos financieros del mismo. Viendo esto Solórzano decide deshacer la sociedad y vender la empresa a otra gran empresa del sector vallecaucano (Leños y Carbón) la cual se haría a cargo del negocio hasta el día de hoy. Solórzano decide después de la venta del Solar, seguir

con el negocio de los restaurante y monta un restaurante a la salida de la ciudad (en el barrio ciudad jardín, restaurante que decide llamar Faró El Jardín) y otro más en un sector de auge gastronómico de la ciudad (barrio el peñón, restaurante al cual también pone su firma y decide llamarlo Faró El Peñón) donde gracias a su firma y estilo característico logra nuevamente sacar sus proyectos adelante, y consecutivamente montar nuevas sociedades para ir construyendo, poco a poco, nuevas ideas de negocio, todas relacionadas con el sector de los restaurantes y la gastronomía.

## Conclusión

Para el modelo de negocio que se planteo en un principio sobre el Solar, muchos cambios debieron hacerse. Se pensaba en crear un restaurante que ofreciera una experiencia nueva tanto para el paladar como para la vista, y resulto siendo un sitio donde se brindan experiencias para todos los sentidos. Muchas veces se piensa en la administración de empresas como un modelo para desarrollar en empresas grandes o multinacionales, debido a su complejidad y desafíos. Pero se olvida que inclusive en pequeños negocios (que pueden llegar a ser monstruos financieros también) es tan vital como en aquellos grandes imperios industriales. Para lograr que el Solar llegara a ser lo que es hoy en día (uno de los restaurantes mejor posicionados en el mercado regional del Valle del Cauca) se necesito de una alta dosis de innovación y emprendimiento, además de una gran virtud de saber aplicar conceptos básicos de administración (manejo de personal, manejo financiero, inversiones, mercadeo, etc.). El modelo de negocio que el Solar muestra hoy, es un claro ejemplo de la administración de empresas aplicada a una PYME, ya que comenzó siendo un establecimiento de solo 10 mesas, para pasar a ser un restaurante que puede albergar casi 500 personas en una noche. La forma en cómo se desarrollo el negocio fue pausada pero concreta, pues cada decisión que se tomo fue hecha a conciencia y basada en la experiencia de sus propietarios, así también como en los conceptos fundamentales de la administración de empresas. No se debe caer entonces en el error de pensar que el estudio de la administración de empresas solo incumbe a las grandes industria y a los grandes movimientos financieros y estratégicos que dichas industrias hacen, sino que es un estudio el cual, si se sabe aplicar



correctamente y se tiene la audacia para hacerlo, puede convertir pequeñas ideas de negocio, en grandes generadores de empleo y de riqueza.

Por otro lado el gran desenvolvimiento de David Solórzano como empresario fue crucial en el crecimiento y desarrollo de la idea de negocio, fue gracias a sus aptitudes y actitudes personales, y de alto grado de cabeza fría lo que lo llevaron a consolidarse como empresario reconocido de la región. El saber aprovechar el momento histórico y económico por el cual estaba atravesando el país, fue uno de sus mayores aciertos, pues le apostó a conceptos e ideas que para ese entonces parecían descabellados y un poco ilusos, pues quien creería que el simple hecho de ofrecer una experiencia al aire libre dentro de la ciudad, podría tener la fuerza que tiene hoy en día. Esto demuestra que con trabajo duro, enfoque y aplicación de conceptos, se puede llegar a ser exitoso y poder sacar adelante proyectos triunfadores. Solórzano sabe ahora, con mucha más experiencia, que siempre se deben tener aliados estratégicos, y un plan de negocio, que siempre lo esté guiando a acometer sus objetivos como empresario.

## CASO EMPRESARIAL No.2: ECOQUIMICA LTDA.

### Resumen

La industria química en el ámbito nacional jamás había tenido un control tan estricto como el que tiene ahora, todo esto gracias a las normas ISO<sup>5</sup> que se han aplicado en el país. Estas normas han hecho que nuevas regulaciones sean impuestas a la industria, y como consecuencia de ello se ha creado un nuevo mercado para que nuevas empresas nacieran dedicadas al negocio del aseguramiento de la calidad. Este es el caso de Ecoquímica LTDA, empresa creada específicamente para satisfacer las necesidades de la industria químico-farmacéutica en todos los aspectos de control y aseguramiento de calidad y análisis químicos, mercado creado en base a las normas ISO como ya se comentó. Esta empresa pasó de un taller (en la casa del propietario de la empresa) y tan solo dos empleados, a tener unas instalaciones de última tecnología con al menos 30 personas trabajando en diferentes áreas de la organización, logrando un reconocimiento local y nacional como una de las empresas mejor calificadas en su área. No por ser una empresa dedicada a aplicar las normas, quiere decir que estaba exenta de estas y durante un largo periodo sufrió una gran crisis a causa del proceso de acreditación de calidad exigido a todas las empresas, proceso basado en las normas, regulaciones y estándares ISO. En este caso se resaltarán las habilidades de dirección del empresario, al igual que las diferentes crisis que pueden presentarse a lo largo de la vida de una empresa.

---

<sup>5</sup> ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). (2008). Norma Internacional: Traducción Oficial ISO 9001. Sistema de Gestión de la calidad-Requisitos. Extraído de: <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

## Introducción

La industria química siempre ha sido muy silenciosa y casi pasada por desapercibida, pero es una de las más poderosas e influyentes en la economía local y nacional, por lo cual se ha caracterizado por ser una industria de altísima calidad (pues así lo exigen sus procesos) y de una rigurosidad impresionante<sup>6</sup>. Para poder mantener dicho estado o nivel de calidad, se hace necesario que muchos de sus productos finales y procesos llevados a cabo, sean analizados con minuciosidad para poder garantizar la calidad y validez de estos. Es así como a partir de los años 80 con la entrada en vigencia de las normas ISO, se empezó una revolución hacia la alta calidad en los procesos, abriendo y creando un mercado nuevo en todas las industrias existentes (servicios, metalúrgica, minera, automóviles, etc.) para poder calificar con la alta calidad a las empresas de dichos sectores<sup>7</sup>. Es así como nuevas empresas dedicadas específicamente al análisis de alta calidad en diferentes aspectos (procesos industriales, ambiente, servicio, etc.) nacieron, y se creó toda una cultura empresarial enfocada al aseguramiento y mantenimiento de la calidad.

Para ese entonces en Colombia, la industria química estaba experimentando un crecimiento importante, desarrollándose principalmente en cuatro ciudades: Bogotá, Cartagena, Barranquilla y Cali. Dicho crecimiento hizo que la demanda de nuevos egresados formados en diferentes profesiones relacionadas con la industria (técnicos y profesionales en química y química farmacéutica, ingenieros ambientales, ingenieros químicos, etc.) aumentara, dando como resultado la apertura de nuevos programas profesionales al interior de varias universidades en el país, específicamente en las regiones y ciudades ya mencionadas, logrando suplir la demanda de profesionales que la industria requería. Sumado a esto, varias empresas y laboratorios químicos

---

<sup>6</sup> Las industrias químicas representan el 8% de las actividades febriles en su conjunto, en términos de producto bruto a precios de mercado. Capítulo XXII: Industrias Químicas. Análisis del Desarrollo Industrial Colombiano. Extraído de:

[http://www.ceecolombia.org/ckfinder/userfiles/files/Anexo\\_Analisis\\_del\\_Desarrollo\\_Industrial\\_Colombiano.pdf](http://www.ceecolombia.org/ckfinder/userfiles/files/Anexo_Analisis_del_Desarrollo_Industrial_Colombiano.pdf)

<sup>7</sup> (2009, 29 de Septiembre) Calidad Hoy: Historia de la ISO:9001.(web log post). Recuperado de:

<http://calidadhoy.wordpress.com/2009/09/29/historia-de-la-iso9001/>

llegan al país, ampliando no solo la oferta laboral, sino también aumentando el nivel de calidad de la industria.

Con este panorama del mercado de la industria química y químico-farmacéutica, es como en el año de 1998, el químico Omar Velázquez decide, junto a su esposa y en el taller de su casa, crear una empresa dedicada esencialmente al análisis ambiental de las empresas químicas de la ciudad de Cali. Esta idea surgió luego de haber trabajado y acompañado como decano de la facultad de química de la Universidad del Valle durante más de 8 años, los trabajos de tesis de los estudiantes, enfocados principalmente al análisis ambiental en diferentes campos. Como resultado de esto, creo un grupo de alrededor de unos quince estudiantes con los que desarrollo diferentes estudios en el área ambiental. A partir de los resultados encontrados en dichos trabajos, el emprendedor vio la oportunidad de poder empezar una empresa dedicada al análisis ambiental en la industria química, gracias a que durante los años en que acompaño las investigaciones de sus estudiantes logro establecer varias relaciones con entidades e instituciones del gobierno y privadas, todo esto una vez se había jubilado de su trabajo como decano de la universidad. Contaba pues con el apoyo de su esposa, quien también era profesional del gremio, y deciden emprender su proyecto de negocio.

Pero no solo de ideas se puede vivir, y esto lo sabía muy bien el empresario pues no contaba con los recursos para poder comprar los equipos necesarios para poder realizar los análisis respectivos. Es así como se le ocurre la idea de participar en una licitación que para esa época la empresa Colombiana Ecopetrol junto con la personería de Cali y el DAGMA<sup>8</sup> habían hecho, la cual estaba relacionada con el análisis ambiental de la calidad de la gasolina en Cali y si ésta estaba contaminada con plomo, generando así contaminación (licitación de la cual se enteró por contactos que el empresario tenía al interior de Ecopetrol). Gracias a los contactos y al renombre que el empresario tenía en el gremio, le adjudican la licitación y procede a realizar su trabajo de análisis. Gracias a este trabajo Velázquez logra reunir el dinero necesario para poder invertir en

---

<sup>8</sup> El Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente – DAGMA, es una entidad del municipio de Santiago de Cali, creada mediante el Acuerdo Municipal No. 18 de diciembre 30 de 1994 y con la misión y funciones atribuidas a partir del Decreto 0203 de 2001. Extraído de:

[http://www.cali.gov.co/dagma/publicaciones/departamento\\_administrativo\\_de\\_gestin\\_del\\_medio\\_ambiente\\_pub](http://www.cali.gov.co/dagma/publicaciones/departamento_administrativo_de_gestin_del_medio_ambiente_pub)

los equipos e infraestructura necesaria para dar inicio a la empresa, todo esto al interior del taller de su casa. Es difícil de imaginar como un laboratorio de análisis ambiental podría estar ubicado al interior de un taller de una casa familiar, pero la experiencia del emprendedor y las ganas de tener su propia empresa hicieron que esto fuera posible, logro conseguir los permisos necesarios (sanitarios, ambientales, etc.) y para mediados del año 98 es fundada Ecoquímica LTDA con tan solo unos pocos clientes a los cual atender. El nombre deciden ponerlo basados en su única unidad de negocio para ese entonces, que era el área ambiental, de allí que su nombre llevara una parte referente al tema ambiental “ECO” y otra que hiciera explicito su área de trabajo especializada “química”. La conforman como una sociedad limitada (LTDA) dado que al principio los principales inversores eran el empresario y su esposa, pero tenían planeado que más adelante pudieran recibir inversión externa, ya fuera de una persona natural o de una entidad privada, además para poder responder jurídicamente, en caso de alguna eventualidad, con el capital invertido y nada más.

La decisión de comenzar su propia empresa no fue fácil de tomar, pues para el año 98 Colombia estaba atravesando una de las peores crisis financieras de la historia, se vivía un ambiente de recesión y la economía iba en declive<sup>9</sup>. Sin embargo, el empresario vio la oportunidad de negocio gracias a su vasta experiencia en el medio y a la red de contactos que había logrado desarrollar a lo largo de su vida, sumado a las condiciones del mercado de la industria química, la cual ya contaba con algunas empresas dedicadas al mismo negocio (análisis ambiental), pero con resultados no tan favorables, ni tan especializados como los que pretendía el empresario. Esta oportunidad de negocio se hacía más palpable al ver que las otra empresas que existían en la industria estaban más enfocadas a la parte de obras civiles y sanitarias (pues la mayoría de sus empleados y dueños eran ingenieros de diferentes áreas: sanitarios, civiles, industriales, etc.) mientras que lo que pretendía ofrecer Ecoquímica era hacer análisis de laboratorios, muy especializados con compuestos poco comunes. Esto fue un impulsador para la empresa, pues le daba un factor diferenciador frente a las empresas ya existentes, y logró llamar la atención de la industria pues ofrecía algo que hacía falta y que nadie más lo tenía.

---

<sup>9</sup> Torres, Alejandro. (2011). La crisis colombiana de finales del siglo XX: ¿Un choque real o financiero? Extraído de: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/coyuntura/article/viewFile/13246/11872>

Detrás de Ecoquímica está su fundador Omar Velázquez, quien se convirtió en uno de los hombres más conocidos dentro de la industria química y químico-farmacéutica gracias a labor realizada no solo al interior de la universidad sino a su idea de negocio. Velázquez es natural de Tuluá, Valle del Cauca, nacido en el año de 1945, donde vivió toda su infancia. Cuando termina el colegio decide entrar a estudiar química pura en la Universidad del Valle, graduándose en tecnología química en el año 1967. Ese mismo año se vincula laboralmente a la universidad como profesor de la facultad de química, y a la vez comienza sus estudios en química pura logrando así en el año de 1970 obtener el título profesional de químico puro. A finales del año 70 aplica para una beca para realizar sus estudios de Magister y Doctorado en química inorgánica, y es así como viaja en el año 71 a Manchester, Inglaterra. Del Magister se gradúa en el año 72 y en el 75 obtiene el título del Doctorado. Estos estudios los realizó en laboratorios al interior de la universidad de Manchester como también en laboratorios de energía nuclear (debido al tipo de materiales y compuestos en los que se especializaba su estudio: elementos actínidos, compuestos de uranio, neptunio, plutonio y torio). Una vez terminados sus estudios vuelve a Cali y se vincula nuevamente a la Universidad del Valle, donde desempeñó varios cargos, desde ser el administrador de la facultad, hasta llegar a ser el decano de la facultad de química y de la facultad de ciencias.

Cuando se desempeñaba como jefe de postgrado en el año 81 en la facultad de química de la universidad, decide viajar nuevamente a Inglaterra para hacer estudios de post-Doctorado en la misma universidad de Manchester. Estos estudios se prolongaron por un poco más de un año, cuando obtuvo su título. Pero más que el título, lo que más resalta Velázquez de esta experiencia fue las relaciones personales y laborales que logró solidificar durante esta época, ya que en dichos estudios conoció todo tipo de personalidades famosas en el área de la ciencia. Estas relaciones le permitirían después abrir un programa de intercambios entre la Universidad del Valle y la Universidad de Manchester, programa que el mismo dirigía. Después en el año 89, Velázquez es elegido como decano de la facultad de química, cargo que ocupó hasta su jubilación. El empresario siguió vinculado a la universidad hasta el momento de su jubilación en el año 98.

## Evolución de los Negocios

Ubicados en el garaje de su casa, localizada en un barrio exclusivamente residencial de la ciudad de Cali, el empresario y su esposa comienzan a forjar los cimientos de una empresa que años más tarde sería una de las más grandes y reconocidas de la industria química. El estar en este tipo de sector y montar una compañía dedicada al análisis químico-ambiental era un problema grande, pues los vecinos no estaban de acuerdo con que ese de negocio (en realidad con ningún tipo de negocio) se estableciera al interior del sector, por lo que las quejas y demandas no se hicieron esperar. Vecino tras vecino fueron a la casa a expresar su descontento con la idea, llevando propuestas y advertencias, para que el empresario se mudara o trasladara el laboratorio fuera del barrio a una zona más industrial. Mientras toda esta lluvia de quejas y reclamos caía sobre la puerta de su hogar, el dueño y su esposa se concentraron en sacar adelante ese proyecto que les prometía tanto. Es así como dividen sus trabajos y mientras él se quedaba en el laboratorio encargado de realizar los procedimientos rigurosos de cada examen de análisis ambiental, ella se encargaba de ir a tocar a las puertas de las grandes empresas para ofrecer los servicios que su empresa brindaba.

Como ya se mencionó, gracias a la licitación y concurso que ganaron, ellos consiguieron los recursos con el propósito de comprar una serie de equipos y materiales de infraestructura necesarios para los exámenes que pretendían realizar, facilitando el funcionamiento de su empresa. Esta infraestructura, aunque era un poco rudimentaria tratándose de una microempresa montada en un garaje, tenía todos los permisos (sanitarios, arquitectónicos, etc.) necesarios para funcionar como laboratorio químico, por lo cual al momento de ofrecer sus productos, los clientes podían observar una compañía comprometida con la calidad. Cabe resaltar algo que desde sus inicios fue una fórmula para el éxito de la organización, el empresario tenía muy claro que si querían realizar exámenes de alta calidad, no podrían hacerlo a menos que tuvieran la indumentaria necesaria para realizarlos, equipos que por ser tan especializados en sus tipos de análisis eran y siguen siendo muy costosos. Es por tal razón que gran parte del dinero de la inversión inicial fue destinada a la compra de estos instrumentos, inversión que llegó a redondear los cien millones de pesos. Se dice que ésta fue parte de su receta para el éxito, pues aunque el

temor a invertir tanto dinero en equipos sobre un negocio que apenas estaba comenzando era alto, sería un factor diferenciador que más adelante les diera a su organización una ventaja competitiva en el mercado. Además, la industria empezaría a ver que los análisis hechos por ecoquímica eran mucho más fiables, que los de las demás compañías (la competencia no había hecho tanta inversión en equipos y utilizaban algunos un poco rústicos, por lo que en muchas ocasiones los análisis presentados presentaban inconsistencias y errores).

Otro aspecto importante al comenzar la empresa (factor determinante de éxito) fue el análisis detallado sobre las oportunidades y riesgos que tuvieron al crearla, una mezcla entre análisis FODA<sup>10</sup> y PESTEL. Este examen lo hicieron conjuntamente con un estudio de mercado y de sus competidores. Además, revisaron su idea y la sometieron a varios procesos de examen para saber si lo que proponían sería algo que pudiera ofrecerles una entrada de capital segura. El resultado de los estudios FODA y PESTEL fue generoso en vista de que estaban ofreciendo no sólo un producto de alta calidad (análisis químico-ambientales de alta calidad, desarrollados bajo los principios de las normas ISO), sino también diferenciado de la competencia, lo que les daba esa ventaja competitiva para iniciar su negocio.

Una vez comenzaron operaciones en el año 1998, ecoquímica de la mano de sus dos creadores empezó como una pequeña organización, pero con mucho potencial que la industria química reconoció al instante, lo cual fue decisivo para que depositaran su confianza en esta empresa. Dentro de sus primeros clientes, ecoquímica contó con grandes empresas y entidades gubernamentales como la Gobernación de Nariño y sus laboratorios en Tumaco, la asociación portuaria de Buenaventura, Tecnoquímicas, LaFrancol, SANOFI, Baxter, laboratorios Luthesia, Laboratorios BDF, Licorera del Valle, Universidad del Valle, entre otros. Posteriormente, su lista de clientes crecería hasta expandirse no sólo a la industria química, sino también alimenticia, petrolera y textil.

---

<sup>10</sup> El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto. Ruiz Ballen, Xiomara.(2012). Guía Análisis DOFA. Extraído de: [http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia\\_Analisis\\_DOFA.pdf](http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf)



Con el pasar de los años, los dueños de la compañía empezaron a notar que el área de análisis ambiental, a pesar de ser muy interesante desde un punto de vista de la academia, no era muy lucrativo, pues aunque los exámenes eran muy variados y exigentes, no había la cantidad necesaria y además no podían cobrar mucho por ellos por dos razones: La primera es que muy pocas empresas para el año de 1999 y 2000 (años en que se formalizó legalmente la empresa) requerían de análisis químico-ambientales, pues sus operaciones no tenían mucho que ver con el área ambiental y además la ley no lo exigía. La segunda es que al tener pocas empresas (que pagaban muy bien los análisis), el número de exámenes que hacían no era tan alto como esperaban, por lo que los ingresos que se generaban tampoco eran los deseados; para poder subsistir debían incrementar el valor de los estudios en al menos un setenta por ciento (70%), aumento que las empresas con las que ya trabajaban no estarían dispuestas a pagar. Adicional a esto, debido a la dificultad y especificación de los análisis, el margen de ganancia era muy poco y no justificaba trabajar tanto para ganar tan poco, pues por un estudio ambiental de los más sencillos cobraban cerca de quinientos mil pesos (\$500.000) y la utilidad no llegaba a más del veinte por ciento (20%).

Viendo este panorama, decidieron incursionar en una nueva unidad de negocio sin dejar de lado el área ambiental, la cual montaron basándose en una necesidad que el mercado de la industria química presentaba, una de las áreas en las que los empresarios tenían más experiencia por sus estudios y formación académica (área farmacéutica). Del mismo modo, la industria químico-farmacéutica del Valle para el año 2002 era una de las más prósperas del país, superando incluso a la de Bogotá y Cartagena, caracterizadas por ser las dos regiones más fuertes tradicionalmente en dicho sector. Con todo este escenario favorable, en el año 2003 crean (conjuntamente con el laboratorio ambiental) un laboratorio farmacéutico para realizar los análisis que muchas de las empresas del sector químico no hacían (ya fuera por costos o simplemente porque no contaban con los equipos para realizarlos). Es así como al establecer esta nueva unidad de negocio dedicada específicamente al estudio de validación de métodos, de estabilidad de compuestos y otros análisis farmacéuticos, las grandes empresas del sector químico ven una solución a sus problemas, pues encuentran en ecoquímica una compañía que

pueda ayudarles con ese trabajo que habían estado evitando por las razones anteriormente explicadas.

Es entonces como su red de clientes y contactos se dispara, y a lo largo de la industria química se riega la voz de los excelentes análisis que ecoquímica realiza, por lo que la mayoría de los laboratorios químicos acuden a la empresa. Para esta nueva unidad de negocio se requirió de la compra de más equipos, por lo que recurrieron a una entidad financiera para hacer un préstamo y poder hacerse a los dispositivos necesarios y mejorar la infraestructura del garaje y del laboratorio. Asimismo, contrataron dos ayudantes para que colaboraran con los exámenes de la nueva unidad de negocio, mientras el empresario seguiría al mando del área ambiental.

Pero con tanto trabajo, el problema ahora era el espacio, pues ya no eran solo diez (10) análisis al mes, sino que llegaban cerca de setenta (70) por mes, y ni los equipos ni las instalaciones daban abasto, por lo que al poco tiempo de haber mejorado la infraestructura se vieron en la necesidad de trasladarse a un lugar donde pudieran trabajar más cómodamente y tener el espacio necesario para realizar los exámenes como se debía. Entonces, para beneficio de sus vecinos y ellos mismos, hacen otro préstamo con la misma entidad financiera para comprar una casa en el barrio Alameda de la ciudad de Cali, donde reubicarían todo el laboratorio y donde sería de ahí en adelante la sede de la empresa ecoquímica. Una vez establecidos en la nueva sede, se hicieron todos los arreglos y adecuamientos para lograr que los dos laboratorios funcionaran sin ningún problema. Para evitar que se estorbaran en trabajo se toma la decisión de montar el laboratorio farmacéutico en la primera planta, y el ambiental en la tercera planta, dejando la segunda planta para el área administrativa de la empresa (gerencia, mercadeo, finanzas y calidad).

Fue cuestión de tiempo para que la compañía despegara como un cohete, pues los exámenes y trabajos no se hicieron esperar. Gracias al alto nivel de calidad de sus análisis y a lo especificados que estos eran, la voz se regó por toda la industria y el nombre de ecoquímica sobresalió, logrando así que más y más clientes vinieran en busca de sus servicios. Para el 2008 la empresa creció y logró establecerse como una de las principales y mejores organizaciones de la industria química en estudios ambientales y farmacéuticos. Este crecimiento hizo que su

segunda unidad de negocio pasara a ser su principal fuente de ingresos, relegando a un segundo lugar su principal fuente de ingresos hasta el momento. Esta situación permanece siendo igual hasta el día de hoy, pues ecoquimica es la única compañía en la región del Valle del Cauca que ofrece servicios de análisis farmacéuticos, mientras que tiene una gran competencia en análisis ambientales, pues con todo el auge de los temas y normas ambientales que las organizaciones están obligadas a seguir, hay muchos laboratorios ofreciendo los mismos servicios.

Es importante realzar la labor e intrepidez que el dueño tuvo al hacer una inversión tan grande en equipos (cerca de mil millones de pesos) de exámenes farmacéuticos, pues siempre le apostó a poder ofrecer un servicio de altísima calidad y para eso sabía que debía contar con las herramientas necesarias costaran lo que costaran. Asimismo sabía que esto le daría una ventaja sobre una posible competencia, pues si ecoquimica contaba con todos los equipos, sus clientes potenciales los buscarían a ellos para hacer sus trabajos y no a otras compañías, pues la oferta de ecoquimica sería mucho más amplia.

Pero su éxito no solo se basó en la compra de equipos y su variada oferta, como tampoco solamente en sus excelentes estudios. Detrás de todo estaba el trabajo en equipo que desde el principio el químico Omar Velázquez y su esposa quisieron tener. Tenían muy claro que cuando la empresa creciera y tuviera más empleados a su mando, ésta debía funcionar en una sinergia absoluta, y para lograr esto lo que debían hacer es fomentar un ambiente laboral de extrema comunicación y ayuda. Tanto es así, que inclusive hoy en día, el dueño se adentra en las instalaciones de los laboratorios y ayuda a sus empleados con uno que otro análisis, además de siempre estar atento a escuchar sus opiniones. En palabras de Omar Velázquez: “ecoquimica es mi segundo hogar, es mi segunda familia, y por eso el trato con todos debe ser de mucha familiaridad, siempre sin perder la objetividad laboral y el horizonte claro”. Es así como al entrar en la compañía, por más que todo el personal está en sus labores, siempre habrá espacio para compartir y para ayudarse entre sí. Es muy común ver como los ingenieros y químicos de un laboratorio les dan la mano a los del otro. A parte, la gerencia organiza eventos sociales para la organización para no solo estimular a sus empleados, sino para fomentar ese ambiente familiar y cordial.

## Crisis Empresarial

A pesar de su crecimiento estrepitoso y de contar con entorno totalmente favorable (pocos competidores, mucha demanda, nuevas empresas del sector entrando y llegando a Colombia), no siempre todo fue color de rosa, y las crisis y problemas no se hicieron esperar. En palabras del químico Velázquez: “dos tormentas nos han golpeado”<sup>11</sup>, y si que los golpearon. La primera de estas tormentas o crisis empresariales que atravesó ecoquímica fue en el año 2006 cuando comenzó el proceso de acreditación de alta calidad en su laboratorio ambiental (el farmacéutico no necesita acreditación de alta calidad, ya que la ley no lo exige pues en Colombia todavía no se cuenta con los métodos, procesos y normas necesarias para certificar y aplicar la ley, mientras que para los laboratorios ambientales si esta la norma de alta calidad, a partir de la tercer revisión de la norma en el 2008 es cuando se aplica para laboratorios farmacéuticos)<sup>12</sup>. El proceso de dicha acreditación duro un poco más de un año, periodo durante el cual no podían facturar ni hacer análisis de laboratorio, ya que la norma es muy estricta en especificar que mientras el laboratorio no este certificado éste no podrá ofrecer ningún tipo de servicio a sus clientes (todo esto respaldado por un decreto del gobierno Colombiano, como por ejemplo el decreto 2145 de 1999).

Pero no solo fue el hecho de no poder facturar lo que los hizo estar en crisis económica, sino que para poder cumplir con muchos de los estándares de calidad que la norma exigía, la empresa debió hacer nuevamente una generosa inversión (rondando los cuatrocientos millones de pesos) en dispositivos y en infraestructura. Se adquirieron dos equipos de medición de gases especializados (los más avanzados de Cali) y se adapto el laboratorio y la empresa en general con todas las especificaciones que la norma ISO exigía. Para mencionar algunas de estas especificaciones: rotular todo (desde los materiales utilizados en los exámenes hasta los espacios en donde se trabajaba), tener un procedimiento o control de proceso por cada operación y para cada elemento con el que se trabajaba, demarcar las zonas de alto riesgo, mejorar la iluminación

---

<sup>11</sup> Velázquez, Omar. (2013). Entrevista realizada en las instalaciones de la empresa Ecoquímica Ltda. por Daniel Enrique Roldán Valencia.

<sup>12</sup> (2008). Norma Internacional: Traducción Oficial ISO 9001. Sistema de Gestión de la calidad-Requisitos. Extraído de: <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

(tanto natural como artificial), etc. Cuando por fin cumplieron con todas las exigencias de la norma, recibieron su certificación, y nuevamente el laboratorio de análisis ambiental pudo abrir operaciones y ofrecer sus servicios.

A pesar que todavía podía ofrecer servicios con el laboratorio farmacéutico mientras recibía la acreditación del laboratorio ambiental, la empresa sufrió una gran depresión económica debido a que muchas empresas sabían del proceso por el que ecoquímica estaba atravesando y mientras estuviera en periodo de acreditación, muchos clientes preferían esperar a que recibiera la acreditación. ¿Cuál era la razón de este comportamiento por parte de sus clientes?, muy sencillo. A raíz de la entrada en vigencia de las normas ISO al país y de su implementación en las diferentes industrias, muchas empresas al contratar servicios esperan que las demás compañías estén certificadas para así poder dar garantía a sus clientes finales de que sus productos son de la mejor calidad. Entonces, si saben que una empresa todavía no está calificada, prefieren congelar negocios mientras que las empresas en proceso de certificación obtienen su acreditación. Y esto precisamente fue lo que le ocurrió a ecoquímica, muchos de sus clientes congelaron negocios mientras recibían el visto bueno, por lo que durante casi un año y medio los gastos sobrepasaron a los ingresos, y se incurrió en un déficit, el cual tuvieron que sobrellevar con la ayuda de entidades financieras que les hacían préstamos monetarios.

Pero no habían terminado los problemas, pues bien dice el dicho “a mayor poder, mayor responsabilidad”, lo que quiere decir que no basta con conseguir la acreditación de alta calidad, sino que se debe mantener para asegurar que si se están siguiendo los rigurosos procesos de certificación. El gobierno Colombiano encarga a diferentes entidades gubernamentales de diferentes áreas para que vigilen los procesos de acreditación y de reacreditación. En el caso de las instituciones educativas la entidad encargada es el ministerio de educación, en la industria minera es el ministerio de minas, y para todos los temas ambientales la entidad encargada es el IDEAM (Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales de Colombia). Dicho proceso de reacreditación debe hacerse cada año y medio a partir de recibida la acreditación. En el caso de ecoquímica, recibieron la acreditación a finales del 2008, así que su cita con el IDEAM estaba programada para mediados del 2010. Pero se atrasó y en realidad recibieron la visita un año después a mediados de 2011.

Durante la visita, el IDEAM hace una inspección minuciosa de toda la compañía, desde su aspecto físico hasta la forma en cómo se redactan y llenan los documentos de procedimientos en el laboratorio. La visita duro alrededor de una semana, y al finalizar se informo a la gerencia que se habían encontrado una serie de no conformidades (una no conformidad es el incumplimiento de algún requisito hecho por la norma, cuando se encuentra alguno en las revisiones hechas por la entidad encargada, no se les otorga la reacreditación a la empresa sino hasta que esta haya dado cumplimiento a dicha exigencia). Cuando se reciben este tipo de resultados, la entidad encargada de la revisión da hasta seis meses a la organización para que esta arregle esas no conformidades y presente evidencias físicas y escritas de que fueron subsanadas y que ya todo está en orden para recibir la reacreditación. Al igual que durante el periodo de la primera acreditación, mientras se está en el proceso la compañía no está autorizada para facturar ni para ofrecer sus servicios. Es así como nuevamente tuvo que congelar muchas de sus operaciones, y otro tanto por parte de sus clientes, por el efecto que ya se anteriormente.

Ni la organización ni sus empleados estaban muy contentos con este resultado, pero sabían que debían trabajar lo más rápido posible para lograr enmendar los errores, y es así como en tres meses lograron reunir la evidencia de que ya habían corregido las no conformidades y esperaban que en máximo un mes les dieran su apreciada reacreditación. Era diciembre de 2011 y no recibieron ninguna respuesta del IDEAM, argumentando que habían unos decretos que se estaban aprobando y que entrarían en vigencia en poco tiempo y que después de esto si les podrían dar su reacreditación. No fue así, duro otros tres meses esta demora por parte del IDEAM y en mayo de 2012 recibieron su reacreditación. Durante todo este periodo sin poder funcionar al cien por ciento, la empresa incurrió en gastos muy altos, pues aunque no hubiera trabajo, de todas maneras las facturas llegaban, lo prestamos debían pagarlos, y la nomina estaba vigente y debía cancelarse. La situación empeoro cuando en 2012 debieron hacerse a la compra de otros equipos necesarios para el laboratorio farmacéutico. Llegaron a tener pasivos de casi cuatrocientos millones para cuando recibieron la reacreditación. Por fin la reciben y comienzan operaciones normalmente hasta el día de hoy.

Einstein (1879-1955) hizo bien al decir que cada crisis es una oportunidad para reevaluar nuestros procesos y convertirlos en oportunidades para mejorar. Precisamente esto fue lo que el empresario, a pesar de la presión, decidió hacer. Tomo esta crisis con mucha entereza y supo manejar muy bien la situación a pesar de los inconvenientes. Gracias al gran sentido de orientación al logro y dedicación del empresario, ecoquímica batalló durante este periodo contra la tormenta, y logro salir victoriosa al final. Por medio de movimientos astutos por parte del equipo financiero (apalancamientos financieros, inversiones seguras) y de una gerencia integral, la empresa salió adelante. Cabe resaltar que esta crisis, aunque los golpeó fuerte, los unió más como empresa e hizo que los laboratorios así como el área administrativa, trabajaran en equipo y se unieran fuerzas para salir adelante. Fue tanta la compenetración, que al entrar a la empresa puede uno sentir todo ese ambiente agradable y familiar que se respira al interior. También se debe resaltar como de estas dos dificultades les quedó una lección que hoy en día es parte de su misión: revisar siempre dos veces. Con esto lo que pretende ecoquímica es que al hacer un proceso, lo deben revisar como mínimo dos veces para asegurarse que se están siguiendo todos los procesos necesarios. También aprendieron que no deben dar por sentado nada, pues por hacer esto fue que recibieron no conformidades, entonces ahora todos al interior de la empresa trabajan en equipo para revisar y asegurarse que todo anda según la norma, y ya no lo hacen solo por cumplir con las especificaciones y estándares ISO, sino que se ha convertido en parte de su cultura organizacional.

## **Conclusión**

A modo de conclusión general, en este caso podemos resaltar dos aspectos que dentro del área de estudios administrativos son muy relevantes. El primero de ellos es la iniciativa y emprendimiento empresarial que las personas deben tener para así poder comenzar su propio negocio. Es esas ganas por querer no solo ganar unos pesos de más, sino más bien construir algo para un futuro cercano o lejano, con el fin de aportar a la sociedad y su desarrollo, pues bien se sabe que no siempre un negocio lo conforma solo una persona, sino que da oportunidades a demás personas para que estas se desarrollen y puedan también ir labrando sus caminos. Esta

iniciativa empresarial la tienen todas las personas, pero solo aquellos dispuestos a perseguir sus sueños son los que logran desarrollarla formalmente y llevarla a la acción. Es también esta iniciativa la que les permite desarrollar habilidades de dirección tales como el autoconocimiento, la inteligencia emocional, liderazgo, entre otros, todos aspectos importantes para lograr ser un ejecutivo o empresario de alto nivel y desarrollar las ideas de negocio o empresas donde estén vinculados. Todo esto logrando que nuevas empresas de todo nivel se creen ayudando al desarrollo de la economía nacional y al fortalecimiento del mercado laboral, ya que nuevas empresas significan mejores y mayores oportunidades de trabajo, lo que implica a su vez un desarrollo a nivel país.

El segundo aspecto, que además va muy de la mano con el primero, es la facultad administrativa y gerencial que los dueños de empresa deben tener y adquieren a lo largo del proceso de formalización y crecimiento de la empresa. Estas facultades administrativas van desde saber cómo funciona el mercado en el cual su empresa se desenvuelve, hasta poder realizar un análisis económico de la situación de la empresa. También relacionado con este tema es el establecimiento de la cultura organizacional y de cómo esta se convierte en un factor decisivo para el buen y normal funcionamiento de las empresas.

Adentrándonos en el caso específico de ecoquímica, es plausible como una empresa que tiene sus inicios en un garaje con tan solo dos empleados, logra llegar a convertirse en una de las empresas líderes de la industria química y del sector de la gestión de la calidad. Es un claro ejemplo de porque hoy en día en el país el apoyo a las MiPymes es tan grande, pues se han ido convirtiendo en una economía sostenible y estable que le da muchas más oportunidades al país<sup>13</sup>. También debe resaltarse el alto grado de compromiso de sus empleados y área gerencial en la consecución de sus objetivos y en no perder el norte a pesar de las dificultades presentadas. Por último debe también resaltarse la forma en cómo Omar Velázquez y su esposa lograron darle forma a ese sueño que tenían y convertirlo en la empresa consolidada que es hoy. Gracias a sus habilidades técnicas y empresariales, la buena lectura de su entorno y saber aprovechar las

---

<sup>13</sup> Diario Portafolio. (2013). La banca, el músculo financiero de las mipymes colombianas. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/banca-el-musculo-financiero-las-mipymes-colombianas>



oportunidades de una industria en crecimiento, fue lo que los llevo por buen camino, además de los riesgos que asumieron, siempre creyendo en su idea de negocio y apostándole a ser empresario, aspectos que marcaron la diferencia. Esto demuestra nuevamente que con un enfoque claro, trabajo duro y persistente se logra ser exitoso y sacar adelante los sueños.

## Bibliografía

- Ogliastrri, Enrique. (2013)El Método de Casos. Publicaciones del CREA: Cartilla Docente. Página 7.
- Basave, Jorge y Hernández, Marcela (2007) Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional. México D.F.: México. Plaza y Valdés Editores
- La crisis colombiana de finales del siglo XX: ¿Un choque real o financiero?, UDEA (2012),
- (2008). Norma Internacional: Traducción Oficial ISO 9001. Sistema de Gestión de la calidad-Requisitos.
- Torres, Alejandro. (2011). La crisis colombiana de finales del siglo XX: ¿Un choque real o financiero?
- Ruiz Ballen, Xiomara.(2012). Guía Análisis DOFA.
- Velázquez, Omar. (2013). Entrevista realizada en las instalaciones de la empresa Ecoquímica Ltda. por Daniel Enrique Roldán Valencia.
- Entrevistas Realizada a David Solórzano, propietario del Restaurante Faró El Solar, en Febrero de 2013; y a Omar Velázquez, propietario de la empresa Ecoquímica Ltda. en Agosto de 2013.