

---

**ESTUDIO DE CASOS: UN MÉTODO DE ENSEÑANZA PARA LA  
FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS DE COLOMBIA**

---



# ESTUDIO DE CASOS: UN MÉTODO DE ENSEÑANZA PARA LA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS DE COLOMBIA

**Corporación Interactuar**  
**ACTEC – Association for Cultural,  
Technical and Educational Cooperation**

Coordinación de Investigaciones  
Fondo Editorial  
Fundación Universitaria CEIPA  
Corporación Interactuar  
ACTEC – Association for Cultural, Technical and Educational Cooperation  
2022

Estudio de casos: un método de enseñanza para la formación de emprendedores y empresarios de Colombia / Galindo Rodríguez, Óscar Andrés; Franco Restrepo, Juan Gonzalo; Álvarez Torres, Luz Dary; Loaiza Sánchez, Hernán Rodolfo; Ramírez Vélez, Nury Stella; Londoño Cano, Diego Alejandro; Tabares Ruiz, Liliana Yaneth; Acosta Agudelo, Melissa; Barrios Rodríguez, Geovel Paola; Ruiz Berrio, Isabel Cristina; Tangarife Cardona, Janeth Cecilia; Galeano Torres, Juan Estiben; Echeverri Hernández, Juliana Catalina; Pérez Guisao, Sandra Patricia; López Mejía, Sorayda María; Puerta Rendón, María Isabel; Prólogo, Montoya Isaza, Fabio Andrés.

Primera edición, Sabaneta, Antioquia: CEIPA powered by Arizona State University, Corporación Interactuar, 2022.

120 páginas; 17 x 24 cm; figuras, tablas en blanco-negro — (Colección. Serie de casos de enseñanza)

ISBN: 978-958-8752-38-9 (impreso)

Emprendedores / casos de enseñanza / empresarios de Colombia / toma de decisiones / modelo de negocio / mercado /

CDD. 658.403 C341

Código de catalogación CO-SbCEI

© CEIPA powered by Arizona State University

Título: Estudio de casos: un método de enseñanza para la formación de emprendedores y empresarios de Colombia

Libro de investigación. Coordinación de Investigaciones

Primera edición: Medellín, septiembre de 2022

**ISBN impreso: 978-958-8752-38-9**

**CEIPA powered by Arizona State University**

**Mg. Diego Mazo Cuervo**

Rector

**PhD. Giovanni Cardona Montoya**

Vicerrector Académico

**PhD. Julián Zapata Cortés**

Editor Institucional

**Amparo Acosta Hurtado**

Coordinadora de Investigaciones

**Fondo Editorial CEIPA**

Coordinación editorial:

**Raúl Andrés Jaramillo E.**

E-mail: editorial.ceipa@ceipa.edu.co

Dirección: Calle 77 Sur No. 40-165

Teléfono: (4) 305 61 00 Ext. 4122

Sabaneta, Colombia

**Diagramación**

Eliana Bedoya Rodríguez

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros), sin autorización previa y por escrito del titular del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en la ley.

El contenido de esta publicación puede reproducirse citando la fuente.

La obra publicada expresa exclusivamente la opinión de los autores, de manera que no compromete el pensamiento ni la responsabilidad de la CEIPA powered by Arizona State University.

# Índice

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Prólogo                                                                       | 9  |
| Presentación                                                                  | 11 |
| Capítulo I                                                                    |    |
| Método del caso: una aproximación a su concepto e implicaciones               | 15 |
| Introducción                                                                  | 15 |
| Orígenes del método del caso                                                  | 16 |
| ¿Qué es un caso?                                                              | 17 |
| Los casos como método de enseñanza y como método de investigación             | 19 |
| El método del caso como método de enseñanza                                   | 19 |
| <i>La importancia del método del caso</i>                                     | 20 |
| Ventajas y consideraciones del método del caso                                | 21 |
| <i>Ventajas del método del caso</i>                                           | 21 |
| <i>Consideraciones del método del caso</i>                                    | 22 |
| Criterios para elegir un caso de enseñanza                                    | 23 |
| La construcción y aplicación de un caso de enseñanza                          | 24 |
| Conclusiones                                                                  | 26 |
| Referencias                                                                   | 27 |
| Capítulo II                                                                   |    |
| Ragazzi Pizzas y Pastas, una decisión importante para el futuro de la empresa | 31 |
| Fundadores                                                                    | 32 |
| Principales hitos de la empresa                                               | 32 |
| Los productos                                                                 | 35 |
| El modelo de negocio                                                          | 35 |
| La industria nacional                                                         | 35 |
| El mercado local                                                              | 36 |

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Alternativas de decisión                                                                              | 37 |
| <i>Alternativa A</i>                                                                                  | 37 |
| <i>Alternativa B</i>                                                                                  | 38 |
| Referencias                                                                                           | 38 |
| Anexos                                                                                                | 39 |
| Capítulo III                                                                                          |    |
| Del borde de la carretera a la búsqueda de un crecimiento sostenible de los restaurantes El Llanerito | 41 |
| La historia en carretera y su evolución                                                               | 42 |
| El mercado de restaurantes y comidas rápidas                                                          | 48 |
| Perspectivas y tendencias en el sector de restaurantes y comidas rápidas                              | 49 |
| Cifras históricas y proyectadas para los restaurantes de Medellín y Sabaneta                          | 51 |
| Proyectos a evaluar                                                                                   | 52 |
| <i>Proyecto 1: expansión de la carta de productos bajo producción propia</i>                          | 52 |
| <i>Proyecto 2: desarrollar una línea de carne empacada para temporadas</i>                            | 53 |
| <i>Proyecto 3: nueva opción para la empresa, diversificar en otro concepto de restaurante</i>         | 54 |
| Decisión final: “el ser temeroso te detiene”                                                          | 55 |
| Referencias                                                                                           | 56 |
| Anexos                                                                                                | 56 |
| Capítulo IV                                                                                           |    |
| Plántulas La María, “una agroempresa que inspira”, ¿integración vertical o ampliación de canales?     | 59 |
| Antecedentes                                                                                          | 60 |
| Modelo de negocio                                                                                     | 61 |
| Crecimiento de la agroempresa                                                                         | 62 |
| Área de interés                                                                                       | 63 |
| El dilema                                                                                             | 64 |

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| El mercado                                                                                 | 65 |
| La industria                                                                               | 65 |
| La decisión                                                                                | 66 |
| Referencias                                                                                | 66 |
| Anexos                                                                                     | 67 |
| <br>Capítulo V                                                                             |    |
| Caso Termiexpress: un modelo de negocio en transformación                                  | 71 |
| El inicio                                                                                  | 72 |
| La materialización del sueño y los retos del camino                                        | 72 |
| El modelo de negocio                                                                       | 73 |
| La industria de las artes gráficas en Colombia                                             | 74 |
| Principales competidores                                                                   | 75 |
| Las características de los segmentos de mercado de Termiexpress                            | 77 |
| Canales                                                                                    | 77 |
| Relación con el cliente                                                                    | 77 |
| Recursos clave                                                                             | 78 |
| Estructura de costos y fuente de ingresos                                                  | 78 |
| El mercado                                                                                 | 78 |
| El desafío                                                                                 | 79 |
| Referencias                                                                                | 80 |
| Anexos                                                                                     | 81 |
| <br>Capítulo VI                                                                            |    |
| Planta de transformación de cacao Chocolate Colombia, ¿cómo superar un déficit financiero? | 87 |
| Origen y consolidación de Chocolate Colombia                                               | 88 |
| Síntesis de la cadena global del cacao                                                     | 90 |
| Cacao en grano de Chocolate Colombia, período 2015-2020                                    | 91 |
| De productores a transformadores de cacao                                                  | 92 |
| Ventas de la planta de transformación de Chocolate Colombia                                | 94 |
| Momento de decisiones                                                                      | 95 |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Referencias                                                              | 95  |
| Anexos                                                                   | 96  |
| Capítulo VII                                                             |     |
| Toscana Fresh: tomar la decisión de reestructurar para alcanzar un sueño | 101 |
| La empresa                                                               | 101 |
| Mercado                                                                  | 103 |
| Industria                                                                | 104 |
| Decisión                                                                 | 105 |
| Referencias                                                              | 105 |
| Capítulo VIII                                                            |     |
| La Lencería, una pyme en crecimiento local                               | 107 |
| Antecedentes de la empresa                                               | 107 |
| Modelo de negocio                                                        | 109 |
| Crecimiento de la empresa                                                | 109 |
| La industria                                                             | 111 |
| El mercado                                                               | 112 |
| El dilema                                                                | 113 |
| Hechos, personajes y evolución del problema                              | 114 |
| Referencias                                                              | 115 |
| Anexos                                                                   | 115 |
| Colaboradores                                                            | 117 |



# Prólogo

En la vida hay labores que vienen una y otra vez con distinto vestido, pero con patrones similares. En mi caso, lo son la economía del conocimiento y el empoderamiento de las personas. Respecto al conocimiento me interesa el conocimiento práctico que se puede llevar a la vida diaria para hacer de las organizaciones, comunidades y el planeta un lugar mejor; ese conocimiento práctico se puede adquirir con formación, pero también con la experiencia ganada cuando se afrontan situaciones cotidianas. En cuanto al empoderamiento, estoy convencido de que una de las primeras tareas como seres humanos es tomar las riendas de la vida para hacer algo significativo de nosotros y del entorno.

El método base de aceleración es uno de los programas insignia de Interactuar, en este se observa año tras año los mejores indicadores de impacto de las micro y pequeñas empresas (por ejemplo, creación y formalización de empleo, crecimiento en ventas, permanencia, mejoramiento de la calidad de vida). En este método los empresarios aprenden con la práctica, “con las manos metidas en su negocio”, aprendiendo de las lecciones de sus compañeros, discutiendo las distintas perspectivas en torno a un problema o a una decisión y haciendo redes colaborativas de trabajo y personales; en última instancia, el método base de aceleración más que un proceso de transformación empresarial es una transformación del ser que se ve reflejada en la empresa y su entorno.

Para Interactuar es muy significativo poder presentar este libro, pues de la mano con amigos como ACTEC se ha trabajado por años en ese empoderamiento con conocimiento práctico en un público clave para el desarrollo del país: empresarios y emprendedores del campo y la ciudad. Este libro es precisamente una manifestación de ese propósito y un aporte tangible de conocimiento práctico que se quiere brindar a muchos otros actores para que se inspiren y desarrollen una excelente gestión en sus empresas y que a la vez orienten a otros empresarios para que tengan empresas prósperas y responsables con su entorno.

Aquí disfrutarán de una muestra de siete casos de los más de mil que han pasado por el programa; tan solo con leerlos se siente la profundidad del aprendizaje y de las conversaciones que se dan dentro del mismo.

Los casos presentados expresan el fruto de muchos años de trabajo de un gran grupo humano y de instituciones amigas con las que se decidió aprender más sobre la microempresa, sus factores diferenciadores, los seres humanos que las lideran, sus principales dolores, sus palancas de crecimiento entre muchos otros aspectos. Estas páginas recogen un aprendizaje colectivo de cerca de cuarenta años, especialmente

del último septenio. Me atrevería a decir que la manera como se construyó y se educa en el método base de aceleración está en la frontera del conocimiento de las metodologías de acompañamiento para el desarrollo de la micro empresa. Una muestra de ello es que parte de esta enseñanza se hace con el método de casos, el cual es usado en las más prestigiosas escuelas de negocios del mundo; método que aquí es llevado a la microempresa, lo cual también exige que todo un equipo humano aprenda a ensañarlos y a escribirlos.

Estos siete casos muestran los distintos tipos de retos a los que se enfrentan los empresarios en su día a día y la manera en cómo los afrontan, por ejemplo: la historia de “Plántulas La María” en la que Julio y Juliana, ante una nueva condición con el terreno alquilado donde tenían los invernaderos con las plántulas, debían definir si reenfocar su modelo de negocio ya sea abriendo un canal directo o montando otra línea de productos. El caso de Chocolate Colombia, una asociación de asociaciones que se vio ante la decisión de pasar de ser una entidad sin ánimo de lucro a una sociedad anónima simplificada —SAS— para capitalizarse con otros inversionistas o de continuar solos en la profundización de su línea de negocio en sus mercados locales; decisión que se debía tomar bajo el ‘amargo’ adicional de que es una discusión entre asociaciones en la que normalmente coexisten distintos intereses y perspectivas.

Finalmente quiero expresar mi íntimo agradecimiento a ACTEC, al equipo de Interactuar, a los miles de empresarios que creen en esta propuesta y a muchos otros amigos que hacen posible que se siga escribiendo esta historia. Es íntimo, pues todo aquello que a uno lo rodea es el reflejo de un propósito; propósito que no es solo mío sino de muchas personas que ponen de su parte, a partir del rol que les corresponde y con sus múltiples matices. Soy muy afortunado de poder aportar en función de mi propósito, a la vez que aprendo y le sirvo a muchos otros. ¡Gracias!

**Fabio Andrés Montoya Isaza**  
**Director Ejecutivo Corporación Interactuar**

## Presentación

A partir de 2014 se ha abierto un nuevo camino para consolidar el desempeño de las micro y pequeñas empresas en América Latina gracias a una metodología disruptiva de aceleración empresarial y transformación gerencial, a saber: el método base de aceleración —MBA— propuesto por la alianza entre Interactuar y la ONG belga *ACTEC* — *Association for Cultural, Technical and Educational Cooperation*. En Medellín, y en todo Antioquia, este programa ha conseguido resultados espectaculares y que han sido medidos con rigor: crecimiento acelerado de las ventas; creación de numerosos nuevos empleos; trabajo decente con prestaciones sociales para los trabajadores, lo cual es muy poco común en el sector informal.

El MBA obtiene resultados sorprendentes debido a una metodología innovadora y a la pasión, profesionalismo y rigor de los profesores/*coaches* que lo lideran. Al aplicar el método del caso, estos profesores-líderes han escrito este libro que da cuenta de siete historias de éxito de microempresarios ‘aguerridos’ que han sabido tomar decisiones audaces para convertir las dificultades y retos de sus empresas en trayectorias de éxito. Los redactores de estos casos han sido capaces de implementar con los participantes una metodología eficaz que combina un *coaching* empresarial ambicioso con un curso de *training* gerencial avanzado. Aquí se está ante testigos directos que han acompañado la evolución de los protagonistas de los casos, sus emociones, dudas, sueños, fracasos y éxitos; además, en especial, han ayudado a estos empresarios a forjar su capacidad de toma de decisiones empresariales.

Un componente esencial del MBA es la rigurosa utilización de una versión adaptada del método del caso tal y como lo practican las mejores escuelas de negocios del mundo. Aquí, en concordancia con el profesor Llano, se considera que el método del caso “consiste en sustituir las lecciones dogmáticas por un diálogo metódico (en el que intervienen todos los participantes a la sesión) sobre una situación real. Se trata de aprender dialogando, con un método que señala y lidera el profesor”.

Para que este método del caso sea altamente efectivo es necesario contar con “casos empresariales reales” y con profesores especialmente entrenados para provocar el nacimiento endógeno del conocimiento en los empresarios que participan en el programa. Con base en lo anterior, se encuentra una primera característica especial de este MBA innovador apoyado en la construcción de los casos presentados en este libro: este programa se dirige a empresarios propietarios de MiPymes y no a *managers* que ejercen la gerencia sin ser los propietarios de la empresa. Asimismo, los autores de este libro han orientado a los empresarios en la toma de decisiones en las “situaciones reales de sus propias empresas” y no en situaciones reales de otras empresas.

Desde hace ocho años ACTEC e Interactuar han decidido cocrear un método del caso, especialmente adaptado a los empresarios de MiPymes, el cual extrae la mejor pedagogía de esta metodología: sustraer y rescatar el saber práctico que tienen los empresarios para que, al combinar con los aportes teóricos oportunos y un *coaching* empresarial personalizado, esos saberes se transformen en pautas de un nuevo y avanzado comportamiento gerencial. Este comportamiento gerencial asumido como una segunda naturaleza se convierte en el motor que empuja a la MiPyME hacia nuevos horizontes de crecimiento y de éxito a corto, mediano y largo plazo.

El método del caso no está exento de críticas, justificadas en algunos casos, especialmente en cuanto a su utilización de manera indiscriminada como única fuente de aprendizaje. Se sabe que no debe ser así. Por tanto, los autores de los casos presentados en este libro combinan el método del caso con otras herramientas pedagógicas.

No está de más reconocer que esta metodología no ofrece las mejores condiciones para elaborar teorías de *management* intelectualmente atractivas. Pues su mayor valor estriba en su relevancia para la práctica y en su pertinencia para el aprendizaje de los empresarios, “personas intuitivas por naturaleza”. Hay aquellos que consideran que el lugar donde se puede aprender a tomar decisiones es en “la dura escuela de la vida”. Se está en parte de acuerdo con ello, tanto más que varios empresarios han pasado por muchas situaciones complicadas y a menudo dolorosas e incluso extremas. Esa dureza de sus vidas personales y empresariales ha preparado el terreno para que puedan aprender con mayor sabiduría de los casos de otros empresarios. Gracias a sus propias experiencias saben “captar, entender, valorar, discernir, percibir, sentir, apreciar, sopesar una decisión, actuar bajo presión”; todo lo que esos empresarios, sus iguales, han vivido.

A la vez los autores de este libro son *coaches* líderes de los empresarios, los cuales les abren el camino del aprendizaje del arte de la dirección de sus empresas. La originalidad y la pertinencia del método del caso en este MBA consiste en lograr que aquel que aprende con el *coach* adquiera la habilidad de identificar, formular y resolver los problemas que esa “escuela de la vida” les brinda a menudo.

La orientación pedagógica del método del caso propuesto busca desarrollar tanto cualidades intelectuales (curiosidad, buen juicio, capacidad de análisis) como personales (carácter, integridad, sensibilidad social, responsabilidad, empatía), así como la habilidad de extraer conceptos generales y discernir su aplicación en una situación concreta. Por tanto, se trata de forjar las siguientes capacidades de dirección y de liderazgo de los empresarios: equilibrio de juicio; discernimiento de los hechos relevantes y de su prioridad; inteligencia creativa; imaginación pragmática; toma de decisiones audaces y ponderadas y trabajo en equipo.

En armonía con la metodología propuesta, este libro no presenta “la teoría sobre el método del caso” sino una visión concreta y pragmática de su puesta en práctica; puesta en práctica encarnada en siete casos bien elaborados, los cuales siguen rigurosamente las mejores prácticas para que puedan ser utilizados con eficacia por profesores en la dirección de MiPymes. Sin seguir un esquema excesivamente estandarizado, los diversos autores presentan casos muy completos que siguen las mejores prácticas de redacción y trabajo en clase para un determinado caso empresarial real.

En algunos casos, los diferentes elementos presentados pueden parecer demasiado orientativos. Aunque hay que tener en cuenta al público al que están dirigidos, micro y pequeños empresarios con pocos conocimientos teóricos de *management*, lo cual invita a estructurar aún más los temas y los conceptos teóricos que se quieren inculcar.

También es importante aclarar que un estudio de caso no se resuelve “por escrito” sino que las dinámicas de la discusión en grupo (antes de la clase) y la sesión general son fundamentales para que el caso consiga su objetivo pedagógico y se convierta en una situación vivencial durante los intercambios orales en los que se profundiza en la adquisición de habilidades de pensamiento gerencial. Se trata, en definitiva, de ayudar a los participantes a encender la luz de su criterio empresarial.

Con este libro de casos publicado con la Fundación Universitaria CEIPA se pretende contribuir a la academia con el acercamiento a las problemáticas, desafíos y éxitos de las micro y pequeñas empresas para la formación de gerentes y administradores; profesionales que normalmente son formados a través de casos de grandes empresas y de corte internacional, lo cual deja un vacío sobre los retos y lo motivante que es emprender y hacer empresa en Colombia. Además se pretende visibilizar el impacto que tienen estos microempresarios exitosos en el progreso social y económico del país. Este material, por tanto, será de acceso abierto para que pueda ser usado por diferentes profesionales de diversos tipos de programas; esto también incluye a aquellos que capacitan a los microempresarios, los cuales contarán con casos escritos con la misma rigurosidad y calidad que los de las escuelas de negocios.

A través del empuje, la audacia y la pericia de empresarios como, por ejemplo, Anderson, Julio César, Juliana, Daniel y Catalina, muchos microempresarios y administradores descubrirán el arte de la dirección en beneficio de sus empresas, sus trabajadores, sus clientes, además de que Colombia posiciona su economía con competitividad y proyección internacional.

**Daniel Turiel**  
**Director ACTEC**



# Capítulo I

## Método del caso: una aproximación a su concepto e implicaciones

Óscar Andrés Galindo Rodríguez  
Juan Gonzalo Franco Restrepo

### Introducción

El método del caso desafía a docentes y estudiantes en la forma de enseñanza-aprendizaje en los procesos de formación al plantear procesos activos que permitan la apropiación y aplicación de conceptos, contenidos, técnicas y herramientas y a la vez el desarrollo de habilidades tales como el pensamiento crítico, analítico y el razonamiento deductivo y subjetivo. También se convierte en un método que conecta a los estudiantes con contextos del mundo real e inyecta la complejidad del entorno en el que los gerentes, empleados y colaboradores de una organización trabajan y toman decisiones. A pesar de la extensa información y literatura que se tiene sobre el método del caso, el propósito de este capítulo es hacer una aproximación a su concepto y las implicaciones de su uso, de tal forma que el lector enfrentado por primera vez a este método conozca sus aspectos principales.

Para lograr este propósito se desarrolló un *scoping review* o revisión sistemática exploratoria, la cual se caracteriza por explorar no solo qué se ha hecho sobre un tema sino el quién, el dónde y de qué manera (Manchado Garabito et al., 2009). La pregunta que orientó la revisión fue: ¿qué es el método del caso?; la búsqueda se realizó en las bases de datos Scopus y Web of Science —WoS—, a partir de los términos “método del caso” y “casos de enseñanza”. La búsqueda estuvo limitada a artículos, capítulos de libro y artículos de revisión, en el idioma inglés y español. Con los resultados se aplicó un primer filtro que consistía en eliminar los artículos duplicados; el segundo filtró fue la revisión del título, palabras clave, resúmenes e introducción para garantizar su pertinencia con el propósito de la búsqueda. Siguiendo este proceso se obtuvieron 25 documentos, que fueron objeto de un análisis

documental y de contenido, los cuales contribuyeron a proporcionar las diferentes secciones de este capítulo.

Este capítulo se desarrolla en siete secciones: la primer sección ofrece una breve historia de los orígenes del método del caso; la segunda sección atiende a la pregunta ¿qué es un caso?, planteando una aproximación epistemológica desde los postulados teóricos de diversos autores; la tercera sección aborda los casos como método de enseñanza y como método de investigación y se indican sus diferencias; la cuarta sección trata el método del caso como método de enseñanza y su importancia; la quinta sección, a partir de la literatura, presenta las ventajas y desventajas del método del caso; en la sexta sección se plantean los criterios generales para elegir un caso de enseñanza y en la séptima sección se exponen los elementos mínimos que debería tener un caso de enseñanza, a modo de estructura, y los momentos mínimos para su aplicación. El capítulo finaliza con una sección de conclusiones.

## Orígenes del método del caso

De acuerdo con Puchol et al. (2005) el método del caso, denominado también método de estudio de casos, es una metodología de aprendizaje que tiene su origen en los Estados Unidos. Por su parte Garvin (2003) señala que el creador y pionero del método del caso fue Christopher Columbus Langdell, quien asistió a la *Harvard Law School* (entre 1851 y 1854) donde se desenvolvió como asistente de investigación y bibliotecario; allí demostró rápidamente su destreza principal, a saber: la investigación y los resúmenes. En 1879, seleccionó un caso y lo aplicó como técnica de aprendizaje a los estudiantes de la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard; para que ellos, en el proceso de aprendizaje de las leyes, se enfrentaran a situaciones reales, tuvieran que tomar decisiones, valorar actuaciones y emitir juicios fundamentados. Langdell partió del supuesto de que la mejor manera de enseñar leyes era la de recurrir a casos en lugar de leer los libros de texto (Garvin, 2003). En ese mismo año, el método de Langdell implicó la creación de un libro de casos que consideraba dignos de análisis para alentar a los estudiantes a examinar las decisiones judiciales y a emplear preguntas socráticas para dirigirlos a expresar su comprensión (Weaver, 1991). Posteriormente el presidente de Harvard, Charles William Eliot, recomendó a Langdell para difundir y enseñar la aplicación del método de casos en la universidad.

Luego de algunas resistencias y con las adaptaciones necesarias este método de enseñanza pasó a otras escuelas de Harvard, por ejemplo: en 1911 fue acogido en la Escuela de Economía (Argandoña, Persico y Visic, 2018); en 1921 la *Harvard Business School* adoptó este nuevo método de enseñanza, después de que Wallace B. Donham —abogado y ex alumno de la Escuela de Derecho de Harvard— fuera nombrado decano en 1919 (Puri, 2020); para ese entonces, a este método se le denominó como aún se le conoce hoy: “método de casos” (Cuzcano y Mendives, 2015), aunque también



es llamado “estudio de casos” (Wassermann, 1994) o “aprendizaje basado en el análisis de casos” (Frida y Hernández, 1999). Para 1922, varias instituciones del mundo habían comenzado a seguir el ejemplo de Harvard en el uso del método de casos (Puri, 2020). Con el paso de los años, el método se ha ido extendiendo a otros contextos y disciplinas de estudio; de ahí que se haya convertido en una estrategia muy eficaz para que los estudiantes adquieran diversos aprendizajes y desarrollen diferentes habilidades gracias al protagonismo que tienen en la resolución de los casos (Gutiérrez-Ponce et al., 2020). Por último, según Schnarch (como se citó en Rave y Franco, 2011), fue en 1930 cuando se inicia su introducción definitiva como método de enseñanza en el campo de la administración; en donde los casos suelen concebirse como un instrumento pedagógico para llevar las organizaciones a las aulas de clase y hacer que los debates y explicaciones se aproximen a la realidad empresarial (Argandoña, Persico y Visic, 2018).

Son muchas las instituciones de educación de todo el mundo que han adaptado este método a diversos programas y necesidades de formación, incorporando la comunicación al método con énfasis en la comunicación escrita y la comunicación oral desde una perspectiva gerencial. En la década de 1970 se adaptó el método del caso al contexto internacional al incluir el trabajo en grupo, lo que implica dividir a los estudiantes en grupos (bien sean por profesiones, edades, e incluso nacionalidades) para intercambiar ideas y ampliar el abanico de decisiones fundamentadas frente a las diferentes opiniones multinacionales y multiculturales (Puri, 2020). Los aspectos mencionados hacen que este método goce de una naturaleza interdisciplinar al favorecer el aprendizaje en diversas áreas y niveles educativos, así como la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes (Wassermann, 1994).

## **¿Qué es un caso?**

Desde su origen, el método del caso se plantea como una técnica de aprendizaje activa centrada en la investigación del estudiante sobre un problema real y específico que lo ayuda a adquirir la base para un estudio inductivo<sup>1</sup>. Se parte de la definición de un caso concreto para que el estudiante sea capaz de comprender, conocer y analizar todo el contexto y las variables que intervienen en él (Gutiérrez-Ponce et al., 2020). En la realidad, los casos no son homogéneos y se diferencian por su volumen, tema, objetivo pedagógico, forma de presentación y redacción del material (Gorbanev, 2012).

---

<sup>1</sup> Un estudio inductivo es una estrategia de razonamiento que se basa en la inducción; así, a partir de premisas particulares se obtienen conclusiones generales.

Para entender correctamente el significado sobre qué es un caso, es conveniente revisar la definición publicada por varios autores en la que es posible encontrar aportes muy valiosos.

De acuerdo con Camacho (2011) el caso describe una situación real de una organización, institución o personas, en un contexto y en un período dado. Efectivamente los casos se enmarcan en situaciones que han ocurrido o están ocurriendo en una determinada zona y en un momento de tiempo específico (Duarte-Cueva, 2021).

Pérez, Jaramillo y Asbahr (2020) definen el caso como narraciones (reales o ficticias) de situaciones empresariales en las cuales los estudiantes y los profesores analizan un problema, se cuestionan y debaten sobre sus posibles causas, proponen soluciones y elaboran conclusiones sobre la aplicación de estas soluciones a las problemáticas iniciales.

Para Rave y Franco (2011) un caso es una narración en la que se describe una o varias situaciones relacionadas con hechos, experiencias y percepciones pasadas, presentes y futuras alrededor de una organización; con ello se pretende describir escenarios y realidades que han enfrentado y podrán enfrentar directivos, empresarios, ejecutivos y empleados en el ejercicio de sus funciones empresariales.

Rosker (2006) afirma que el caso se refiere a la descripción de una situación real que incluye un problema, una oportunidad, un desafío o la toma de una decisión de una persona dentro de una realidad organizacional y social. En definitiva, consiste en representar una determinada situación conflictiva y capacitar a los alumnos para que analicen la toma de decisiones resolutivas.

Por último, se presenta el concepto clásico de caso de Lawrence (1953):

un caso es el vehículo por medio del cual se lleva al aula un trozo de realidad a fin de que los alumnos y el profesor lo examinen minuciosamente. Un buen caso mantiene centrada la discusión en alguno de los hechos obstinados con los que uno debe enfrentarse en ciertas situaciones de la vida real. [Un buen caso] es el ancla de la especulación académica; es el registro de situaciones complejas que deben ser literalmente desmontadas y vueltas a armar para la expresión de actitudes y modos de pensar que se exponen en el aula. (p. 215)

Es necesario mencionar que en el método del caso se habla del “caso de enseñanza” como el instrumento tangible del método, que se define como “el vehículo por medio del cual se lleva al aula un trozo de la realidad a fin de que los alumnos y el profesor lo examinen minuciosamente” (Wassermann, 1994, p. 20).

## **Los casos como método de enseñanza y como método de investigación**

Generalmente se habla de “casos de enseñanza” y “casos de investigación” y a veces suele confundirse el correcto uso del término o de su propósito. Los primeros se abordan en el “método del caso” y los segundo en los “métodos de investigación”; de ahí que el estudio de un caso como medio de enseñanza no debe confundirse con el estudio de un caso como medio de investigación dado que el primero tiene una finalidad pedagógica, mientras que el segundo tiene como objetivo la gestión del conocimiento científico. La manera correcta sería hablar del método del caso para la enseñanza y el estudio de casos para la investigación.

En este sentido es necesario reconocer que el método del caso “marcó un significativo avance a la práctica docente, pero sus aportes al método de investigación fueron muy escasos en términos de producción del conocimiento” (Díaz De Salas, Mendoza y Porras, 2011, p. 7). Si bien los resultados del segundo (método de investigación) pueden utilizarse como un caso de enseñanza en el método del caso, “este requiere del planteamiento de objetivos de aprendizaje al inicio de su aplicación para poder evaluar su eficacia” (Arango-Martínez y Sanabria-Totaitive, 2021, p. 3). En el método que se refiere a la enseñanza, “los casos pueden ser alterados para ilustrar un determinado punto particular de modo más efectivo, de manera que pueden simularse diferentes escenarios alternativos reales o ficticios; pero, en los casos de investigación, dichas alteraciones quedan estrictamente prohibidas” (Jiménez y Comet, 2016, p. 3).

Para profundizar el caso como método de investigación, Yin (1994) señala que un estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de casos trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y cuyo resultado se basa en múltiples fuentes de evidencias con datos que deben converger en un estilo de triangulación; asimismo, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

### **El método del caso como método de enseñanza**

El método es adecuado para la enseñanza porque no está basado solo en la intervención o conocimientos del docente<sup>2</sup> sino fundamentalmente en la participación activa del

---

<sup>2</sup> El docente se refiere en sentido amplio a la persona que lidera el desarrollo y aplicación del método del caso; también puede recibir el nombre de profesor, instructor o facilitador según el contexto.

estudiante<sup>3</sup>, “quien identifica, analiza, sistematiza, evalúa, propone y decide cómo resolver las situaciones o problemas planteados en el caso” (Cuzcano y Mendives, 2015, p. 197). Además, los casos de enseñanza se pueden utilizar para complementar los métodos de enseñanza tradicionales (como, por ejemplo, conferencias, exámenes y sesiones grupales) (Keevy, 2016). En las instituciones de educación, el método del caso se ha utilizado como una posibilidad de dar soluciones a problemas reales a través de un análisis de las condiciones en las cuales las organizaciones se desenvuelven. Esta estrategia metodológica fue una respuesta a aquellos modelos pedagógicos centrados en la lectura pasiva de los estudiantes de problemas ajenos a ellos; de esta manera “el método del caso aportó a la construcción del conocimiento, no solo desde el análisis individual, sino también apoyado en la construcción colectiva de soluciones” (Pérez, Jaramillo y Asbahr, 2020, p. 4-5). En este sentido la necesidad de privilegiar el autoaprendizaje y la autoinformación del estudiante, a través de problemas o situaciones en las que se aplican conocimientos y se resuelven problemas o se dan soluciones a casos problemáticos, hace que la aplicación del método del caso para la enseñanza sea pertinente en los diferentes procesos de formación (Argandoña, Persico y Visic, 2018).

Desde la perspectiva del docente, el método del caso es una técnica de enseñanza activa guiada que enfatiza la importancia del aprendizaje basado en la discusión (Radi-Afsouran et al., 2018) y que genera un gran compromiso de su parte porque bajo su responsabilidad está el diseño o selección del caso, la preparación y conducción de la actividad y la pedagogía empleada, así como los diferentes roles que puede asumir (iniciador, director, participante y motivador, aunque adicionalmente se podría añadir el rol de mediador o facilitador) (Cuzcano y Mendives, 2015). En definitiva, a través de este método, los estudiantes pueden desarrollar habilidades cognitivas tales como pensamiento crítico, análisis de los datos económicos y financieros, síntesis y evaluación de la información, trabajo en grupo y aplicación de conceptos específicos para la toma de decisiones. Díaz (2006) destaca que el método del caso une dialécticamente la teoría y la práctica en un proceso reflexivo que se convierte en aprendizaje significativo al tener que mostrar y analizar cómo los expertos han resuelto o pueden resolver sus problemas, las decisiones que han tomado o podrían tomar y los valores, técnicas y recursos implicados en cada alternativa (Gutiérrez-Ponce et al., 2020).

## ***La importancia del método del caso***

Son muchas las razones para utilizar el método del caso. Diversos autores se han expresado al respecto, por ejemplo: Easton (1992) destaca el desarrollo

---

<sup>3</sup> El estudiante se refiere en sentido amplio a la persona que participa y se involucra en el desarrollo del método del caso; también puede recibir el nombre de alumno, participante u otro según el contexto.

de capacidades analíticas que permiten clasificar, ordenar y evaluar los datos e información relacionada con el caso de enseñanza, además de estimular la capacidad creativa; para Triadó (como se citó en Rave y Franco, 2011), el método del caso permite desarrollar capacidades deseables para el desempeño profesional en la gestión administrativa y gerencial. De igual manera incluir el método del caso en las sesiones o actividades de formación promueve el aprendizaje de tópicos reflexivamente dado que los estudiantes pueden comprender e interpretar el caso, analizarlo contextualmente e intervenir con preguntas o propuestas sobre este de una manera adecuada (Arango-Martínez y Sanabria-Totaitive, 2021).

Finalmente el evaluar y analizar cientos de casos que representan a gerentes que manejan problemas ayuda a los estudiantes a desarrollar habilidades analíticas y de toma de decisiones, así como aproximarse a creencias y valores gerenciales. Además simula para los estudiantes los estados psicológicos clave (por ejemplo, ambigüedad y riesgo) que el protagonista podría enfrentar durante la toma de decisiones, lo que probablemente mejore su capacidad para tolerar la ambigüedad o el cambio; un atributo que se ha vuelto importante en el mundo empresarial de hoy (Puri, 2020).

## **Ventajas y consideraciones del método del caso**

### ***Ventajas del método del caso***

De acuerdo con Penn et al. (2016), además de proporcionar una aproximación a la experiencia de la vida real, el método del caso también aumenta el interés de los estudiantes en el tema y la motivación por el aprendizaje; se desarrollan habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación oral y escrita y la capacidad de los estudiantes para ver un problema desde múltiples perspectivas y abordar cuestiones éticas. El método proporciona una experiencia sujeta a la realidad y es muy versátil porque permite aplicar proposiciones teóricas y conjugarlas con simulaciones prácticas, además de estimular la creatividad y la toma de decisiones. También evita en la medida de lo posible la creación de un medio estático puesto que busca la flexibilidad y la apertura, fomentar la discusión consciente del problema de estudio y propiciar el intercambio de ideas (Cuzcano y Mendives, 2015). Los participantes se involucran con desafíos del mundo real desde una perspectiva de acción en lugar de analizarlos desde la distancia. Asimismo, “las diferentes reacciones de los participantes al mismo caso, ayudan a los docentes a identificar las diferencias individuales de los participantes” (Radi-Afsouran et al., 2018, p. 711).

A nivel personal, los estudiantes se involucran en los casos seleccionados y aplican los conceptos, técnicas y métodos de la disciplina, en lugar de simplemente observar o leer cómo otros hacen las cosas (Kleinfeld, 1990); de este modo se pueden entrenar

conocimientos y habilidades tácitos. Adicionalmente las discusiones relacionadas con casos brindan una oportunidad en la que los estudiantes pueden trabajar con una amplia gama de evidencia e información mediante la cual pueden mejorar su capacidad para aplicar teorías, vocabularios y métodos durante el aprendizaje (Roberts and Ryrie, 2014). Finalmente se prepara a los estudiantes para enfrentarse a situaciones sin experiencia, aprender sobre la complejidad de estas situaciones, aplicar sus conocimientos previos y habilidades, trabajar de manera efectiva y conectar el material de aprendizaje con la realidad (Gray, Wolfer and Maas, 2006).

### ***Consideraciones del método del caso***

Por otro lado, la literatura también identifica limitaciones o consideraciones del uso de estudios de casos en la enseñanza. Para Penn et al. (2016), algunas consideraciones son: (i) la selección de un caso de estudio apropiado que cumpla con todos los objetivos de la enseñanza y tenga un nivel de complejidad adecuado; (ii) manejar las expectativas de los estudiantes sobre lo que se requiere de ellos y (iii) los desafíos en el desarrollo de nuevos casos de enseñanza que quizás se reflejen en la frecuencia con la que se reutilizan algunos casos.

Por su parte Chen, Shang y Harris (2006) resaltan el costo y el número limitado de investigaciones empíricas para construir un caso de enseñanza apropiado debido a que los que lo formulan deberán profundizar dentro y fuera de la organización y tener en cuenta todas sus metas y orientaciones futuras, lo cual requiere mucho tiempo. Shugan (2006), por ejemplo, piensa que el método del caso a menudo ignora la importancia de la investigación empírica y con el tiempo desmotiva a los investigadores de realizar investigaciones de este tipo; esto, a su vez, deja a los estudiantes sin acceso al conocimiento obtenido de una investigación meticulosa y sin casos de enseñanza ajustados a las nuevas realidades. Radi-Afsouran et al. (2018) señalan que los estudiantes deben tener altos niveles de concentración y atención, fuertes habilidades para escuchar y hablar, pensamiento crítico y analítico en todo el proceso de implementación del método; al hacerlo, pueden experimentar fatiga, estrés o preocupación. Por tanto, “se debe estar abiertos a aceptar que no a todos los participantes les puede gustar o ser aptos para participar en el método, esto indica que el elemento voluntario de participación siempre debe estar presente” (Radi-Afsouran et al., 2018, p 717).

Por último, el método del caso exige una gran preparación tanto por parte del docente como de los estudiantes debido a la exigencia y rigurosidad que se requiere en su aplicación metodológica en el aula de clase. Los docentes deben inducir al estudiante a conectar el análisis del caso con el enfoque teórico que se requiere aplicar, acorde al análisis y la solución del problema que se espera desarrolle; en caso de no hacerlo, pueden tener conflictos y dificultades para lograr los objetivos

de aprendizaje y habilidades enmarcadas en la nota de enseñanza que propone el caso. Este dilema podría ocasionar debates prolongados en clase que distraen la atención de los objetivos de enseñanza y reducen el tiempo necesario para generar soluciones. Como resultado, algunos estudiantes poco preparados pueden permanecer en silencio o apenas participar en clase; esto inevitablemente lleva a que sus aportes permanezcan desconocidos y una posible buena solución permanezca sin ser articulada y sin ser escuchada (Mostert, 2007). Asimismo, muchos estudiantes que no están naturalmente dotados con habilidades analíticas y de razonamiento y habilidades de pensamiento crítico pueden sentirse incómodos al decidir en nombre del protagonista (Guess, 2014).

## **Criterios para elegir un caso de enseñanza**

Una vez planteada la importancia del método del caso en los procesos de formación y las ventajas y desventajas que pueden surgir en la aplicación de este método, a continuación se presentan los criterios básicos que señala Wassermann (1994) para elegir un caso de enseñanza con el ánimo de aportar a la selección de casos por parte del docente o facilitador:

(i) concordancia con el tema objeto de aprendizaje o el currículo: cuando se elige un caso hay que tener en cuenta, en primer lugar, la concordancia entre las ideas centrales del caso y los principales temas del objeto de aprendizaje o el currículo. Generalmente un caso no puede abarcar todos los temas objeto de aprendizaje; de ahí que se constituye en una puerta abierta a estudios complementarios de lecturas, otros casos, películas, conferencias y otros recursos que aporten o complementen información. Un caso es un punto de partida en el estudio de un tema. Todo buen caso genera la necesidad de saber más y tiene una característica de significativo y relevante en el área o tema de conocimiento en el cual se aplica.

(ii) calidad del texto: un texto bien escrito tiene más posibilidades de despertar y retener el interés de los participantes; un texto mediocre es cómplice del mal gusto e implica la aceptabilidad de estándares más bajos. Los personajes irreales no inspiran sentimientos ni permiten que los lectores se identifiquen con ellos. Una trama intrascendente o poco auténtica, no motiva a la reflexión; mientras que una trama demasiado compleja resulta difícil de entender. Dado que un buen caso abre la puerta a nuevos estudios, el hecho de que el texto movilice a los participantes es un factor importante cuando se trata de juzgar su calidad. Aunque haya recibido un premio literario y merezca la aprobación del docente, si el texto no estimula el interés y la necesidad de saber de los participantes no habrá cumplido con su función primordial.

(iii) comprensión de lectura: además de considerar la calidad, los docentes deben tomar decisiones basadas en su percepción de la capacidad de los participantes para



comprender el lenguaje, descifrar el vocabulario y encontrarle un sentido a lo que leen. Los estudiantes que no comprenden las palabras, quedarán totalmente a oscuras; los que pueden comprender las palabras pero no llegan a comprender cabalmente las oraciones, las expresiones y las ideas, no obtendrán beneficios del caso por muy bien escrito que esté. Los casos, por consiguiente, deben elegirse teniendo en mente su comprensión de lectura. Los docentes pueden juzgar mejor que nadie si un caso se adecua a los niveles de lectura y comprensión de los participantes.

(iv) impacto emocional: la mayor parte de los buenos casos, causan en el lector un impacto emocional o sentimientos intensos. No se trata de un elemento accesorio del texto; en realidad, los casos se construyen de modo que produzcan ese impacto. Así, los participantes que leen casos aprenden a interesarse.

(v) acentuación del dilema: una característica de los buenos casos es la sensación irritante de “asunto inacabado” que producen. Un buen caso no presenta al final una solución satisfactoria sino algunos interrogantes molestos. La narrativa del caso progresa hacia un clímax que acentúa el dilema: ¿y ahora qué pasará?; ¿qué debería hacerse?; ¿cómo se resolverá el problema? En presencia de esta disonancia cognitiva, la mente no descansa y debe hallar un modo de resolver el dilema; este proceso cognitivo requiere la reflexión de los participantes. Los casos que terminan con un dilema fomentan el debate abierto y solo se podrá saber “qué hacer” o “cuál es la manera correcta” después de haber discutido, reflexionado y examinado los problemas en toda su complejidad.

## **La construcción y aplicación de un caso de enseñanza**

Para finalizar este capítulo se presentan los elementos mínimos que debería tener un caso de enseñanza a modo de estructura o secciones y también se presentan los momentos mínimos que se sugiere tenga para su aplicación.

En la estructura de un caso de enseñanza se debe tratar una situación real que suponga un problema, un reto, una oportunidad o una decisión a tomar por parte de una o más personas en cualquier ámbito de gestión de una organización. En general, un caso de enseñanza tiene la siguiente estructura o secciones: resumen; palabras clave; párrafo de inicio; cuerpo del caso; párrafo de cierre; anexos y nota pedagógica. Las notas pedagógicas generalmente se componen de un resumen del caso, la indicación de la asignatura, curso o tema en los que se aconseja su uso, el público al que va dirigido, sus objetivos de aprendizaje, recomendaciones sobre cómo utilizar el caso en una clase o actividad, la estrategia de discusión, posibles preguntas y respuestas que se esperan (Argandoña, Persico y Visic, 2018).

Cabe subrayar que para elaborar un caso de enseñanza se debe tener muy presente el problema y su contexto, la unidad de análisis u organización, la confiabilidad y



validez de los datos que se entregan y los que se obtienen (Díaz De Salas, Mendoza y Porras, 2011). Herreid (como se citó en Cuzcano y Mendives, 2015) advierte que un buen caso cuenta una historia, tiene sumo interés, considera la actualidad (últimos cinco años), genera empatía con los personajes centrales e incluye citas, implica relevancia para el participante, tiene utilidad pedagógica, provoca conflicto, obliga a tomar una decisión y tiene un carácter general.

Zimmerman (2002) toma en consideración cuatro pasos esenciales de un caso de enseñanza: (i) dar preferencia a un caso real con posibles alternativas y resultados; (ii) proveer información suficiente sobre el caso para su comprensión integral; (iii) asignar lecturas de fondo prioritarias para la clase o actividad y (iv) facilitar la discusión en clase o actividad, analizar el contenido del caso y elaborar sus posibles soluciones. Por su parte Cuzcano y Mendives (2015) indican que se deberían cumplir seis elementos o pasos fundamentales en el caso de enseñanza: (i) verosimilitud, que sea creíble para el lector; (ii) veracidad, que esté basado en hechos reales; (iii) interés y actualidad, que sea novedoso para los lectores; (iv) controversial, que genere discusión; (v) concreción, que determine los hechos someramente y (vi) comprensión, la complejidad no es sinónimo de confusión.

Por último, los momentos mínimos de la aplicación y el aprendizaje a través de un caso de enseñanza incluyen (i) la preparación y el análisis individual y (ii) la discusión y la participación (Puri, 2020); aspectos que se presentan a continuación:

(i) preparación y análisis individual: el primer paso al utilizar el método del caso, según Hammond (como se citó en Puri, 2020), es la preparación (esta sugiere pasar un par de horas leyendo y pensando en el caso). Hammond admite que no hay una plantilla para la preparación, idealmente el estudiante debe leer los primeros párrafos y leer rápidamente el caso para tener una idea de qué se trata, la información que proporciona y el análisis que necesita. Luego sugiere que el estudiante asuma el papel de protagonista principal, tome notas sobre los problemas, evalúe las áreas problemáticas, elabore un análisis adecuado, formule puntos de discusión y —si el tiempo lo permite— participe en alguna discusión con sus compañeros. En esta etapa, el propósito principal de un estudiante es “hacer una interpretación persuasiva de su lectura de los hechos” (Greenhalgh, 2007, p. 189). Los buenos análisis de casos ayudan a los participantes a aprender a segregar información relevante e irrelevante, identificar problemas fundamentales, determinar soluciones prácticas y viables, diseñar estrategias y recomendar acciones apropiadas, tomar decisiones y abordar los obstáculos para la ejecución de esas soluciones (Golich, 2000).

(ii) discusión: el método del caso implica debates; y para que los debates sean efectivos los estudiantes deben participar, escuchar, involucrarse, colaborar y buscar soluciones e investigaciones constructivas. Las discusiones de casos sacan a relucir ideas y puntos de vista y fomentan el intercambio intelectual. A menudo, durante estas discusiones, los estudiantes descubren más capas de un caso de las que

habían percibido durante su preparación. Rees y Porter (2002) sugieren discutir un caso antes de explicar la teoría relevante porque “los estudios de casos pueden demostrar la relevancia de la teoría y motivar a los estudiantes a aprenderla y comprenderla” (p. 7).

(iii) participación: el conocimiento, la experiencia, las opiniones y las reglas generales únicas que cada participante aporta a la discusión de un caso brindan una perspectiva distinta a los análisis y soluciones a los problemas, siendo tan importantes como el caso mismo (Hammond, 2002, como se citó en Puri, 2020). En una discusión, cada participante es a la vez un representante individual y del equipo de aprendizaje (en una tarea de grupo); de ahí que todos los estudiantes, independientemente de su nivel de experiencia, deben estar preparados para articular sus puntos de vista, anticipar puntos de vista divergentes y esperar que no se acepten todas sus sugerencias. Los participantes deben contribuir a la deliberación, relacionar las opiniones de los demás con las suyas y tomar puntos de vista opuestos de manera constructiva; deben tener en cuenta el tiempo asignado y no precipitarse en un nuevo tema antes de analizar el actual. Finalmente los participantes se retan para defender sus análisis y soluciones, discuten el caso para encontrar la respuesta correcta al problema (Shugan, 2006) y dado que no hay respuestas correctas y se fomentan todos los puntos de vista, una sugerencia aparentemente ridícula podría desencadenar debates significativos que podrían conducir a una mejor comprensión del caso (Golich, 2000).

## Conclusiones

El método del caso o también denominado “método de estudio de casos” es una metodología de aprendizaje que tuvo su origen en los Estados Unidos, específicamente en la Universidad de Harvard, a partir de los ejercicios prácticos de uso de casos por parte de Christopher Columbus Langdell. En 1921, la *Harvard Business School* adoptó este nuevo método de enseñanza; y desde entonces se le ha denominado “método de casos”, además de haberse extendido a otras universidades y gozar de una naturaleza interdisciplinaria al favorecer el aprendizaje en diversas áreas y niveles educativos. Desde su origen, el método del caso se plantea como una técnica de aprendizaje activa que se centra en la participación del estudiante sobre un problema real y específico que lo ayuda a adquirir la base para un estudio inductivo. En el “método de casos” se habla del “caso de enseñanza” como el instrumento tangible del método y que a veces suele confundirse con los “casos de investigación”, los cuales se abordan como “métodos de investigación” y cuyo objetivo es la gestión del conocimiento científico.

Con relación a los procesos de formación, el método del caso se ha utilizado en diferentes niveles y con diferentes propósitos formativos para el desarrollo de

habilidades (especialmente generacionales o en el campo de la administración) y como una posibilidad de dar soluciones a problemas reales a través de un análisis de las condiciones en las cuales las organizaciones se desenvuelven. Esta estrategia metodológica fue una respuesta a aquellos modelos pedagógicos tradicionales en los que el estudiante era un actor pasivo del aprendizaje; mientras que hoy, tiene un valor indiscutible en la enseñanza puesto que permite el desarrollo del pensamiento crítico y lo prepara para situaciones reales en su futura experiencia profesional, laboral o empresarial.

Se han presentado algunas ventajas y desventajas que pueden surgir en la aplicación del método según la literatura, de igual manera se indican que los criterios básicos de la selección de casos para la enseñanza son principalmente: concordancia con el tema objeto de aprendizaje o el currículo; calidad del texto; comprensión de la lectura; impacto emocional y acentuación del dilema. Para finalizar, un caso de enseñanza generalmente presenta las siguientes secciones o estructura: resumen; palabras clave; párrafo de inicio; cuerpo del caso; párrafo de cierre; anexos y nota pedagógica. En su aplicación, también se pueden identificar los siguientes momentos: la preparación y el análisis individual, la discusión y la participación. Ambos aspectos (estructura y momentos), contribuyen al uso adecuado del método del caso.

## Referencias

- Arango-Martínez, A.V. y Sanabria-Totaitive, I.A. (2021). El método de estudio de casos en la enseñanza de las ciencias naturales. *Praxis & Saber*, 12(31), e11426.
- Argandoña, F.A., Persico, M.C. y Visic, A.M. (2018). Estudio de casos: una metodología de enseñanza en la educación superior para la adquisición de competencias integradoras y emprendedoras. *TEC Empresarial*, 12(3), 7-16.
- Camacho, M. del S. (2011). Historias empresariales en los estudios de caso. *Pensamiento & Gestión*, 31, 196-210.
- Chen, C.C., Shang, R.A. and Harris, A. (2006). The efficacy of case method teaching in an online asynchronous learning environment. *International Journal of Distance Education Technologies*, 4(2), 72-86.
- Cuzcano, A.E. y Mendives, K.L.A. (2015). El método de casos como alternativa pedagógica para la enseñanza de la bibliotecología y las ciencias de la información. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, 29(65), 195-211.
- Díaz De Salas, S., Mendoza, V. y Porras, C. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y Palabra*, 75, 39-64.

- Díaz, F.M. de M. (2006). *Metodología de enseñanzas y aprendizaje para el desarrollo de competencias. Orientaciones para el profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Duarte-Cueva, F. (2021). Percepción del método del caso como herramienta de enseñanza en un curso de emprendimiento. *REFAS: Revista FATEC Zona Sul*, 7(6), 1-18.
- Easton, G. (1992). *Learning from Case Studies*. New Jersey, USA: Prentice Hall Direct.
- Frida, D. y Hernández, G. (1999). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Garvin, D.A. (2003). Making the Case. Professional education for the world of practice. *Harvard Magazine*, 106(1), 56-65.
- Golich, V.L. (2000). The ABCs of Case Teaching. *International Studies Perspectives*, 1(1), 11-29.
- Gorbanev, I. (2012). Una tipología de casos para enseñar la administración. *Semestre Económico*, 15(32), 185-196.
- Gray, K.A., Wolfer, T.A. and Maas, C. (2006). The decision case method: Teaching and training for grassroots community organizing. *Journal of Community Practice*, 14(4), 91-112.
- Greenhalgh, A.M. (2007). Case method teaching as science and art: A metaphoric approach and curricular application. *Journal of Management Education*, 31(2), 181-194.
- Guess, A.K. (2014). A Methodology for Case Teaching: Becoming a Guide on The Side. *Journal of Accounting and Finance*, 14(6), 113-127.
- Gutiérrez-Ponce, H. et al. (2020). El método del caso en la formación de economistas: elaboración y aplicación. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 12(25), 145-168.
- Jiménez, V. y Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 5-16.
- Keevy, M. (2016). Using case studies to transfer soft skills (also known as pervasive skills): Empirical evidence. *Meditari Accountancy Research*, 24(3), 458-474.
- Kleinfeld, J.S. (1990). The Special Virtues of the Case Method in Preparing Teachers for Minority Schools. *Teacher Education Quarterly*, 17(1), 43-51.

- Lawrence, P. (1953). The preparation of case material. En Andrews, K.R. (Ed.), *The case method of teaching human relations and administration*. Boston, USA: Harvard University Press.
- Manchado Garabito, R. et al. (2009). Revisiones sistemáticas exploratorias. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 55(216), 12-19.
- Mostert, M.P. (2007). Challenges of Case-Based Teaching. *The Behavior Analyst Today*, 8(4), 434-442.
- Penn, M.L. et al. (2016). The use of case studies in OR teaching. *Higher Education Pedagogies*, 1(1), 16-25.
- Pérez, D.A., Jaramillo, D.V. y Asbahr, F. (2020). Los estudios de caso: enseñanza de las matemáticas en una escuela de administración. *Praxis & Saber*, 11(26), e10093.
- Puchol, L. et al. (2005). *Nuevos casos en dirección y gestión de recursos humanos. 25 casos de recursos humanos acompañados de las soluciones propuestas por sus autores*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Puri, S. (2020). Effective learning through the case method. *Innovations in Education and Teaching International*, 00(00), 1-11.
- Radi-Afsouran, N. et al. (2018). Case-method teaching: advantages and disadvantages in organizational training. *Journal of Management Development*, 37(9-10), 711-720.
- Rave, E.D. y Franco, J.G. (2011). *Casos empresariales colombianos. Decisiones gerenciales ante momentos de crisis*. Sabaneta, Colombia: Fundación Universitaria CEIPA.
- Rees, W.D. and Porter, C. (2002). The use of case studies in management training and development. Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 34(1), 5-8.
- Roberts, S.J. and Ryrie, A. (2014). Socratic case-method teaching in sports coach education: reflections of students and course tutors. *Sport, Education and Society*, 19(1), 63-79.
- Rosker, E.J. (2006). El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad. *Universidad & Empresa*, 5(11), 109-122.
- Shugan, S.M. (2006). Editorial: Save research—Abandon the case method of teaching. *Marketing Science*, 25(2), 109-115.

- Wassermann, S. (1994). El estudio de casos como método de enseñanza. Madrid, España: Amorrortu.
- Weaver, R.L. (1991). Langdell's Legacy: Living with the Case Method. *Villanova Law Review*, 36(2), 517-596.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications Inc.
- Zimmerman, A. (2002). Flexibility and variety in the use of case studies. *NACTA Journal*, 46(3), 34.

## Capítulo II

### Ragazzi Pizzas y Pastas, una decisión importante para el futuro de la empresa

Luz Dary Álvarez Torres  
Hernán Rodolfo Loaiza Sánchez  
Juan Gonzalo Franco Restrepo

Catalina Orozco y su esposo, Daniel Gómez, son socios y propietarios del restaurante “Ragazzi Pizzas y Pastas”; con sedes en los municipios de Envigado, Sabaneta y Medellín (en el barrio Laureles). Restaurante que desde su fundación ha venido en constante crecimiento, enfrentando los retos que día a día ofrece la dinámica de la innovadora industria gastronómica.

Siendo el 9 de agosto de 2021 se encuentran reunidos Catalina y Daniel, quienes conscientes de la importancia de que sus restaurantes sigan creciendo con el fin de ganar cuota de mercado y perdurar en el tiempo sostienen una conversación sobre la mejor manera de hacerlo; así, procuran ponerse de acuerdo frente a las alternativas que tienen entre manos.

Para Catalina esta es una gran oportunidad de diversificar, al ofrecer algunas materias primas a pequeños negocios y restaurantes del sector a su medida y necesidad. “Quiero un crecimiento en el centro de producción que nos permita abastecer y solucionar los problemas de restaurantes pequeños y medianos”. Es la visión de Catalina.

En cambio, Daniel habla sobre los desafíos que vienen para Ragazzi. Y se visualiza con más puntos de venta: “para mí, la apertura de otro punto en el Oriente, puede ser Llano Grande, Rionegro o El Retiro”.

Con estos puntos de vista Daniel y Catalina se ven enfrentados a un dilema, pues se les presentan dos alternativas de crecimiento: (i) diversificar con una planta de producción y abastecer otros negocios o (ii) expandir la presencia de su marca con nuevos puntos de venta. ¿Qué hacer?

## Fundadores

Catalina Orozco y Daniel Gómez son los fundadores de la empresa “Ragazzi Pizzas y Pastas”. Catalina es profesional en comunicación corporativa y Daniel es biólogo. Y a partir de 2015 ambos decidieron renunciar a sus empleos para iniciar esta empresa.

Desde sus años de universidad fueron unos apasionados por hacer de la buena comida el mejor momento para compartir con amigos y compañeros, por eso no desperdiciaban ni un minuto cuando de deleitar paladares se trataba. En la universidad se destacaban por preparar pastas, *snacks* y alfajores; productos que eran muy reconocidos por sus compañeros, por lo que siempre tuvieron el sueño de abrir un restaurante. Y en el momento en que se presentó la oportunidad, renunciaron a sus trabajos para hacerlo.

Daniel es el encargado de la estandarización e ingeniería del menú, desarrollo de productos y creación de recetas. También es el encargado de gestionar todo lo relacionado con los proveedores, instrucciones y manejo del personal de cocina y control de los procesos.

Catalina tiene la responsabilidad de diseñar estrategias de mercadeo, gestión de redes sociales, *branding*, relación con los clientes y capacitaciones del personal en temas relacionados con el servicio, ventas y atención tanto en puntos de venta como en línea telefónica.

## Principales hitos de la empresa

Durante 2016 para Daniel y Catalina el trabajo fue arduo y de aprendizaje, experiencia que tan solo en un año y medio de apertura los motivó para abrir su segunda sede ubicada en el municipio de Sabaneta (Antioquia); sede que se inauguraría a finales de 2017.

La primera sede se abrió en el municipio de Envigado, en la cual trabajaban tres personas: Daniel que se encargaba de preparar las pizzas; otro colaborador que preparaba las pastas y Catalina que se encargaba de atender los comensales, los pocos domicilios que para ese momento recibían y cobrar las cuentas en las ocho mesas que tenían disponibles. A la vez empezaron con algunas tareas puntuales de mercadeo como, por ejemplo, la gestión de redes sociales y actividades de fidelización de clientes. Como resultado de estas actividades la sede comenzó a recibir constantes filas los fines de semana, situación que llevaría a vincular más colaboradores.

Allí, estuvieron cerca de un año y seis meses. Para Catalina y Daniel fue un proceso de transición difícil, ya que tuvieron que entregar el local que tenían en



arrendamiento a pedido de su propietaria. Ante esta situación se ven en la imperiosa necesidad de demandar por la gran inversión que habían realizado, el tiempo y la clase de contrato que tenían firmado. Aunque el fallo del juez no fue favorable para los socios de Ragazzi, por lo que fue necesario entregar el local.

Según los empresarios, “la apertura del segundo punto de venta en Sabaneta fue un reto dado que no contaban con el capital financiero suficiente, ni el historial crediticio que les permitiera acceder a productos financieros”. Esta situación implicó que los esposos recurrieran a préstamos con amigos y familiares, así como a avances de tarjetas de crédito. No obstante, en este proceso, lograron acceder a un crédito de \$ 50 millones con una cooperativa de ahorro y crédito.

2017 fue un año que para Daniel y Catalina representaría la puesta a punto de su modelo de negocio; cada vez más crecía el reconocimiento de la marca, los clientes hablaban muy bien de la comida y su crecimiento coincidía con un evento que para esos años revolucionaría la industria gastronómica del país: el PIZZA Master; evento promovido por el influencer “Tulio Recomienda”; este evento llevaría una gran cantidad de personas, las cuales estaban dispuestas a hacer filas en sus dos puntos de venta (Envigado y Sabaneta); de igual manera ayudaría a posicionarlos en el sector gastronómico de Medellín y les dejaría varias lecciones frente a cómo producir, atender y satisfacer comensales cuando los fines de semana representaban un alto flujo de ellos.

Para los empresarios fue un hito porque implicaba tener dos puntos de venta funcionando. Así pues, en uno de ellos Catalina y en el otro Daniel, hacían frente a las diferentes situaciones que se presentaban.

En 2018 deciden abrir su tercer restaurante ubicado en el municipio de Medellín, en el barrio Laureles. Un sector reconocido por su oferta gastronómica, sus parques y lo agradable de su urbanismo. Esta situación coincidiría otra vez con el PIZZA Master, evento que traería durante una semana a más de 3500 comensales; a tal punto que para esa semana de apertura se venderían 6100 pizzas.

Durante ese año, en sus tres sedes (Envigado, Sabaneta y Medellín), inicia un proceso de formalización de todos los empleos; en las tres sedes trabajaban, a 2018, aproximadamente treinta y cinco personas. De igual manera se inició la estandarización de sus procesos y la puesta a punto de un modelo que permitía mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, sus equipos de trabajo, el entorno y sus proveedores del agro; pues es una empresa comprometida con el proceso de compra a productores locales, lo que genera un crecimiento para todo el entorno.

En 2019 Catalina implementaría un programa de fortalecimiento empresarial con acciones orientadas a la estructuración de la empresa y empoderamiento de su rol gerencial, lo que generó un impacto importante en el manejo del personal. Antes de

este programa Catalina y Daniel, en pro de “cuidar al personal”, consentían que no se respetaran las normas; de hecho, estas no estaban claramente definidas. Este proceso les permitió consolidar un reglamento interno de trabajo, memorandos y llamados de atención, así como políticas justas y con beneficios tanto para los empleados como para la empresa. Al implementarse el reglamento y sus políticas renunciaron el 50 % de los empleados, a los que no les llamó la atención que les pusieran reglas de juego a mitad de camino. A 2019 contaban con un equipo de trabajo consolidado, comprometido y consciente de la importancia de tener unos líderes que empoderaran y guiaran a su equipo bajo la premisa de ser justos y disciplinados. Este proceso también fue importante para los empresarios, quienes entendieron que debían dejar la parte operativa para asumir un rol más estratégico en la empresa.

Así, desde 2019, vienen desarrollando una integración vertical hacia atrás. El restaurante se ha ido abasteciendo de algunas materias primas de alto valor para la elaboración de sus productos; crearon a la vez una planta de producción que les ha permitido mejorar la calidad y a la par los tiempos de preparación de la mayoría de los productos del menú.

En 2020 se anuncia por parte de la OMS el inicio de una pandemia que impactaría a todo el mundo, a lo que Colombia no sería ajena. El decreto promulgado por el gobierno de cerrar el comercio se daría a partir del mes de marzo, un mes antes de esto Ragazzi tendría un récord en ventas. Febrero es un mes en el que se vende poco, pero ese año en particular se alcanzarían ventas similares a las de los meses de enero y diciembre; que son los de mayores ventas. En este mes, se vendería un 12 % más por encima de otros meses.

Cuando se dio la noticia de que se iba a cerrar el comercio, Daniel y Catalina tomaron la decisión de cerrar una semana antes. Tenían el temor de que ellos o sus empleados se contagiaran. Los tres primeros días de cierre fueron críticos emocionalmente para estos jóvenes empresarios que no sabían cómo afrontar la situación. Deciden, entonces, implementar el servicio de domicilios. Esto representaría un reto importante porque siempre lo habían hecho por medio de la aplicación Rappi, pero esta no daría abasto por la alta demanda de todos los restaurantes y negocios de comida. Por tanto, implementaron domicilios propios. Otro de los retos sería el de sostener a cuarenta empleados. Dado que no es lo mismo funcionar con restaurantes cerrados y tan solo con domicilios que tener las puertas abiertas. A la vez se rotaban para ir a trabajar y así poder sostener a todos los empleados y no tener que despedir a nadie. Así, soportaron dos meses.

A raíz de todo lo sucedido con la pandemia realizaron un análisis de costos y evaluaron qué hacer con las materias primas más caras, así que tomaron la decisión de producir tocineta por su cuenta y otras materias primas de alto valor en la planta de producción que ya venía funcionando. Con esto se darían cuenta de que reducían el desperdicio, producían una tocineta de mejor calidad y el costo disminuiría en un

50 %; de ahí que se comienza a producir en la planta productos tales como tocineta, masa y salsas. Lo anterior, permitió reducir costos y los tiempos en el servicio debido a que a los puntos de venta llegaría todo listo y porcionado.

## **Los productos**

Ragazzi es un restaurante que se ha caracterizado por tener un menú balanceado, desde el inicio y hasta el día de hoy se ofrecen productos como: pizzas horneadas al sartén; pastas; cervezas artesanales; entre otros productos que complementan muy bien a los principales (anexo 1). Como platos agregados se tienen entradas, postres, ensaladas, sopas, jugos mezclados, sodas frutales y café de marca propia.

El restaurante es muy conocido por su pizza y el volumen de ventas lo demuestra, ya que representa a más del 70 % de los productos vendidos.

## **El modelo de negocio**

Los clientes de Ragazzi son personas entre los 18 y los 55 años. En su mayoría son mujeres con una participación del 65 %, datos suministrados por el software de fidelización que permite identificar características geográficas y demográficas de los clientes. Este segmento de clientes se caracteriza por ser personas comprometidas con los productos de origen natural, la buena música y un lugar tranquilo para compartir. Los clientes de Ragazzi valoran que el lugar permita la entrada de mascotas. Asimismo, son clientes conscientes del cuidado del medio ambiente.

Para Catalina y Daniel la propuesta de valor se sustenta en la calidez de la atención, la presentación de sus productos y el uso de masa madre en las pizzas. Esto ha ayudado notablemente en la diferenciación que esta marca tiene en el mercado (anexo 2).

## **La industria nacional**

El mercado de las pizzas en Colombia se divide en dos: (i) cadenas de restaurantes especializadas y dedicadas únicamente a la venta de pizzas y (ii) los restaurantes que venden productos complementarios a la pizza, enfocados en el servicio a la mesa.

En 2020, el mercado de las pizzerías en Colombia alcanzó US \$323.000 millones; según registra Euromonitor, desde 2014 la cifra ha tenido un crecimiento de 42 %; y para 2025 podría alcanzar US \$428.000 millones, lo que representaría un incremento adicional de 32 %.

Domino's y Papa John's lideraron el mercado colombiano el año pasado, pues representan 33 % y 22 % de su total [...].

Esta categoría se vio muy beneficiada con la pandemia, pues los usuarios optaron más por los domicilios, que, por asistir a los restaurantes, tanto por las restricciones de movilidad y apertura en las ciudades, como por el miedo a contagiarse.

"Todos los productos de la industria perdieron ventas, pero el que menos perdió fue la pizza. Consideramos que se puede deber a dos cosas: uno, a que la pizza ya tenía una clientela de domicilio; y dos, como ha caído el poder adquisitivo, la pizza resulta una solución para que más gente coma por menos precio", comentó Henrique Gómez, presidente ejecutivo de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), al diario La República de Colombia.

Cuando se trata de comer fuera de casa, los colombianos preferirían la pizza, en especial, cuando visitan un centro comercial. En este espacio de venta, Jenos Pizza sería la pizzería de mayor consumo, 40 %; seguida de Domino's Pizza, 17 %; y Papa John's, 15 %. (Perú Retail, 2021)

## **El mercado local**

En la ciudad de Medellín existe gran variedad de ofertas nacionales y extranjeras. Estas brindan un abanico de posibilidades tanto a las pizzas como a productos complementarios como las pastas. En la mayoría de los casos estos restaurantes buscan diferenciarse no solo por su sabor sino por la amabilidad de su servicio, la agilidad y la puesta a punto de sus diferentes canales de atención y distribución a fin de satisfacer la demanda de los diferentes segmentos de consumidores.

Según cifras de Euromonitor Internacional, se estima que hay 2.105 establecimientos donde consumir este producto.

Adicional a esto, en América Latina, Colombia supera el volumen de ventas de esta comida comparado con Perú y Chile que registraron en el último año –en promedio– ventas por 568 millones de dólares y 422 millones de dólares respectivamente. En el país se estima que es un negocio que mueve cerca de 400.000 millones de pesos anuales, según Euromonitor.

De acuerdo con Juan Chusán, vicepresidente de alimentos al consumidor de Grupo Nutresa, "la pizza es una de las comidas preferidas por los colombianos para consumir en familia, con los amigos, en pareja y solos. Por sus características, es un alimento que puede compartirse fácilmente en la mesa y que puede dividirse según los gustos".

Frente al gasto, según la plataforma de pedidos en línea, Domicilios.com, los colombianos gastan en promedio 32.500 pesos al mes al comprar este alimento y Bogotá, Medellín y Cali son las tres ciudades que lideran el consumo con una participación del 76 %, 11,6 % y 5,6 % respectivamente.

Las mujeres son quienes más consumen pizza, con una participación de 56% frente a un 43 % de los hombres. Los sabores favoritos de los colombianos, según Domicilios.com, son la Hawaiana, Pepperoni y Pollo con Champiñones. (Portafolio, 2018)

Las marcas más emblemáticas y conocidas en el país son Domino's y Jeno's Pizza. Entretanto, Pizza Hut y Papa John's son las que dominan el mercado. No obstante, los pequeños negocios con una propuesta de servicio y productos artesanales han ido ganando participación. Restaurantes de pizzas y complementos de comida italiana o mexicana servida a la mesa tales como Olivia Pizzas, Burro Pizzeria, TAKOUT, representan hoy una competencia directa para Ragazzi debido a su oferta similar; si bien Ragazzi se diferencia principalmente por trabajar con masa madre en la elaboración de sus pizzas (anexo 3).

Por último, hay que tener en cuenta que la industria de la pizza es muy importante para la economía del país. De igual manera los domicilios se vieron fortalecidos a raíz de la pandemia, dadas las limitaciones para salir y los temores de las personas a contagiarse de la COVID-19.

## **Alternativas de decisión**

### ***Alternativa A***

Para Catalina es indispensable potenciar el centro de producción y abastecer otros restaurantes de pizzas y pastas con materias primas personalizadas y marcas propias de tocineta, salsas y café. Con base en lo anterior, Ragazzi viene fabricando algunas materias primas esenciales para la elaboración de los principales productos del restaurante. Catalina piensa que registrar estos productos como una marca propia y comercializarlos podría ser una buena idea para el crecimiento de la empresa.

A raíz del crecimiento que ha tenido el negocio de comida rápida, en especial el de las pizzas, desde el centro de producción se puede abastecer y dar solución a pequeños y medianos restaurantes en la estandarización de procesos y desarrollo de recetas.

Para llevar a cabo esta iniciativa, la de potenciar el centro de producción, se necesita una inversión de \$ 70 millones y la contratación de tres ayudantes más.

Con ello se espera tener un promedio de ventas mensuales de \$ 20 millones, con una utilidad del 40 %. Para realizar esta inversión se requiere realizar un crédito financiero con una tasa del 1,28 % mes vencido, con una cuota de \$ 1'678552.

## ***Alternativa B***

Daniel considera que abrir nuevos puntos de venta es menos riesgoso. Ya que tienen experiencia y lo han hecho bien. El Oriente antioqueño es un mercado potencial para montar un punto de venta a mediano plazo. “Yo soy más del tema del conocimiento, es decir, transformar esa materia prima le genera a la empresa utilidades netas entre el 18 y 20 %, ¿cuánto nos puede generar la venta de la materia prima?”, es la opinión de Daniel frente a la alternativa A.

Daniel considera que la experiencia que han adquirido con la apertura de los puntos actuales, les da mayor certeza y confianza para inaugurar en otras zonas de la región. Para abrir este nuevo punto de venta se requiere una inversión de \$ 150 millones en adecuaciones, montaje, mesas de decoración entre otros. También es necesario contratar a nueve personas más para que se encarguen de la administración, la cocina y la atención de las mesas.

Se proyecta un promedio de ventas de \$ 90 millones mensuales, con una utilidad del 20 %. Para realizar esta inversión es necesario un crédito financiero con una tasa del 1,28 % mes vencido, con una cuota de \$ 3'596897.

Con esta iniciativa se pretende seguir consolidando la marca Ragazzi, expandiéndose a nivel local a corto plazo y a nivel internacional a mediano plazo.

Daniel y Catalina saben muy bien del reto que tienen entre manos. Ello implica que es necesario tomar la mejor decisión posible de cara a los desafíos que deben enfrentar; de ahí que deben solucionar este dilema lo antes posible para enfocarse en el proyecto que más le convenga a la empresa. Así pues, ¿debería la empresa consolidar la planta de producción y desarrollar una marca propia de productos para otros restaurantes o concentrar su atención en la apertura de otro punto de venta en el Oriente antioqueño?

## **Referencias**

Perú Retail. (2021). ¿Qué pizzerías lideran el mercado colombiano? Recuperado de <https://www.peru-retail.com/que-pizzerias-lideran-mercado-colombiano/>.

Portafolio. (2018). *Así consumen pizza los colombianos*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/tendencias/asi-consumen-pizza-los-colombianos-521044>.

## Anexos

### Anexo 1. Productos y cantidades vendidas por año<sup>1</sup>

| Productos | 2019  | 2020  | % 2019 | % 2020 |
|-----------|-------|-------|--------|--------|
| Pizzas    | 17360 | 41949 | 73,7 % | 76,8 % |
| Pastas    | 5558  | 11979 | 23,6 % | 21,9 % |
| Ensalada  | 631   | 687   | 2,7 %  | 1,3 %  |
| Total     | 23549 | 54615 | 100 %  | 100 %  |

### Anexo 2. Crecimiento de la empresa: ventas y costos<sup>2</sup>

|                       | 2016          | 2017           | 2018           | 2019           | 2020 |
|-----------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|------|
| Ventas                | \$ 552'320000 | \$ 1215'790000 | \$ 1855'200000 | \$ 1809'560000 |      |
| Costos variables      | \$ 191'747808 | \$ 422'083334  | \$ 644'066000  | \$ 580'151276  |      |
| Costos y gastos fijos | \$ 252'581009 | \$ 555'991943  | \$ 848'400000  | \$ 779'689752  |      |
| Gastos financieros    | \$ 2'418000   | \$ 5'459000    | \$ 11'519000   | \$ 16'589000   |      |

<sup>1</sup> El número de unidades de 2019 corresponde a datos del mes de julio, ya que desde esa fecha se implementó el sistema de información.

<sup>2</sup> No se cuenta con información financiera de 2016, ya que para esa fecha no se llevaban registros contables dado que solo se registraban las ventas en formatos de Excel. Entre 2016 y 2018 no se llevaba ningún registro formal de la información, por lo que no hay valores de unidades vendidas.

|           | 2016 | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          |
|-----------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Impuestos |      | \$ 4'351000   | \$ 9'826000   | \$ 17'279000  | \$ 31'358000  |
| Utilidad  |      | \$ 101'222183 | \$ 222'429731 | \$ 333'936000 | \$ 401'771972 |

### **Anexo 3.** Análisis de la competencia

| Empresa                | Rango de precios            | Tipo de cocina                                      | Ventajas                                                                                                        | Puntos de venta                  |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| TAKOUT                 | Entre \$ 19.900 y \$ 46.900 | Latina, pizzería, italiana, mexicana, bar, española | Apto para vegetarianos                                                                                          | Dos puntos de venta              |
| Olivia                 | Entre \$ 9.380 y \$ 58.140  | Italiana, pizza, europea, saludable                 | Opciones vegetarianas y veganas                                                                                 | Siete puntos de venta            |
| Burro pizzeria         | Entre \$ 9.900 y \$ 30.000  | Italiana, pizza                                     | Opciones vegetarianas                                                                                           | Cuatro puntos de venta           |
| Papa John's            | Entre \$ 18.900 y \$ 26.900 | Pizzas, comidas rápidas                             | A domicilio, para llevar, acceso para discapacitados, terraza exterior, capacidad, venta de bebidas alcohólicas | Doce puntos de venta en Medellín |
| Ragazzi pizzas y pasta | Entre \$ 9.900 y \$ 53.500  | Italiana, pizza, pub con cerveza artesanal          | Opciones vegetarianas, se permiten mascotas                                                                     | Tres puntos de venta             |



### **Del borde de la carretera a la búsqueda de un crecimiento sostenible de los restaurantes El Llanerito**

Nury Stella Ramírez Vélez  
Diego Alejandro Londoño Cano  
Óscar Andrés Galindo Rodríguez

El Llanerito, empresa con inicios de tipo familiar que se dedica a la preparación de carne a la llanera que gracias al proceso de maduración de sus carnes ha ganado adeptos por este tipo producto. En 2019, obtuvieron muy buenos resultados según lo expresa Anderson Artunduaga su gerente administrativo; en consecuencia, esperaban que los resultados continuaran su crecimiento para 2020. Cuentan con diecinueve restaurantes a lo largo del país, cuatro de ellos en el área metropolitana del Valle de Aburrá (Antioquía) en los municipios de Medellín y Sabaneta.

Hay que recordar que para fines de 2019 el panorama mundial se vería afectado debido a la presencia de la COVID-19 en China, que por su rápida propagación fue declarada pandemia por la OMS; lo anterior, llevó a que los diferentes gobiernos tomarán la decisión de cerrar fronteras para evitar la propagación de este virus. En Colombia, estas medidas se hicieron efectivas a partir del primer contagio detectado el 6 de marzo de 2020 e implicaría el cierre del comercio desde el 25 de marzo del mismo año a nivel nacional. Esto significaría la búsqueda de nuevas formas de operar en los diferentes sectores económicos; en el caso de los restaurantes estos se limitaron a la venta a domicilio, apoyados en las plataformas de entrega y a la activación de diferentes redes sociales. Esta situación no fue ajena para El Llanerito puesto que se enfrentó a una nueva realidad en la que tuvo el cierre operativo de algunos puntos de venta, la centralización de la producción, la inversión en estrategias digitales y la organización de la logística de entrega para dar cubrimiento a las necesidades de sus clientes.

Esta situación coyuntural puso a la junta de socios, conformada por cuatro miembros—incluyendo entre estos a su gerente administrativo Anderson Artunduaga—, en la

búsqueda de opciones para direccionar el crecimiento de la empresa para el resto de 2020 con el fin de mantener empleos y cubrir los demás costos y gastos, así como a largo plazo establecer estrategias que permitieran generar una estabilidad financiera que soportara la ampliación del mercado. No pasó mucho tiempo para que se empezaran a evaluar diferentes posibilidades y proyectos por parte de Anderson y su jefe comercial —Hermes— con la finalidad de encaminar los esfuerzos de la empresa. Así pues, los proyectos evaluados fueron: (i) el diseño de nuevos productos para anexar al menú tales como el chorizo llanero y la morcilla, buscando tener bajo su control su fabricación y venta; (ii) la elaboración de carnes preparadas a la llanera empacadas al vacío para venderlas en las grandes superficies, buscando ofrecerlas inicialmente en temporadas especiales como la celebración del día de las madres y Navidad; (iii) la diversificación de la empresa por medio de un punto de venta bajo el concepto de comidas rápidas gourmet, concepto que conocerían en una feria en los Estados Unidos.

La decisión se debía tomar rápidamente para consolidar la recuperación de la empresa a pesar de los cambios en el mercado y en el consumo del sector de restaurantes, las dificultades logísticas y de ventas, los cierres de días comerciales y la restricción de público en los restaurantes por prevención de contagios de la COVID-19. Anderson requería plantear junto con su gerente comercial una estrategia que convenciera a la junta de socios a la hora de tomar la mejor decisión, la cual les permitiera compensar las pérdidas y dimensionar un crecimiento futuro.

## **La historia en carretera y su evolución**

Para hablar de El Llanerito es necesario devolvernos en el tiempo 17 años atrás, ubicándonos en 2004. Año en el que el señor Mesías Cabrera intentaba abrir un restaurante, que tenía como único plato la carne a la llanera, en el sector de Pajarito en el municipio de Medellín (Antioquia). En este lugar estaría hasta mediados de 2006. Fecha en la que se dio apertura al Túnel de Occidente, por lo que se cambió de locación y se trasladó a la vereda La Aldea sobre la vía San Jerónimo-Medellín. En realidad, este espacio no contaba con una infraestructura adecuada ni cerrada. Literalmente eran nueve estacones en guadua con un techo de tejas de zinc y piso de tierra. Contaban con un horno o asador hecho en ladrillos y el congelador para almacenar la carne. Las mesas y las sillas eran dos tablones grandes anchos, uno más alto que el otro, que servían perfectamente para atender a sus clientes. Si se habla de personal, en ese momento solo se contaba con dos personas (don Mesías y su sobrino Hermes); pocos días después se les uniría otro joven de 17 años, Anderson Artunduaga, que ante las pocas oportunidades que tenía en su tierra (Florencia, Caquetá) tomó la decisión de aventurarse y buscar nuevas y mejores oportunidades en tierras antioqueñas, aprovechando que su tío le daría la posibilidad de acogerlo. En este local Anderson aprendería las labores de preparación de la carne a la llanera, la cocción de la yuca y la papa.

Este equipo se ingeniaría la manera de mostrar y visibilizar el restaurante, persuadiendo a viajeros que permanentemente pasaban por la zona. Uno de ellos se ubicaba al costado de la vía y con voz alta y con un grito de batalla invitaba a comer la carne a la llanera. Algunos hacían el pare y se acercaban, curioseaban, probaban la degustación que se les entregaba, mientras que otros no la probaban y la botaban a la basura. Para Anderson y sus familiares esto los llenaba de tristeza, el ver como la carne que con tanto esfuerzo compraban terminaba en la basura; todo, debido al mito que se tiene con respecto a la carne a la llanera como lo dice él mismo: “la gente cree que la carne a la llanera es carne mala y cara”. Ese dolor se sumaba a las dificultades económicas por las cuales pasaban para alimentarse, ya que habitualmente compraban dos almuerzos para distribuirlos entre los tres; incluso, en algunos momentos, tuvieron que recurrir a comerse las sobras de los clientes.

Superada esta situación empezaron a llegar clientes que valoraban el sabor y la tersura de la carne (la presentación de la carne es en lonchas delgadas, el secreto se basa en la maduración que se le da a la carne), logrando incrementar las ventas y al mismo tiempo permitiéndoles tener un mayor reconocimiento en la zona. Así, empezaron a tener clientes recurrentes que en muchas oportunidades tan solo iban por la carne y se regresaban inmediatamente a Medellín.

Con el pasar de los días se les presentó una dificultad relacionada con el local donde funcionaba el restaurante, ya que el contrato de arrendamiento se había hecho de manera verbal y esto los hacía vulnerables frente a la permanencia en la zona. Al ver los buenos resultados, el propietario del terreno comenzó a realizar aumentos continuos en el valor de dicho contrato; situación que se les hizo insostenible y tuvieron que salir de allí; pocos días después se enteraron de que habían puesto otro asadero de carnes en el mismo lugar. Con la idea de mantenerse en la zona buscaron y encontraron un local en el km 3 vía San Jerónimo-Medellín, después del Túnel de Occidente, con la promesa de compra en el futuro. Esto no se logró y tuvieron que salir nuevamente. Algo que empezó a inquietarlos en 2007 fue el hecho de no contar con un nombre apropiado para su restaurante; con base en ello vieron que sus clientes los llamaban “El Llanerito”, lo analizaron y en pocos días se apropiaron de estas dos palabras para utilizarlas como nombre.

En ese mismo año pudieron abrir su segundo local en el municipio de San Jerónimo, Antioquia, en el sector de Fruterías de Leticia. Aquí, los resultados eran prometedores. En 2009 el local fue vendido por su propietario, teniendo que desocupar y buscar en donde ubicarse nuevamente. En esos días ya contaban con otro punto de venta en Santa Fé de Antioquia, administrado por un familiar de Anderson. Ante la situación del cierre del restaurante para Anderson era muy claro que debía tomar una decisión, a saber: buscar empleo o regresarse para su tierra. Por esto, tuvo que pedir ayuda al administrador del restaurante de Santa Fé para que lo acogiera mientras conseguía trabajo. Estando allí tuvo la oportunidad de reemplazar al administrador por cerca

de un mes, mostrando sus habilidades para el manejo del personal y del dinero; tema de gran importancia al momento de ser tenido en cuenta para otras acciones.

En busca de tener otras opciones para sus sobrinos y de expandir sus restaurantes, el señor Mesías realizó una negociación con un restaurante que gozaba de buen reconocimiento en Medellín en el sector de Pilarica. La negociación tenía la finalidad de incluir la carne a la llanera en el menú del restaurante, por lo que ambas partes se beneficiarían por igual. Logrado este acuerdo, Anderson se desplazó a Medellín para ponerse al frente de esta iniciativa. Esta fue una gran oportunidad para la venta de carne a la llanera, pero para el menú original no lo fue puesto que los clientes preferían la nueva preparación. Ante esta situación, la dueña del restaurante desistió de esta negociación; por tal motivo, Anderson tuvo que regresar a Santa Fé.

Para ese año, un cliente que los visitaba permanentemente —el señor Mauricio Moreno del Valle— les ofreció la oportunidad de instalarse en Medellín en las pesebreras de los Ochoa en el antiguo restaurante llamado “La margarita del 8”. Les inquietaba que no tenían dinero para realizar las adecuaciones, pero la propuesta incluía todo lo que fuera necesario para que el restaurante funcionara en óptimas condiciones. Ante este panorama, aceptaron. Recuerdan que iniciaron pagando un arrendamiento de \$ 1’500000, más los otros gastos del restaurante. Contrataron una empleada que les apoyaba en las actividades de la cocina. En ese momento ni Anderson ni su primo Hermes contaban con un salario, aunque tenían todas las ganas de salir adelante. Dormían en el piso del restaurante. Las dificultades eran demasiado visibles en sus inicios.

Para 2010 se cambiaron de local, a uno más central en el sector de Pilarica. Un local más amplio con mejores condiciones, en esa época la prima del restaurante tenía un valor de \$ 50’000000.

Sus mayores clientes eran propietarios de caballos y caballistas que se encontraban en las caballerizas cercanas. Allí, fueron reconocidos por los precios económicos y el buen sabor. Anderson dice que la carne siempre ha sido acompañada de papa y yuca. El ver que los vecinos y clientes les daban ánimos para seguir adelante, los fortalecía para continuar día a día. Gracias a los buenos resultados que venían alcanzando, el señor Mesías tomó la decisión de incluir como socios a estos dos jóvenes que se habían ganado su lugar en el restaurante; desde ese momento sus condiciones económicas mejoraron, al recibir un salario de \$ 800000 mensuales.

En 2015 se les daría la oportunidad de ser incluidos como socios de un nuevo restaurante que apenas se estaba organizando en el centro de Medellín (cerca al Banco de la República). Gracias a los buenos resultados se arriesgaron a abrir un nuevo restaurante en Sabaneta para finales de ese mismo año. Seguido a esto, para 2016, lograron establecer un nuevo punto en el sector de la Universidad Católica Luis Amigó.

En el transcurso de los últimos años la empresa ha logrado expandirse a un total de diecinueve restaurantes, ubicados a lo largo de la geografía del país. Quince de esos restaurantes están en manos de familiares, quienes se benefician de la marca. A la vez respetan la comunicación de marca, desde los colores en la decoración y las recetas. Aunque en los restaurantes ubicados en las carreteras también se incluyen platos típicos de la región en la que se encuentren. Aquí, cobra relevancia el tema de la marca; a lo cual Anderson enfatiza que los dueños de la marca son solo cuatro personas: sus tíos Enrique y Mesías, su primo Hermes y él.

El desempeño de la empresa venía dando muy buenos resultados y se había dado apertura a los restaurantes de Pereira, Armenia, Cali, Amaga y La Estrella; todos administrados por familiares. Se tenía un nivel de crecimiento interesante y muy rápido, por lo que según Anderson todo apuntaba a obtener mayores utilidades prontamente.

Si se habla del menú puede decirse que es un menú sencillo, básico, simple pero práctico. Es un solo plato de dos presentaciones (personal y para dos personas) en el que la carne preparada a la llanera es la protagonista. De igual manera se ofrece la posibilidad a los clientes de pedir otro tipo de preparaciones, ya que cuentan con un aliado como lo es “Mi Arepa” (un restaurante de comida rápida) con el cual vienen trabajando de manera conjunta.

Anderson con mucha seguridad argumenta que “el secreto de la expansión de su empresa ha sido que siempre les han visto la berraquera que le ponen a su trabajo y a los paisas les gusta eso. Nosotros no somos paisas, venimos de Florencia. Al paisa si tú le caes bien, el paisa te ayuda. El paisa no es miserable, es colaborador. Al paisa le gusta la gente berraca. Que tenga chispa, que sean activos. Somos honestos, transparentes y eso nos ha ayudado para tener socios que confían en nosotros”.

Es por esto, por lo que se habían planteado varios proyectos para ejecutar en el 2020 con el fin de cubrir las necesidades de sus clientes y de llegar a un mercado más amplio: (i) el desarrollo de un chorizo diferente con el sabor del Llano y una morcilla artesanal; (ii) la elaboración de carnes preparadas a la llanera empacadas al vacío para venderlas en las grandes superficies, buscando ofrecerlas inicialmente en temporadas especiales como la celebración del día de la madre y en Navidad. Tener negociaciones con grandes superficies permitiría obtener buenos recursos económicos que se orientarían a la expansión de la marca. Pero al analizarlo mejor también se podría elaborar otros productos (como, por ejemplo, jamón para sándwiches) para otras épocas del año. Lo anterior, por la ventaja de tener clientes fieles. La empresa cuenta con una base de datos de 40000 clientes para un solo restaurante; totalizados los cuatro restaurantes del área metropolitana aproximadamente podrían ser 120000 clientes (con celular y nombre completo). Lo que necesita la empresa es el desarrollo de nuevos productos. Anderson insinúa que “al implementar la estrategia de las grandes superficies unida a la presencia que tienen en la mente de los clientes que

visitan sus restaurantes, el trabajo de posicionamiento de marca se les facilitaría, pues el voz a voz allí jugaría a favor de la organización”; (iii) la diversificación de la empresa por medio de un punto de venta bajo el concepto de comidas rápidas gourmet. Esta fue una idea que nació con el fin de aprovechar el espacio que se tenía destinado para el parqueadero del restaurante en el municipio de Sabaneta, el cual no estaba siendo optimizado dado que los clientes llegaban directamente al parqueadero contiguo al restaurante. Así pues, no tenía sentido tener este espacio que podría ser aprovechado de una mejor manera. Esta idea se originó en 2019, cuando asistieron a la feria de alimentos de Chicago (Estados Unidos). Ellos viajaron con el fin de conocer otros mecanismos para asar la carne, lo que les permitiría reducir el consumo de madera (disminuyendo su impacto ambiental); además de aprender a empacar al vacío, el manejo de temperaturas y el ahumado de la carne. Esto les ayudaría a mantener el sabor original sin altos consumos de madera, abriendo la puerta para llegar a los centros comerciales. Allí identificaron otros conceptos tales como los cortes de carne, hamburguesas y pizzas, ya que en los Estados Unidos se presenta un alto consumo de comidas rápidas. A la vez vieron restaurantes lujosos de hamburguesas y pizzas. Todo este panorama les permitió empezar a creer en otras posibilidades para la expansión de la empresa, en vista de que el espacio del parqueadero del restaurante de Sabaneta se estaba desperdiciando; lo anterior, sumado a la situación financiera que presentaba este punto debido a que sus cifras se encontraban en rojo por culpa de las obras de ampliación de la vía que se venían ejecutando por parte del municipio de Sabaneta (obras que llevaban cerca de año y medio). Esto hacía que los clientes tuvieran dificultades para acceder al restaurante, así como el alto ruido de la maquinaria y el polvo que generaban las obras que era bastante incómodo.

Como empresa siempre han pensado en el crecimiento y la expansión a nivel nacional, y en un futuro cercano la posibilidad de llegar a nivel internacional.

Al llegar la pandemia al país en el mes de marzo de 2020, el panorama cambió por completo. Inicialmente se debía cerrar durante cuatro días de acuerdo al decreto departamental de Antioquia (“Cuarentena por la vida”). Esta medida exigía el cierre total de los diferentes sectores económicos, por lo que las empresas de alimentos y restaurantes solo podían atender bajo la modalidad de domicilios. La medida se extendió a nivel nacional, al entrar en vigor el estado de emergencia sanitaria que se extendería inicialmente durante tres meses y que durante el 2020 se fue prorrogando constantemente.

Como lo dice Anderson: “15 días, 30 días es posible que las finanzas de las empresas lo soporten, pero un mayor tiempo pone en peligro cualquier deseo de salir adelante”.

Fue una época en la que se frenaron todos los proyectos. Las cosas comenzaron a verse muy difíciles. Se envió al personal de vacaciones. El arrendamiento se seguía

pagando con los locales cerrados. Los puntos de venta del centro de Medellín y el de Pilarica se cerraron. Los puntos del sector de la Universidad Luis Amigó y Sabaneta se abrieron por estar más lejos. En el primer día, en uno de los locales, se lograron ventas de \$ 400000; dinero insuficiente para cubrir los costos como el de la nómina, que es un rubro alto, sabiendo que el restaurante que menos tiene empleados cuenta con diez puestos de trabajo totalmente formalizados. A lo que se suma el valor del arrendamiento que oscila entre 7 y 8 millones de pesos mensuales. Las cavas no se podían apagar porque al interior estaba la materia prima más importante como lo es la carne. Todas las materias primas de fácil descomposición corrían el riesgo de perderse. Ante esta situación se llamó a los empleados para venderles la carne, las verduras y frutas a precio de costo. Anderson manifestó estar preocupado en ese momento y preguntarse continuamente como iban a hacer para salir adelante y cumplirle a su equipo de trabajo que también tiene sus necesidades propias a nivel personal y familiar.

Ante esta situación se tenía que recurrir a la aplicación de estrategias que permitieran la sobrevivencia de los negocios, es aquí cuando toma relevancia el tema del marketing digital. Para ese entonces, el empresario se encontraba realizando un proceso de formación que le entregó herramientas en ese mismo tema.

Anderson y su primo Hermes estuvieron en todo momento en función de los restaurantes. Ellos hacían parte de la operación como el resto de sus empleados y cocinaban las diferentes preparaciones tales como el asado de la carne, cocción de la yuca y la papa, preparación del guacamole y del chimichurri, así como todo lo que fuera necesario. Situación que generó un sentido de compromiso en su equipo de trabajo, a pesar de los temores latentes por el contagio del virus. Gracias a las cualidades que demostraron algunos empleados durante el inicio de la pandemia se realizaron diversos ascensos (anexo 1).

Para la gerencia de la empresa no se visualiza un modelo de franquicia a corto plazo, ya que su prioridad es ayudar a la familia a través de la administración de restaurantes a nivel nacional.

Con el fin de mejorar los procesos se crearía el centro de producción, aunque para ese entonces sería una prueba piloto. Con este centro, se cubrirían seis restaurantes para realizar las debidas mediciones y ajustes necesarios. Ahora, el centro de producción cuenta con capacidad para abastecer a los diecinueve restaurantes que se tenían a 2020.

El centro de producción también ha permitido bajar los costos y disminuir los desperdicios. A los restaurantes llega la yuca pelada y empacada al vacío, es solo abrir la bolsa y llevarla a la olla. Estas cosas, aparentemente pequeñas, favorecen a la empresa. Por tal motivo, la utilidad es del 20 % para el centro de producción y para los restaurantes es del 30 %.



## **El mercado de restaurantes y comidas rápidas**

El sector de restaurantes y comidas rápidas en Colombia ha venido en evolución y crecimiento desde hace algunos años; sus principales protagonistas son las grandes cadenas, los restaurantes a mantel y las comidas rápidas (en especial, hamburguesas, pollo y pizza), así como comidas preparadas y congeladas.

En 2018 se contaba con 6200 compañías en el sector de comidas cuyas ventas alcanzaron un total de \$ 10,9 billones, un 6,8 % más que en 2017; en donde el segmento de catering o servicios de alimentación en eventos tuvo una participación del 25,7 %, las hamburgueserías un 13,7 % y los restaurantes un 12,6 % (anexo 2).

Por su parte, para 2020 seguimos esperando que el crecimiento del valor agregado sectorial se ubique en cifras cercanas al 4,5 % real anual, fundamentado en el comportamiento del consumo de los hogares y en las actividades asociadas a los servicios de alojamiento y restaurantes, incremento favorecido por un tipo de cambio más depreciado y favorable para los extranjeros en el país. (Fedesarrollo, 2019, p. 38)

Aunque el 2020 fue atípico por ser epicentro de una pandemia con su complejidad a nivel sanitario y atención hospitalaria en la que se tomaron medidas de confinamiento para la población tales como toques de queda y horarios de restricción para salir, la promulgación de la ley seca (prohibición de consumo de bebidas alcohólicas en varias zonas) especialmente en las ciudades principales e intermedias del país con la finalidad de disminuir la tasa de contagios y no saturar el sistema de salud de los diferentes municipios a nivel de atención en la unidades de cuidados intensivos —UCI—, las cuales tenían una capacidad o número de camas limitado para soportar los picos de la pandemia.

Esto repercutió enormemente en el sector de restaurantes y cafeterías en el que se cerraron un total de 29799 establecimientos registrados a nivel nacional por razones de falta de ingresos y limitantes de acceso al mercado, con una disminución en ventas a mes de marzo de 2020 del 65 % (anexo 3).

Cabe resaltar que, a pesar de la cantidad de empresas que cancelaron su registro en las cámaras de comercio del país, se crearon 30155 nuevas empresas y emprendimientos. Lo anterior, como una solución para muchas personas ante la falta de empleo y como posibles oportunidades ante la ausencia de tantas empresas y negocios que cerraron sus puertas.

Adicionalmente se evidenciaron grandes dificultades para el sector de restaurantes y bares frente al sostenimiento financiero, los cuales tuvieron que buscar alternativas de disminución de gastos con la caída en los ingresos de estas empresas (anexo 4).



*El informe ¿Cómo le fue a los bares y restaurantes colombianos en 2020 por pandemia?*, del Grupo Bancolombia, muestra las variaciones entre 2019 y 2020 a nivel de ingresos nominales de los restaurantes y bares. Este informe plantea que los ingresos cayeron a -30,3 % por la disminución en las ventas como consecuencia del cierre de los restaurantes y bares; al mismo tiempo se notó una disminución en el personal ocupado en el sector en un -13,1 % debido a que no se podía hacer uso de la capacidad total de personal como consecuencia directa de la disminución de pedidos de sus clientes, además que esta situación influyó en la disminución de los salarios en un -10,4 % con la finalidad de no realizar despidos y sostener la planta completa de empleados; esto muestra una crisis generalizada con consecuencias a nivel de generación de ingresos, empleo y disminución de consumo; circunstancias que continúan en adaptación por parte de restaurantes, cafeterías y bares (anexo 5).

Es evidente que durante la pandemia era necesaria una estrategia que permitiera generar ingresos con el fin de continuar con la permanencia de los restaurantes, bares y cafeterías. Efectivamente estas cifras lo demuestran con el crecimiento de los domicilios en los servicios de alimentos y comidas en América Latina, en donde se identifica un alto crecimiento en Argentina y Colombia con un 50 y 45 % respectivamente. Para Colombia fue de gran importancia puesto que en 2019 tan solo representaba un 18 %, generándose para el 2020 una variación del 150 %. De igual manera las plataformas digitales que operan este negocio crecieron en un 50 % en ingresos y clientes, mostrando parte de la adaptación del sector en función de la búsqueda de alternativas para la entrega de sus productos al cliente final.

## **Perspectivas y tendencias en el sector de restaurantes y comidas rápidas**

A finales de 2020 se esperaba una mejora en las condiciones dada la disminución de los contagios de la pandemia por medio de la vacunación, el control de los picos de contagio y la aplicación de los protocolos de bioseguridad, lo que permitió que un mayor número de personas visitaran los diferentes establecimientos de comercio y restaurantes.

Para algunos restaurantes, bares y cafeterías la situación financiera fue insostenible, lo que causó el cierre de 29799 de estos locales; al mismo tiempo esto permitió generar oportunidades de mercado para aquellos que se apoyaron en la consecución de maquinaria y locales con condiciones favorables, acceso a personal disponible, capacitado y calificado, traducándose en la generación 30155 nuevos negocios.

Dentro de las tendencias que se prevén a nivel de consumo se espera el crecimiento en el sector de la alimentación saludable, la creación de platos a precio accesible y la búsqueda de experiencias culinarias nuevas.

La tecnología y las ventas online son requerimientos necesarios, hoy en día, para darle continuidad al cambio del consumidor frente a la forma en la que compra sus productos. Esto requiere inversiones en software, hardware, plataformas de domicilio, personal capacitado e inversiones en mercadeo, servicio y atención de domicilios.

Con respecto al mercado de Medellín su consumo, historia e identidad han conformado una manera particular de definirlo; algunos especialistas en el tema interpretan la oferta y la demanda en el mercado de restaurantes y comidas rápidas en Medellín de la siguiente manera:

“el cliente promedio en Medellín y sus alrededores busca comer algo ‘bueno, rico, mucho y barato’”, agrega Lorenzo [crítico gastronómico]. Existe una curiosidad por vivir nuevas experiencias y llegan a pagar hamburguesas o pizzas entre 30 mil y 45 mil pesos, pero se pregunta por qué no hacen lo mismo para pagar por un plato en Queareparaenamorate, Étero o los demás restaurantes con una propuesta de comida tradicional con investigación que han tenido que cerrar por sus malas ventas.

A lo que Juan Felipe Quintero, de Los Vinos de Quintero, responde en este mismo artículo de Diners, que el problema está en que cuando el comensal sale a comer afuera, no busca, como lo cree varias personas, ahorrar plata, sino vivir experiencias, pero se queda solo en probar propuestas de restaurantes de modalidad fast-food y sus preparaciones artesanales. Ahí se queda ‘la mentalidad corta’ del consumidor y el empresario que sigue reforzando estos modelos porque son los “rentables”. (Sobremesa, 2019)

Por su parte Julián Estrada, antropólogo culinario, tiene una mirada particular frente a la historia de la ciudad y sus gustos culinarios:

Medellín es una ciudad que en los últimos 120 años ha cambiado sustancialmente ¿Qué se quiere decir con eso? A finales del siglo XIX y a principios del siglo XX Medellín era una ciudad provinciana. La mayoría de sus habitantes eran de origen campesino. Apenas se estaba conformando como ciudad. A finales del siglo XIX se evidenciaba una arquitectura colonial clásica. Era una ciudad sin periódicos como dice Tomás Carrasquilla, una ciudad sin teatros, sin grandes centros de comercio; era muy provinciana y la vida también. Emigraba gente de la guerra.

En el siglo XX sigue en ese provincianismo, pero empieza a cambiar. Aparece el tranvía, las plazas de mercado, el ferrocarril de Antioquia, se comienza a exportar el café del eje cafetero. En los años 20 y 30 empieza la evolución con la primera guerra mundial. Sin embargo, en los años cuarenta, cincuenta y sesenta es cuando se da la modernización, donde se ve la arquitectura republicana y Medellín se transforma hacia una vida americana, después de la segunda guerra mundial.

Ahí, creo que se dio la hecatombe. Se pierden las buenas planeaciones, intervenciones de arquitectura francesa y se empieza la imitación de la vida

norteamericana. Llegan los sánduches y la hamburguesa, y se empieza a perder valor de la comida colombiana.

Las únicas cocinas internacionales que entraron con la americana fueron la italiana y la china. La española no fue tan bien aceptada. A los chinos los aceptaron porque era barato y la italiana por el sabor. Además, que los fideos fueron de las primeras industrias que llegaron a la región por unos judíos que lo combinaban con papa y arroz. Luego, ya empezaron a entrar cocinas como la mexicana, la peruana y la tailandesa.

Todo esto ha traído consigo la subestimación y el desconocimiento de la cocina colombiana, la cual debe empezarse a recuperar con los nuevos cocineros y movimientos mediáticos. (Sobremesa, 2019)

Por último, a nivel de consumo de carnes procesadas o empacadas (carnes rojas, de cerdo y aves) el mercado colombiano ha presentado un crecimiento del 20,7 % en los últimos años; de igual manera la Federación Colombiana de Ganaderos —FEDEGAN— señala que el consumo per cápita por colombiano a 2018 fue de 70,4 kilos de carne, cifra superior a los 56,6 kilos que se consumían a 2010; lo anterior, indica la apuesta de las empresas en desarrollar el sector a nivel de consumo.

## **Cifras históricas y proyectadas para los restaurantes de Medellín y Sabaneta**

Para el análisis de las cifras de El Llanerito se tomaron como referencia los cuatro restaurantes ubicados en Medellín y Sabaneta, los cuales se encuentran bajo el esquema gerencial y administrativo de la junta de socios y con influencia directa en los proyectos a estudiar.

El Llanerito ha crecido rápidamente a nivel de ventas, por encima del promedio del sector. Sector que para 2018 estaba en el 6,5 %, mientras que para El Llanerito era del 22 % para dicho año. Para 2019 también se alcanzaría un crecimiento mayor, con un 18 % frente al 4,9 % del sector. Según la gerencia los buenos resultados se debían “a la aceptación de la carne a la llanera en cortes delgados, su método de preparación y sabor producto de la maduración de la carne, además de los acompañamientos que se sirven sin límite como son la yuca y la papa; de igual manera, se han tenido estrategia de reserva para reuniones especiales, decoración de mesas y show en vivo, consolidando la fidelización de clientes y la consecución de clientes nuevos constantemente” (anexo 6).

A pesar de todas las dificultades vividas en 2020, la gerencia administrativa y comercial proyectaba un crecimiento superior al de los años anteriores; entendiendo que el primer semestre fue de adaptación puesto que se presentaron dificultades

y se requirieron medidas para el sostenimiento de la empresa tales como el cierre temporal de algunos restaurantes, la permanencia y constancia en la estrategia digital para la recuperación de ventas y el montaje de una estructura de domicilios que permitiera responder al mercado con plataformas de entrega y domiciliarios propios; con base en ello en el segundo semestre se podría lograr la meta propuesta de un crecimiento del 31 %, con la consolidación y puesta en marcha de algunos de los proyectos planteados.

Los empresarios se encontraban optimistas frente a los posibles resultados de recuperación del sector para 2021 y sobre la posible estrategia a escoger, proyectando un crecimiento del 65 % con respecto a 2020, esto lo buscaban sustentar ante el resto de la junta de socios.

## **Proyectos a evaluar**

Gracias a los buenos resultados dados entre 2018 y 2019, la gerencia administrativa y comercial de El Llanerito había incluido dentro de sus planes la evaluación de varias alternativas que permitieran mejorar el desempeño de las ventas y los márgenes de la empresa. Pero por culpa de la pandemia tuvieron que ser aplazados, aunque para ellos era inminente definirse por uno de estos proyectos como respuesta a la crisis; así, visualizaban grandes oportunidades que querían aprovechar en función de un crecimiento a corto y mediano plazo para la compañía.

### ***Proyecto 1: expansión de la carta de productos bajo producción propia***

El Llanerito cuenta con un solo plato en su menú, en presentación personal y para compartir. A raíz de ello empezaron a tener comentarios por parte de sus clientes, quienes les preguntaban: “¿y que más tienen?”; refiriéndose a cuáles productos, diferentes a la carne, podrían ofrecer. Ante esta situación, Anderson y Hermes buscaron otras posibilidades; de ahí que identificaron la oportunidad de desarrollar un producto típico de su región como lo es el chorizo, en el que la carne no es molida sino troceada y con un sabor característico a la llanera, además de una morcilla artesanal.

Para ello tenían como opción encontrar un maquilador que los produjera de acuerdo a las características deseadas y que permitiera la satisfacción de sus clientes. La otra opción era la de elaborar su propio chorizo en su planta de producción, teniendo en cuenta de que tendrían que realizar inversiones en maquinaria y espacios.

En su búsqueda se encontraron con un posible proveedor con un costo de maquila por unidad de \$ 3500, con el 60 % de carne seleccionada y un 40 % de grasa y especias. De acuerdo con ello se realizaría la prueba piloto de introducir el producto tanto en la picada como de manera individual; se estimaron ventas de 10000 unidades mensuales con un precio de \$ 12000 el plato de chorizo con el acompañamiento tradicional de papa y yuca o un precio de \$ 10000 solo. El precio estaría diseñado con el fin de no competir o de desplazar la demanda de su principal producto, la carne a la llanera, que tenía un costo de \$ 17000 con acompañamientos ilimitados.

La segunda opción, era la de elaborar su propio chorizo en su centro de producción. Este chorizo tendría una composición de 70 % carne seleccionada y 30 % grasa. Esto les permitiría disminuir el costo del producto en un 34 %, ya que contaban con la mano de obra y el principal insumo como lo era la carne; el producirlo en sus instalaciones les representaría una inversión en maquinaria de \$ 50'000000, la contratación de un ingeniero de alimentos y un experto en el tema para el desarrollo de la fórmula del producto con un costo de \$ 1'200000 y la compra de insumos iniciales por un valor de \$ 1'000000; todo esto, para una producción inicial de 2500 unidades que pretendían vender en una semana.

## ***Proyecto 2: desarrollar una línea de carne empacada para temporadas***

En 2018 el crítico gastronómico Lorenzo Villegas en conversación con Anderson, le manifestó que debía ir pensando en cómo podría mejorar los procesos con el fin de disminuir el impacto generado por la empresa en el medioambiente, para ello le daría dos posibilidades: (i) comprar un terreno para cultivar su propia madera y evitar la dependencia de terceros frente a este insumo; (ii) lo invitó a visitar una feria de alimentos y maquinaria realizada en Chicago, la más grande de América, donde él había participado como crítico. Allí encontraría diferentes opciones de hornos a gas o eléctricos para la preparación de la carne, disminuyendo la contaminación y el consumo de madera, aumentando la eficiencia en los procesos de cocción y el incremento del volumen de producto por lote de producción. Esto le permitiría mitigar el impacto generado en el medio ambiente y la disminución del calentamiento global.

Como se mencionó anteriormente, Anderson y su primo asistieron a dicha feria. Allí pudieron conocer sobre maquinarias y asado de la carne, lo que los llevó a plantearse la idea de producir carnes empacadas en temporadas especiales para grandes superficies tales como el Éxito o Jumbo; idea sustentada en la oportunidad de mercado que brindaba la categoría de carnes procesadas. Así pues, se buscaría establecer una estrategia de producción de carne ahumada bajo un concepto más natural y a precios accesibles para el consumidor a través de la marca El Llanerito, la cual estaba en proceso de consolidación.

Los resultados de la feria les evidenciaron la necesidad de actualizar los hornos de la empresa bajo las razones de capacidad, costos y eficiencia en la producción de la carne, conservación del medio ambiente y respaldo para el proyecto de expansión a nivel de grandes superficies. El costo aproximado por horno sería de \$ 100'000000, necesitando cinco de ellos para estructurar el proyecto; además se necesitaría un área de producción de 200 m<sup>2</sup> para productos calientes y el montaje de una cadena de frío y bodegaje para los productos terminados, aquí la inversión sería aproximadamente de \$ 300'000000.

Por su parte la empresa cuenta con una central de producción de 100 m<sup>2</sup>, tan solo para insumos y productos en frío; en dicha central se realiza el corte y almacenamiento de la carne, alistamiento de insumos, preparación de ensaladas entre otros.

Son claros los beneficios que podría tener el proyecto tales como oportunidad de mercado, disminución en un 90 % del impacto ambiental, reducción de costos por consumo de madera, incremento de la eficiencia en la producción de la carne y un mayor volumen de producción para atender los restaurantes; además de la posibilidad de competir en el mercado de carnes empacadas con precios por debajo de la competencia, una mejor calidad, un producto más natural con el sabor tradicional del restaurante y con un respaldo de marca. Adicionalmente estos hornos permitirían establecer su modelo de restaurante en las zonas de comida de los centros comerciales, ya que la logística de horneado estaría solucionada con menos emisiones y mayor facilidad en la preparación.

La idea inicial era la de codificar algunas referencias en grandes cadenas para temporadas especiales (por ejemplo, día de la madre, día del padre y Navidad), con la finalidad de medir su aceptación y buscar su posicionamiento a mediano plazo. De igual manera se buscaba vender estos productos en algunos de los restaurantes en los que se tuviera el perfil del cliente, utilizando la base de datos que se tenía para esa fecha.

### ***Proyecto 3: nueva opción para la empresa, diversificar en otro concepto de restaurante***

En la feria de Chicago, Anderson y Hermes visualizaron otra oportunidad de negocio que se salía de los parámetros comunes del manejo de la empresa y de las estrategias implementadas hasta ahora, a saber: las comidas rápidas; para esto, estaban dispuestos a analizar y profundizar en el tema.

Los empresarios observaron la variedad de cortes americanos de las carnes y las posibilidades de preparación y presentación de las hamburguesas, esto les presentaría

todo un abanico de posibilidades; de ahí que decidieran visitar diversos restaurantes y analizar detenidamente el concepto, la variedad de platos, presentaciones y demás.

A la vez contaban con un chef muy creativo, vinculado a la empresa, para iniciar el desarrollo de los diferentes platos; para ello tenían como referencia la creación de un menú para un público de estratos del 4 al 6, joven y con mente abierta.

El proyecto se sustentaba en la creación de un restaurante de comida rústica gourmet, pero muy urbano y con estilo americano, con cocina abierta y con una carta dividida en: pizza italiana; platos con cortes y hamburguesas tipo americano bajo concepto del chef; además de coctelería.

Para el montaje de dicho restaurante —y para la disminución de costos— Anderson pensó en ubicarlo en los parqueaderos del restaurante de Sabaneta, pues este venía decreciendo en ventas y se tenía a la vez la posibilidad de tener un complemento en la oferta gastronómica, por lo que podrían apalancarse mutuamente. Asimismo, el proyecto contemplaba las siguientes inversiones: un contenedor de cuatro pies como estructura de la cocina del restaurante por un valor de \$ 9'300000, adecuaciones locativas y decoración básica por \$ 20'000000 y la compra de maquinaria de segunda para la operación de la cocina por \$ 100'000000.

Anderson presupuestaba ventas iniciales en el mes de apertura de \$ 60'000000 y un punto de equilibrio de \$ 35'000000, sin tener que pagar el arrendamiento del nuevo restaurante por estar en un parqueadero subutilizado y usando parte del personal del restaurante de Sabaneta; sin embargo se contemplaba la posibilidad de contratar un experto en hacer pizzas, tres personas para producción y tres personas para servicio a la mesa.

## **Decisión final: “el ser temeroso te detiene”**

Para la toma de decisión sobre el proyecto a ejecutar, Anderson y Hermes plantearán las alternativas al resto de la junta; aunque vale la pena aclarar que no cuentan con toda la información necesaria; a pesar de ello deberán decidir en función de aprovechar las capacidades actuales, las posibilidades de incursionar en un canal nuevo o la diversificación de la empresa en otro concepto; dentro de su filosofía de trabajo se encuentra el invertir bajo el esquema de realizar pruebas piloto que permitan dimensionar el potencial de la propuesta seleccionada, pues como afirma el propio Anderson: “el ser temeroso te detiene”.

Así, los empresarios deberán tomar una decisión frente a los proyectos planteados en función de sostener y recuperar los ingresos perdidos por efectos de la pandemia y que puedan apalancar la empresa en dirección de un crecimiento futuro.



# Referencias

Grupo Bancolombia. (2021). ¿Cómo les fue a los bares y restaurantes colombianos en 2020 por la pandemia? Recuperado de <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/perspectivas-economicas/como-les-fue-a-bares-y-restaurantes-colombianos-2020-por-pandemia>.

Fedesarrollo. (2019). *Prospectiva económica*. Bogotá, Colombia: Fedesarrollo.

Sobremesa. (2019). *Retos del sector gastronómico en Medellín*. Recuperado de <https://sobremesacom.co/retos-del-sector-gastronomico-en-medellin/>.

# Anexos

## Anexo 1. Organigrama del restaurante El Llanerito





## **Anexo 2.** Ranking de restaurantes en resultados de ventas en 2018

| Ranking | Restaurante                | Ventas en millones |
|---------|----------------------------|--------------------|
| 1       | Crepes & waffles           | \$ 529.000         |
| 2       | IRCC-El corral             | \$ 512.000         |
| 3       | Arcos Dorados - McDonalds  | \$ 390.000         |
| 4       | Frisby                     | \$ 361.000         |
| 5       | IGA-Andrés y Kokoriko      | \$ 317.000         |
| 6       | esoamericana -Oma y presto | \$ 273.000         |
| 7       | Alsea - Archies y Domino's | \$ 272.000         |
| 8       | Katz-Pravda                | \$ 92.000          |
| 9       | Takami-Sipote              | \$ 83.000          |
| 10      | CCB-Brasa roja             | \$ 79.000          |

Fuente: El Llanerito.

## **Anexo 3.** Número de restaurantes con renovación de matrícula mercantil, así como matrículas creadas y canceladas en 2020

| ACTIVIDAD<br>ECONÓMICA                                                           | MATRÍCULAS<br>RENOVADAS<br>2020 | CREADAS<br>2020 | CANCELADAS<br>2020 |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|--------------------|
| Expendio a la mesa de<br>comidas preparadas                                      | 51,670                          | 11,939          | 9,899              |
| Expendio por autoservicio de<br>comidas preparadas                               | 2,748                           | 666             | 490                |
| Expendio de comidas<br>preparadas en cafeterías                                  | 17,479                          | 3,334           | 3,652              |
| Otros tipos de expendio de<br>comidas preparadas n.c.p.                          | 20,298                          | 5,975           | 4,078              |
| Catering para eventos                                                            | 3,676                           | 759             | 664                |
| Actividades de otros<br>servicios de comidas                                     | 1,273                           | 322             | 184                |
| Expendio de bebidas<br>alcohólicas para el consumo<br>dentro del establecimiento | 34,558                          | 7,160           | 9,832              |
| <b>TOTAL</b>                                                                     | <b>131.702</b>                  | <b>30.155</b>   | <b>29.799</b>      |

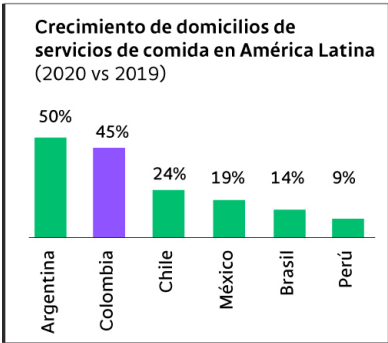
Fuente: Grupo Bancolombia (2021).

**Anexo 4.** Variación de ingresos, personal ocupado y variación de salario en el sector de restaurantes entre 2019 y 2020

| Variación año corrido 2020 vs 2019 |         |
|------------------------------------|---------|
| Ingresos nominales                 | -30,30% |
| Personal ocupado                   | -13,10% |
| Variación salario                  | -10,40% |

Fuente: Grupo Bancolombia (2021).

**Anexo 5.** Crecimiento del servicio de domicilio en América Latina entre 2019 y 2020



Fuente: Grupo Bancolombia (2021).

**Anexo 6.** Ventas entre 2017 y 2019, así como proyección entre 2020 y 2021 de los cuatro restaurantes de los municipios de Medellín y Sabaneta

| Año             | Ventas (millones) | Crecimiento |
|-----------------|-------------------|-------------|
| 2017            | \$ 1.900          |             |
| 2018            | \$ 2.200          | 22%         |
| 2019            | \$ 2.500          | 18%         |
| Proyección 2020 | \$ 3.100          | 31%         |
| Proyección 2021 | \$ 5.600          | 65%         |

## Capítulo IV

### Plántulas La María, “una agroempresa que inspira”, ¿integración vertical o ampliación de canales?

Liliana Yaneth Tabares Ruíz  
Melissa Acosta Agudelo  
Juan Gonzalo Franco Restrepo

Siendo las 4:00 p. m. del 27 de abril de 2020, los socios fundadores de Plántulas La María —Julio Cesar Londoño Bonilla y Juliana Valencia Herrera, cada uno con un 50 % de participación en la agroempresa— se encontraban reunidos con el fin de analizar la manera de ampliar la capacidad y gestión de mercados para consolidar su modelo de negocio dado que el cierre de fronteras internacionales generado por la pandemia de la COVID-19 afectó las finanzas de la agroempresa. Los socios fundadores de Plántulas La María, agroempresa ubicada en La Ceja (Antioquia) dedicada a la producción y comercialización de material vegetal certificado, analizaban dos proyectos: (i) Juliana optaba por abrir un punto de venta al detal y (ii) Julio se inclinaba por ampliar la producción de hortalizas (integración vertical en la cadena).

Juliana y Julio tenían el dilema de cómo reenfocar su modelo de negocios, por lo que se preguntaban: ¿cuál es el beneficio de enfocar los esfuerzos y las inversiones en un canal directo para la venta de productos?, ¿qué tan conveniente es para la agroempresa expandir su capacidad con producción de hortalizas?

Ambos socios eran conscientes de que los recursos financieros solo permitirían el desarrollo de uno de los dos proyectos dadas las dificultades de sobreendeudamiento y fluctuación, competitividad e informalidad del mercado. Así, ellos esperaban que en el proyecto implementado se alcanzara un crecimiento en el margen de utilidad entre el 16 y 18 % anual.

## Antecedentes

En 2011, Julio Londoño se encontraba en una difícil situación. A sus 39 años, sin ninguna experiencia en el campo del emprendimiento, altos compromisos económicos en el hogar, con una familia por salir adelante, Julio se quedó sin empleo debido a la terminación de un proyecto en una planta de tecnología vegetal (el cual tuvo una duración de 2 años); antes de este momento, Julio jamás pensó en hacer empresa. Al terminar el proyecto se le entregaron algunos equipos y material vegetal como parte de su liquidación; siendo precisamente esta situación lo que impulsó a Julio a contactar a Juliana, una excompañera del proyecto que contaba con experiencia en el tema comercial y que tuvo gran empatía con Julio durante sus tiempos de trabajo. Inicialmente se planeó la venta de estevia a un cliente peruano conocido por Juliana; tan pronto lo contactaron se dispusieron inmediatamente al alquiler de un terreno, el cual visitaría dicho cliente ocho días después; allí nacería Plántulas La María. En marzo de 2011 la agroempresa se constituyó formalmente. Inició con un contrato de proveeduría de 450000 plántulas semanales de estevia para el cliente peruano por un valor total de \$ 12'000000, este dinero se invirtió en la formalización y certificación de la empresa para cumplir con los requisitos de exportación.

Julio es tecnólogo agropecuario y Juliana es administradora de empresas, de esta manera lograron complementarse en sus diferentes roles en la agroempresa. Julio se consolidó en el cargo de relacionamiento comercial y producción, mientras que Juliana se enfocó en la administración y gerencia; ambos tomaban las decisiones y no habían pensado en generar una estrategia asociativa con aliados o competencia.

La agroempresa continuó su crecimiento en el lugar que habían arrendado, el cual correspondía a un lote de 1 hectárea en propiedad del Colegio María Auxiliadora en el municipio de La Ceja; en 2012 construyeron dos invernaderos, cada uno de 350 m<sup>2</sup> y con capacidad de 250000 plántulas mensuales, esta inversión se realizó con un crédito otorgado por FINAGRO por un monto de \$ 40'000000; en 2013 realizaron otro crédito por \$ 30'000000 para ampliar a un tercer invernadero; en 2016 China y Paraguay se posicionan como los mayores productores de estevia a nivel mundial, abarcando gran porción del mercado internacional, lo que afectó las ventas y proyecciones de Plántulas La María; a fines de 2017, el cliente peruano tomó la decisión de no seguir comprando plántulas en Colombia sino de producirlas él mismo en su país de origen; aun así, la agroempresa ya contaba con activos y la experiencia necesaria que le permitiría una ampliación del portafolio para atender otros clientes a nivel nacional e internacional.

En 2018, con un gran portafolio de plántulas en oferta, la agroempresa tuvo problemas con el sustrato que le generó pérdidas aproximadas por \$ 60'000000; por lo anterior, debieron acceder a otro crédito por valor de \$ 20'000000. La recuperación tardaría ocho meses, aunque lograrían reestructurar el modelo de negocio y fortalecer

su propuesta de valor con 170 nuevos productos en su portafolio; de estos, el 58 % eran hortalizas en su mayoría representadas en diferentes variedades de lechuga.

## **Modelo de negocio**

El perfil de los clientes se establece en organizaciones, empresas, entes públicos y personas naturales que demandan plántulas y/o artículos relacionados con la producción agrícola y jardinera. En particular se presta especial atención a la consecución de clientes que requieran un mayor volumen, preferiblemente empresas con proyección internacional. Otro nicho al que se enfoca Plántulas La María es al mercado nacional representado en productores de hortalizas, huerteros y ornamentales.

La agroempresa cuenta con un canal de distribución mayorista para 100 compradores cuya capacidad de atención internacional directa se ve reflejada en un 20 % de clientes (especialmente de estevia) ubicados en Perú, Nicaragua, República Dominicana, Madagascar, Reunión e Isla Mauricio; el 80 % restante de los clientes equivalen a productores nacionales de aromáticas frutales y hortalizas que exportan y están ubicados en el Eje Cafetero y los departamentos de Cundinamarca, Huila y Antioquia; también cuentan con un canal minorista que atiende productores menores de hortalizas, frutales, ornamentales, especies y aromáticas.

El segmento de los canales se ve representado acorde a la siguiente distribución: (i) microempresarios, que compran entre 1000 a 10000 plántulas; (ii) mayoristas, que compran entre 10000 y 30000 plántulas (estos representan la cartera más alta, de mayor rotación y son quienes generan mayor riesgo para la agroempresa); (iii) frutales y aromáticas, clientes al detal y exportadores.

Por otro lado, la estrategia principal de promoción utilizada por Plántulas La María es la comunicación y la atención a contactos referidos y al uso de las siguientes redes sociales: YouTube en el que se creó un personaje llamado Julio Siembra, que enseña *tips* de producción. Este es un servicio de enganche, por lo que se proyecta como un canal de asistencia técnica virtual y una potencial línea de negocios; Facebook, el cual ha servido como enlace para generar reconocimiento y redes colaborativas de interacción con la comunidad asociada a las plántulas; Instagram y Linktree, ambas redes posibilitan la visualización del portafolio de productos y servicios y orienta más hacia la compra. Igual que en Facebook, los interesados pueden dejar comentarios y compartir sus experiencias; una línea WhatsApp para comunicación directa con clientes y posibles interesados, aquí los clientes pueden realizar sus pedidos y ver las fotos de las diferentes variedades que se manejan, así como coordinar términos de compra y logística para la entrega de productos.

La propuesta de valor de Plántulas La María ha estado enfocada en propagar material vegetal de excelente calidad genética y fitosanitaria, 100 % inocuo y bajo protocolos controlados para llevar al mercado nacional e internacional material vegetal certificado que permita a los productores obtener buenos resultados en campo, lo que es una necesidad relevante para las agrocadenas. Para ello la agroempresa requiere de cinco empleados en el área operativa y cinco más en el área administrativa.

A 2019 se contaba con el mismo lote de 1 hectárea arrendado, 9 invernaderos independientes con estructura y bancos metálicos con una capacidad instalada total de 1'020000 plántulas/mes; la agroempresa también disponía de un sistema de riego automatizado y un vehículo propio para entrega de productos en zonas cercanas de influencia. Los inventarios de insumos, semillas y material de producción estaban valorados aproximadamente en \$ 130'000000/mes. Para ese momento el rendimiento de siembran era de 750000 plántulas en una semana.

## **Crecimiento de la agroempresa**

La agroempresa ha tenido un crecimiento en ventas en la cuota de mercado en los últimos tres años (anexo 1).

Finalizando el 2017 se dio un alto crecimiento debido a un avance significativo en las exportaciones, además ese año se inició la diversificación en la oferta de plántulas de frutales. Si bien los socios desean un mayor crecimiento, la informalidad del sector y la competencia desleal no se los permite. Las variaciones se han presentado debido a los procesos de expansión de la agroempresa hacia nuevos mercados internacionales.

En los últimos años la agroempresa ha venido desarrollando estrategias de crecimiento con un enfoque especial en las capacidades para la entrega de productos de buena calidad, además han realizado una búsqueda de clientes formales y empresas del sector dedicados a la producción constante y escalonada; de igual manera el segmento dedicado a la producción de pequeños huertos (urbanos y periurbanos), el desarrollo del paisajismo e incluso la producción de frutales que ha ido creciendo con el tiempo, son varias de las razones por las cuales la agroempresa considera como una gran oportunidad la implementación de un punto de venta.

Aun con el crecimiento logrado, en 2018, la agroempresa presentaba dificultades en temas financieros puesto que llegaría a perder aproximadamente \$ 60'000000 por problemas en su principal materia prima (el sustrato), lo que agravaría la situación financiera de la agroempresa. Por ello accederían a otro crédito por valor de \$ 20'000000, aunque era una situación difícil también era la última alternativa que tenían. A esto se sumaba que persistían problemas de manejo de personal, arrendamientos del lote y compra de activos, lo que llevó a que los socios se vieran obligados a acceder a múltiples créditos y obligaciones financieras (anexo 2).

Plántulas La María entre 2013 y 2019 realizaría ocho créditos con instituciones financieras por valor de \$ 479'000000 a una tasa promedio del 1 %. Dos de los créditos han sido para el pago de nómina, por lo cual los socios y el contador de la agroempresa analizaron esta situación y tomaron la decisión de no volver a prestar dinero para este rubro, de ahí que se han propuesto garantizar el 100 % del pago de nómina con los ingresos operacionales. Otra de las decisiones fue disminuir las ventas a crédito y aumentar las ventas de contado, pues en el mercado de los plantuladores existe una distorsión en la que el comprador realiza tres o cuatro compras de contado y la quinta se hace a crédito; así que el 32 % de estos clientes no vuelven a comprar y no realizan el pago, "situación que pone en riesgo el margen de contribución de la empresa".

A nivel financiero se evidencia que Plántulas La María cuenta entre 2017 y 2019 con un saldo disponible para atender obligaciones financieras y operacionales de \$ 224'731739. El anexo 3 también hace referencia a la situación financiera de la agroempresa.

## **Área de interés**

Para responder a la situación financiera y garantizar la rentabilidad y el flujo de caja libre que permita a la agroempresa crecer y permanecer, ser eficiente en el uso de recursos, generar ingresos suficientes, incrementar patrimonio y apuntarle a la sostenibilidad, Julio y Juliana se reúnen para aclarar las estrategias a largo plazo; allí identificarían el siguiente panorama tanto para la alternativa defendida por Juliana de abrir un punto de venta al detal como para la integración vertical con producción de hortalizas propuesta por Julio.

El punto de venta traería las siguientes ventajas: cercanía a los clientes priorizados en su modelo de negocio; en La Ceja no existe un plantuladero certificado con punto de venta; el consumo de productos de material vegetal y ornamental aumentó durante la pandemia; diversificación de portafolio e ingresos; el precio de ventas al detal podría aumentar, por ejemplo: pasar de \$ 20 o \$ 30 por plántula (precio de venta a mayoristas) a \$ 100 (precio de venta sugerido al detal); incluir exhibición y venta de frutales para resaltar el factor atractivo del punto de venta; debido a que la entrada al cultivo es complicada por estar inmersa en predios de una institución educativa, un punto de venta posibilitaría una mayor apertura de mercados; el punto de venta brindaría una respuesta a las personas que demandan productos, mejorando la operación y el rendimiento.

Por su parte, el punto de venta traería los siguientes riesgos: para los hogares no es un producto de primera necesidad; baja rotación de inventario inicialmente; falta de cultura y hábitos en el establecimiento de huertas urbanas; se debe alquilar una

casa completa, lo que genera costos fijos elevados y a la vez considerar la nómina de uno o dos colaboradores para la atención.

En el anexo 4 se presentan los estudios preliminares que Plántulas La María consideró para esta propuesta.

Por otro lado, la producción de hortalizas traería las siguientes ventajas: escalar en la cadena de producción y llegar al consumidor final; productos diferenciadores; tendencia de mercado creciente en consumo de productos sanos, limpios o naturales; estrategias que impulsan la producción agrícola como, por ejemplo, “Del campo a la mesa”; posibilidad de clientes fijos y con pagos de contado; disponibilidad de tierra para alquilar cerca a los plantuladores (en un mismo terreno ofrecido por el colegio); la motivación por pandemia y el reenfoque de prioridades para producir alimentos.

En cuanto a los riesgos, estos serían: déficit en mano de obra calificada para el oficio; ninguna experiencia en la producción de hortalizas (los socios cuentan con experiencia desde lo gerencial, pero no desde lo productivo), ya que tradicionalmente en Antioquia el productor realiza todo el proceso; poco enfoque, pues no conocen las implicaciones de impulsar un proyecto orgánico o convencional; alta elasticidad en los precios por la oferta y la demanda, ya que estos no se basan en la estructura de costos sino en las medidas impuestas por el mercado; se debe buscar la figura del cosechero (los dueños ponen tierra, insumos y plántulas y el cosechero pone la mano de obra), aunque hay posibilidad de pérdidas por el poco control de la situación bajo esta modalidad.

En el anexo 5 se presentan los estudios preliminares que Plántulas La María consideró para esta propuesta.

## **El dilema**

La dificultad en la toma de la decisión se agudizó con el dilema presentado con el colegio. La institución dio por terminado el contrato que se tenía durante siete años y la condición para continuar en este espacio era tomar un área total disponible de siete cuadras completas, equivalentes a 44800 m<sup>2</sup> (aproximadamente 4,5 hectáreas), por lo que la opción sería la de desplazar los invernaderos (que ocupan 1 hectárea) para ese lugar y usar las otras 3,5 hectáreas.

Julio y Juliana se vieron obligados a tomar las siete cuadras (con un arriendo estimado de \$ 2'000000 mensuales). Para ello Julio y Juliana consideraron conformar una sociedad para establecer los cultivos de hortalizas; para esto pensaron en unos amigos y aliados clave —Wilmar y Alex— que, además de ser conocidos cercanos, eran los proveedores y constructores de los invernaderos de Plántulas La María y también producían y exportaban aromáticas y cannabis; en este sentido ellos darían



asesoría, ayudarían a pagar el arriado y construirían instalaciones requeridas para el manejo agronómico adecuado.

## **El mercado**

De acuerdo con estadísticas del DANE (2021), en Antioquia, se encuentran registradas 174 empresas con el código CIIU 0130 “propagación de plantas”: de estas 18 están ubicadas en el Suroeste antioqueño y 56 en el Oriente antioqueño; las anteriores, se pueden considerar competencia de Plántulas La María.

## **La industria**

De acuerdo con Santoro (2021):

tenemos las condiciones para convertirnos en una potencia agrícola en la región. Somos el quinto país más grande de Latinoamérica con una superficie de 114 millones de hectáreas, de las cuales cerca de 40 millones son la frontera agrícola nacional, 8 millones de ellas cultivadas, por lo que el potencial para el auge agrícola es amplio, sumado a las condiciones climáticas tropicales que hacen posible la producción de una rica variedad de alimentos durante todo el año.

Durante el tercer trimestre de 2020, el agro fue uno de los que registró crecimiento en el PIB, al aumentar 1,5 % comparado con el mismo periodo del año anterior, según el Dane.

Este crecimiento se vio impulsado por la dinámica positiva de la producción agrícola, donde se incluyen actividades de apoyo y conexas (+2,2 %), ganadería (+1,9 %), silvicultura y extracción de madera (5,3 %), y pesca y acuicultura (27 %).

Así mismo, entre enero y septiembre, la cadena de Agroalimentos del país fue la única que registró una dinámica positiva en sus exportaciones, alcanzando US\$ 5.683 millones, un 3,6% más respecto al mismo periodo de 2019.

Asimismo, “entre enero y septiembre, la cadena de Agroalimentos del país fue la única que registró una dinámica positiva en sus exportaciones, alcanzando US\$ 5.683 millones, un 3,6 % más respecto al mismo periodo de 2019” (Santoro, 2021).

Según datos tomados de la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño (2020) de las 10466 empresas registradas tan solo 56 empresas registran código CIIU 0130 “propagación de plantas” (actividades de viveros, excepto viveros forestales), generando 684 empleos directos; de estas, el 71,5 % son micro, el 21,5 % son empresas pequeñas, el 5 % son medianas y el 2 % equivalen a grandes empresas;

del total, 34 se encuentran ubicadas en el altiplano del Oriente Antioqueño (en los municipios de Abejorral, Nariño y El Peñol) (anexos 6, 7).

Así pues, con base en datos suministrados por la agroempresa, la competencia directa de Plántulas La María se asocia a 11 empresas (ubicadas en Marinilla, Carmen de Viboral, La Ceja y El Peñol), de las cuales el 45 % cuenta con registro ICA; requisito fundamental que garantiza respaldo técnico, calidad fitosanitaria, proveeduría formal y posibilidad de exportación.

## La decisión

Al finalizar la reunión, y al no estar de acuerdo en cuál sería la mejor decisión, Julio y Juliana deberán evaluar la alternativa que le permitirá a Plántulas La María seguir creciendo y obtener una mejor participación en el mercado. Así, ellos deberán considerar lo siguiente: ¿Plántulas La María debe enfocar sus esfuerzos e inversiones en un canal directo para la venta de los productos de su portafolio?, ¿qué cambios generaría la estrategia de integración vertical de Plántulas La María en su propuesta de valor y en su modelo de negocio?, ¿es el momento de buscar un socio estratégico que inyecte capital y ayude a mitigar la situación financiera de la agroempresa?

## Referencias

Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño. (2020). *Registro de empresas*. Rionegro, Colombia: Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño.

DANE. (2021). *Geovisor. Directorio de empresas 2021*. Recuperado de <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/>.

Santoro, F. (2021). El sector agro colombiano promete en 2021. Agronegocios. Recuperado de <https://www.agronegocios.co/analisis/flavia-santoro-2807402/el-sector-agro-colombiano-promete-en-2021-3101623>.

# Anexos

## Anexo 1. Histórico de ventas últimos años



## Anexo 2. Consolidado de créditos adquiridos por la agroempresa desde su establecimiento

| CREDITO                                  | MONTO       | AÑO  | TASA | ESTADO    | ENTIDAD         | SALDO ACTUAL |
|------------------------------------------|-------------|------|------|-----------|-----------------|--------------|
| Finagro                                  | 30.000.000  | 2013 | 0,6  | CANCELADO | Bancolombia     | -            |
| Finagro                                  | 40.000.000  | 2015 | 0,8  | CANCELADO | Bancolombia     | -            |
| Agropecuario                             | 100.000.000 | 2017 | 1,2  | CANCELADO | Bancolombia     | -            |
| Rotativo                                 | 20.000.000  | 2018 | 1,6  | CANCELADO | Bancolombia     | -            |
| Compra de cartera banco de bogotá        | 100.000.000 | 2019 | 1    | CANCELADO | Bango de Bogota | -            |
| Rotativo (Compra de cartera)             | 20.000.000  | 2019 | 1,2  | CANCELADO | Banco de Bogotá | -            |
| Credito agropecuario (Compra de cartera) | 127.000.000 | 2019 | 0,9  | ACTIVO    | Davivienda      | 100.000.000  |
| Credito agropecuario                     | 42.000.000  | 2019 | 0,9  | ACTIVO    | Davivienda      | 2.000.000    |
| Credito Nomina                           | 12.500.000  | 2020 | 0,8  | ACTIVO    | Davivienda      | 9.536.000    |

## Anexo 3. Análisis de crecimiento entre 2017-2019

| Palanca de crecimiento entre 2017 y 2018 |               | Palanca de crecimiento entre 2018 y 2019 |               |
|------------------------------------------|---------------|------------------------------------------|---------------|
| Margen EBITDA                            | 23 %          | Margen EBITDA                            | 30 %          |
| KTNO/ventas                              | 13 %          | KTNO/ventas                              | 22 %          |
| Brecha o remanente                       | 10 %          | Brecha o remanente                       | 8 %           |
| Ventas año 2017                          | \$ 522'366000 | Ventas año 2018                          | \$ 502'617942 |
| Crecimiento                              | -3,8 %        | Crecimiento                              | 31,6 %        |
| Ventas año 2018                          | \$ 502'617942 | Ventas año 2019                          | \$ 661'644000 |
| KTNO año 2017                            | \$ 67'904710  | KTNO año 2018                            | \$ 110'630609 |

|                                                                                                                                |                         |                                                                                                                                |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| KTNO año 2018                                                                                                                  | \$ 110'630609           | KTNO año 2019                                                                                                                  | \$ 151'435310          |
| Variación KTNO                                                                                                                 | \$ 42'725899,40         | Variación KTNO                                                                                                                 | \$ 40'804700,60        |
| EBITDA año 2017                                                                                                                | \$ 119'623598           | EBITDA año 2018                                                                                                                | \$ 151'502928          |
| EBITDA año 2018                                                                                                                | \$ 151'502928           | EBITDA año 2019                                                                                                                | \$ 105'664700          |
| Incremento del EBITDA                                                                                                          | \$ 31'879330,00         | Incremento del EBITDA                                                                                                          | -\$ 45'838228,00       |
| Incremento del KTNO                                                                                                            | -\$ 2'567139,04         | Incremento del KTNO                                                                                                            | \$ 35'003027,62        |
| Caja generada (o demandada) por el crecimiento                                                                                 | \$ 34'446469            | Caja generada (o demandada) por el crecimiento                                                                                 | -\$ 80'841255,62       |
| EBITDA año 2019                                                                                                                | \$ 151'502928           | EBITDA año 2019                                                                                                                | \$ 105'664700          |
| Incremento del KTNO                                                                                                            | -\$ 2'567139,04         | Incremento del KTNO                                                                                                            | \$ 35'003027,62        |
| Disponible para servicio a la deuda, pasivos estimados y provisiones, reposición de activos fijos, capital social y dividendos | <b>\$ 154'070067,04</b> | Disponible para servicio a la deuda, pasivos estimados y provisiones, reposición de activos fijos, capital social y dividendos | <b>\$ 70'661672,38</b> |
| PASIVOS Y RESPONSABILIDADES 2018                                                                                               |                         | PASIVOS Y RESPONSABILIDADES 2019                                                                                               |                        |
| Obligaciones financieras                                                                                                       | \$ 146'615216           | Obligaciones financieras                                                                                                       | \$ 230'365310          |
| Pasivos estimados y prov.                                                                                                      | \$ 29'243059            | Pasivos estimados y prov.                                                                                                      | \$-                    |
| Capital social                                                                                                                 | \$ 262'331079           | Capital social                                                                                                                 | \$ 242'651000          |
| Total                                                                                                                          | \$ 438'189354           | Total                                                                                                                          | \$ 473'016310          |

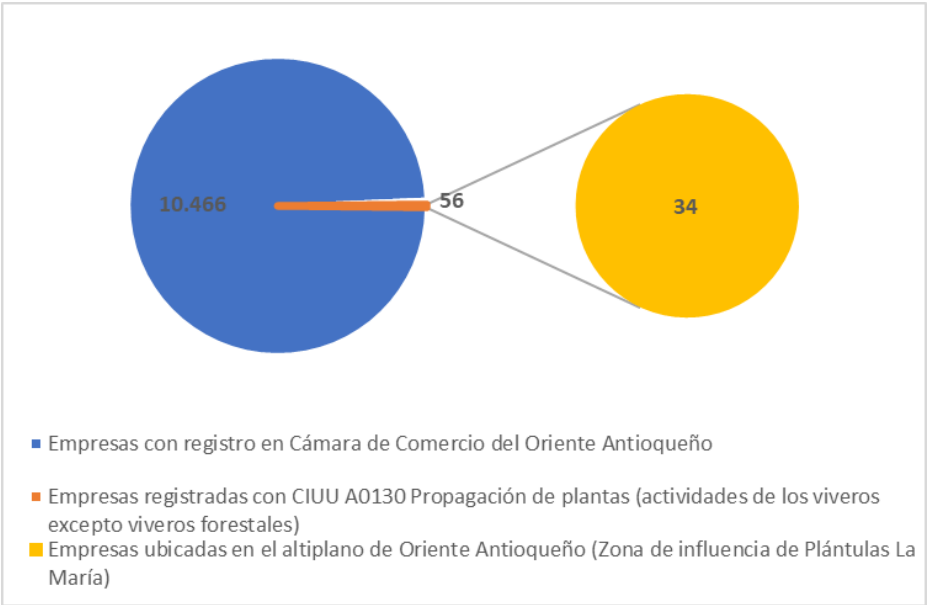
#### Anexo 4. Análisis para inversión en punto de venta

| Proyección de establecimiento de un punto de venta (cifras anuales)                      |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Inversión inicial (canastas, exhibidores, estanterías, tecnología)                       | \$ 7'000000   |
| Costos fijos para un año (nomina, asistencia técnica, servicios públicos, arrendamiento) | \$ 43'716000  |
| Costos variables (artículos de jardinería e insumos agrícolas)                           | \$ 70'000000  |
| Total                                                                                    | \$ 120'716000 |
| Proyección de ingresos (anual)                                                           |               |
| Ingresos proyectados                                                                     | \$ 115'701439 |

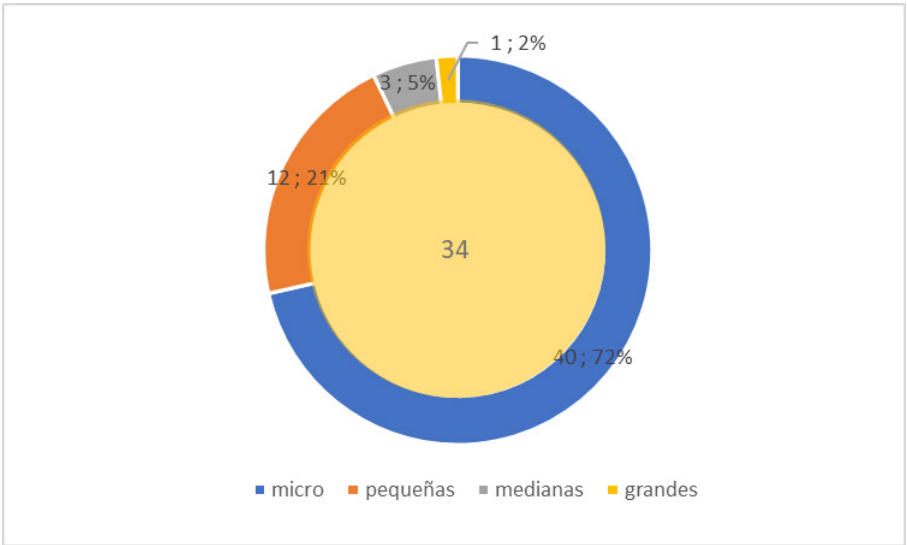
## **Anexo 5.** Análisis para inversión en producción de hortalizas. Integración vertical

|                                                                                                          |                        |                        |                                  |                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------|
| Proyección de establecimiento de 1 ha de cultivo de hortalizas (cifras anuales)                          |                        |                        |                                  |                      |
| Inversión inicial (adecuaciones, maquinarias y equipos)                                                  |                        |                        |                                  | \$ 10'790000         |
| Costos fijos para un año (nomina, asistencia técnica, servicios públicos, arrendamiento)                 |                        |                        |                                  | \$ 124'800000        |
| Costos variables por ciclo (para 50 ciclos) de lechuga, brócoli, coliflor, repollo, col china, espinaca) |                        |                        |                                  | \$ 488'000000        |
| Total                                                                                                    |                        |                        |                                  | \$ 612'800000        |
| Proyección de ingresos (anual)                                                                           |                        |                        |                                  |                      |
| Especie                                                                                                  | Número de ciclos anual | Producción anual kilos | Precio de venta proyectado en kg | Ingresos proyectados |
| Lechuga batavia                                                                                          | 6                      | 140385                 | \$ 850                           | \$ 119'326923        |
| Lechuga crespá                                                                                           | 14                     | 155222                 | \$ 1200                          | \$ 186'266667        |
| Brócoli                                                                                                  | 4                      | 121667                 | \$ 1700                          | \$ 206'833333        |
| Coliflor                                                                                                 | 4                      | 121667                 | \$ 1800                          | \$ 219'000000        |
| Repollo blanco                                                                                           | 4                      | 182500                 | \$ 800                           | \$ 146'000000        |
| Repollo morado                                                                                           | 4                      | 182500                 | \$ 800                           | \$ 146'000000        |
| Col china                                                                                                | 7                      | 365000                 | \$ 500                           | \$ 182'500000        |
| Espinaca bogotana                                                                                        | 7                      | 126091                 | \$ 1100                          | \$ 138'700000        |
| Total                                                                                                    |                        |                        |                                  | \$ 1344'626923       |

**Anexo 6.** Empresas registradas en Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño



**Anexo 7.** Empresas ubicadas en el altiplano del Oriente Antioqueño (zona de influencia de Plántulas La María)



## Capítulo V

### Caso Termiexpress: un modelo de negocio en transformación

Geovel Paola Barrios Rodríguez

Isabel Cristina Ruiz Berrío

Óscar Andrés Galindo Rodríguez

Hacia 2009 en Medellín daría inicio Termiexpress, empresa de acabados litográficos creada por los hermanos Andrés y Diego Cortés. Luego de varios años de desafíos familiares y laborales que los llevarían a materializar un sueño que aún estaban por descubrir. Desde entonces, Andrés ha estado a la cabeza como gerente, mientras que Diego ha sido su mano derecha y apoyo en los procesos logísticos y de tecnología. Han pasado once años desde ese momento. Hoy, Andrés, se encuentra ante un déficit financiero ocasionado por las pérdidas de los últimos años; agravado por la pandemia de la COVID-19 y los paros nacionales surgidos en el país por las desigualdades sociales. De igual manera se presenta un panorama familiar distinto, pues Diego ha tomado la decisión de seguir su propio camino y terminar su participación en Termiexpress. Es apremiante que Andrés defina el rumbo de la empresa, ya que con el actual panorama financiero ha tenido cada vez más responsabilidades que le han impedido concentrar sus esfuerzos en el direccionamiento estratégico-comercial; asimismo, la terminación de la sociedad ahonda la problemática puesto que no se ve viable una nueva contratación como reemplazo de las actividades realizadas por Diego.

Es agosto de 2021 y Andrés debe tomar una decisión antes de finalizar el año debido a que, de lo contrario, no podrá seguir operando gracias a las responsabilidades adquiridas con los bancos. Por tanto, ¿cómo debe ajustar el modelo de negocio de Termiexpress para crecer en el mercado y recuperarse financieramente? Cerrar no es una opción para él puesto que más que una empresa, Termiexpress es una familia (un sueño con propósito) que cobija a dieciocho personas llenas de proyectos por cumplir.

## **El inicio**

Termiexpress surge como parte de la historia de una familia que logró vencer las dificultades y sobreponerse a una quiebra. Andrés y Diego Cortés Osorio iniciaron su vida laboral a los doce años por la necesidad de ayudar económicamente en su hogar después de que su padre Ramiro Cortés, en 1998, perdiera su empleo en la ciudad de Medellín; empleo que era la fuente del sustento de su familia.

La situación de desempleo llevó a la familia a una gran crisis económica, por lo que decidieron trasladarse a Pasto (Nariño, Colombia) para empezar de cero. Allí, todos trabajaban y aportaban para poder subsistir. Fue así como Andrés y Diego llegaron al sector litográfico en 2003 en el que se desempeñaron como vendedor y mensajero de una empresa del sector, permitiéndoles retornar a su ciudad natal dados sus buenos resultados laborales.

Después de cinco años y medio de trabajo, los hermanos Cortés tuvieron que renunciar como consecuencia de la descapitalización de dicha empresa y enfrentar así un nuevo desafío: empezar de nuevo. Esto significó el inicio de su propio sueño. “¿Qué hacemos ahora?”. Fue la pregunta que ambos se hicieron y cuya respuesta no se hizo esperar.

Comenzaron Termiexpress con un capital de \$ 4 millones producto de un crédito bancario, los cuales usaron para comprar hojas de polycover (carátulas plásticas con las que se hacen argollados en colegios y universidades) para generar ingresos mientras encontraban un nuevo trabajo. Las ventas en las primeras semanas fueron tan buenas que siguieron adelante. Para ese momento Andrés había iniciado sus estudios de administración de empresas en la Universidad de Antioquia, por lo que pensó que podía ser una oportunidad para la familia.

Los resultados iniciales llevaron a convertirlos rápidamente en distribuidores de este insumo en Medellín, pues lograron la rotación del capital y un nuevo préstamo por \$ 15 millones a través de una vecina que los conocía y confiaba en su incansable trabajo.

## **La materialización del sueño y los retos del camino**

Entre 2009 y 2013, Andrés —que siempre ha dirigido la empresa— adelantó sus estudios como administrador de empresas; proceso que lo ayudaría a irse consolidando como empresario. Durante este tiempo, con una estrategia de ventas voz a voz, se dedicaron a atender el mercado antioqueño con insumos y maquinaria para la elaboración de cuadernos y productos publicomerciales; así, identificaron la necesidad de brindar a sus clientes productos terminados tercerizados con acabados



litográficos para centros de copiado, papelerías y litografías. En 2015 crearon un taller de acabados en el que, si los clientes no tenían la capacidad para hacer sus producciones, Termiexpress les brindaba un servicio de calidad. Ese mismo año adelantaron un proceso de mejora de la productividad que les permitiría optimizar sus procesos internos; además se comenzaría con un proceso de organización interna, el cual repercutiría en sus resultados comerciales: mayor calidad; productividad; crecimiento y reconocimiento.

El desarrollo acelerado trajo consigo nuevas decisiones para hacer frente al crecimiento de la compañía. A finales de 2018, Andrés y Diego, decidieron comprar una máquina que aumentaría su capacidad de producción y optimizaría sus procesos y calidad. Analizaron sus finanzas, su proyección y la oportunidad de negocio, definiendo dicha compra. Era una máquina de segunda mano. Lastimosamente cuando llegó, no funcionó. Sumado a ello las condiciones del contrato no favorecían a Termiexpress, pues no habían tenido en cuenta asegurarlo, lo que generó importantes pérdidas y un desequilibrio gerencial en aras de dar respuesta a los compromisos con el personal, proveedores y clientes.

El 2019 no sería un año fácil. La situación financiera seguía en déficit y Andrés, como gerente, estuvo evaluando alternativas de solución. La recomendación, con base en la información financiera disponible, era la de cerrar la empresa; no obstante, para él, cerrar no era una opción. En sus palabras: "Termiexpress es una familia, un proyecto de vida en el que hacen parte todos los que aúnan esfuerzos para materializar su propuesta de valor".

Y continuaban los cambios. El 2020 llegó y con él una pandemia mundial que puso, aún más, en la cuerda floja la empresa.

## **El modelo de negocio**

La propuesta de valor de Termiexpress es la tranquilidad del cliente, por lo que ha procurado calidad y cumplimiento en las entregas para darle respuesta al mercado a esta problemática que aqueja el sector. Su portafolio de productos abarca las siguientes líneas:

(i) producción litográfica: consiste en la fabricación de productos para clientes corporativos, representa la mayor parte de las ventas (70 %). Los servicios que se realizan son: terminación de material litográfico (cuadernos, libretas y similares); producción de material publicitario e identificación de marca para otras empresas (calendarios, volantes, folletos entre otros); fabricación de empaques (tercerización de empaques diferenciados para distintas marcas). Esta línea ha venido creciendo desde 2020 debido a que antes principalmente eran importados, pero los cierres fronterizos durante la pandemia de la COVID-19 beneficiaron la producción nacional.

(ii) Venta de insumos y maquinaria: esta fue la línea con la que inició la empresa, ofreciendo materiales requeridos por las litografías para producción, representa el 20 % de las ventas.

(iii) Línea comercial de cuadernos: desde 2019 crearon su marca propia de cuadernos llamada 'Etcétera'; los cuadernos se venden en su página Web, redes sociales y a través de alianzas con empresas mayoristas para su comercialización. 'Etcétera' representa un 10 % de las ventas, siendo una apuesta innovadora con la que buscan diferenciarse y potenciar su marca. El perfil del cliente es joven, universitario, con gustos frescos y novedosos, de estratos socioeconómicos entre 4 y 6.

La calidad como ventaja competitiva está ligada a su capacidad de producción y a la tecnología de la maquinaria para los acabados litográficos; esto permite una mayor estandarización, durabilidad del producto y un menor tiempo de entrega que sus competidores. Aunque la falta de flujo de caja, ocasionada por el déficit financiero que han venido atravesando, impide que se aproveche la capacidad de producción al máximo; de igual manera los últimos dos años se ha trabajado bajo pedido, con pagos parciales anticipados y/o a corto plazo, para poder adelantar los procesos de fabricación (anexo 1).

No se tiene una estrategia comercial, las ventas se están generando por la recompra de clientes antiguos y la recomendación de estos a nuevos clientes. Andrés también es el encargado del área comercial y sus múltiples ocupaciones le están impidiendo esta labor estratégica, reconociendo que esto afecta directamente el crecimiento de Termiexpress.

Los cambios del mercado colombiano indican que la producción física de material publicitario viene en disminución, además se proyecta seguir decreciendo debido a la digitalización de las empresas. Por el contrario, la diferenciación y personalización de productos y *souvenirs* va en aumento; esto podría ser beneficioso en el corto y mediano plazo. Así, este panorama interno y externo hace inaplazable tomar acción sobre los cambios que se deben realizar en el modelo de negocio.

## **La industria de las artes gráficas en Colombia**

Aquí se presenta la situación del sector a través de indicadores financieros, análisis por tamaño de empresas y revisión de cómo se encuentra la industria a nivel regional.

Para Charry (2016),

entre los productos más destacados de esta cadena están libros, material de empaque y publicomerciales, donde los dos últimos representan tasas de crecimiento mundiales casi del doble que las editoriales, los periódicos y las

revistas. En este sector, Colombia ha definido como objetivo fundamental recuperar el mercado de exportaciones, y como meta para el año 2025 que su volumen sea igual o superior a 314 millones de dólares. Para el periodo 2025–2032, se busca lograr el crecimiento medio observado en la región de 5.5 %, alcanzando una cifra de 458 millones de dólares. (p. 15–16)

Por su parte, durante el 2020 y 2021, “la producción de actividades de impresión tuvo un crecimiento del 1,7 % para cierre del 2018, estando en línea con la senda de crecimiento que tuvo la industria manufacturera en este periodo” (ANDIGRAF, 2019) (anexo 2).

Asimismo,

la mayor cantidad de empresas seguía reportando su domicilio en Bogotá con 224 empresas (36,1 %), seguido por el departamento de Antioquia 74 (23,6 %), Valle 59 (16,9 %), Cundinamarca 37 (8,68 %) y Atlántico 28 (4,8 %).

Teniendo en cuenta el Decreto 957 de 2019, por medio del cual se realiza la clasificación del tamaño empresarial, se encontró que, para el sector de la comunicación gráfica, las empresas medianas lideran con 236 establecimientos (53,5 %) le siguen las empresas pequeñas 118 (26,7 %), grandes 70 (15,8 %) y micros 15 (3,4 %)<sup>1</sup>. En el año 2019 el nivel de los costos de ventas dentro de la industria fue de \$14,1 billones aumentando 7,5 %. Las ganancias de la industria gráfica fueron de 561 mil millones aumentando un 11,3 % comparado con el año anterior, teniendo un margen de utilidad total de 3,03 %. (ANDIGRAF, 2019)

Para 2021 se esperaba que la economía colombiana presentara indicadores económicos diferentes a los de 2020, al pasar de tener indicadores negativos (producto de la pandemia) a tener indicadores positivos (producto de la reactivación económica y el proceso de vacunación).

Así, iniciando el año, son varias las proyecciones que entidades especializadas han realizado respecto al posible crecimiento de la economía colombiana en 2021: la OCDE pronosticaba un crecimiento del 3,5 % para este año, mientras que el Fondo Monetario Internacional era un poco más optimista y ubicaba este valor en 4,6 % (anexo 3).

## Principales competidores

Termiexpress tiene identificada tanto su competencia directa como su competencia indirecta en el sector gráfico de Medellín. Si bien hay una gran variedad de empresas que operan en este sector, para este análisis se han tomado en cuenta aquellas

---

<sup>1</sup> En este último segmento se ubica Termiexpress.

que ofrecen servicios similares a los de Termiexpress en anillado, sandwichado y perforado. Además se incluye como competencia indirecta, al mercado informal que presta servicios de ese tipo.

**Competencia directa:** se clasifican como competencia directa aquellas empresas que ofrecen servicios similares a los brindados por Termiexpress tales como argollado, sandwichado y elaboración de cuadernos. Uno de los diferenciadores de Termiexpress es su línea de empaques, producto que no realiza la competencia dado que no cuentan con la infraestructura en espacio y equipos necesarios para desarrollarlos.

Las empresas más representativas de la ciudad, identificadas como competencia directa son:

**Grafiservicios:** compañía de artes gráficas especializada en empaques con alto valor agregado.

**Anillando:** dedicada al comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio en establecimientos especializados.

**Primera Línea:** con 20 años de experiencia, son líderes en: laminado en frío mate y brillante; laminado al calor; plastificado; troquelado; repujado; argollado; sandwichado; estampado; brillo y elaboración de troqueles para artes gráficas.

**Litografía Rocco Gráficas:** empresa de tradición familiar de treinta años, con amplio reconocimiento comercial en el campo de las artes gráficas impresas por su calidad, atención al cliente y cumplimiento en tiempos de entrega. Brindan asesoría al cliente según sus necesidades específicas, desde el diseño de las piezas hasta la impresión final de los productos litográficos (papelería comercial o personal, material publicitario y servicios editoriales). Muestran posicionamiento de su página Web en la que destacan su compromiso, calidad en materiales y procesos, precios competitivos, tecnología y envíos a países vecinos.

**Competencia indirecta:** la competencia indirecta identificada por Termiexpress abarca pequeños negocios litográficos y centros de copiado que no se encuentran formalizados y que contratan personal por horas, sin vinculación, no cuentan con el cumplimiento de la normativa laboral vigente y tienen costos fijos reducidos por la forma en la que operan. Se identifican entre ellos centros de copiado cerca de las universidades, locales de impresión en el sector de Belén<sup>2</sup>, talleres informales ubicados en casas de familia y talleres en el centro de la ciudad. Estos realizan un trabajo manual que implica menores costos, pero a la vez mayores tiempos de entrega y menor capacidad de producción; muchos de ellos desarrollan este trabajo en su tiempo libre y no asumen todos los costos fijos que requiere una empresa formalizada.

---

<sup>2</sup> Belén es un barrio de la ciudad de Medellín. En este mismo sector se ubica Termiexpress.

## **Las características de los segmentos de mercado de Termiexpress**

La empresa cuenta con dos segmentos de clientes, uno es el de clientes institucionales y el otro el de personas naturales.

Clientes institucionales: se trata del sector corporativo (empresa a empresa) y representa la gran mayoría de clientes actuales, los cuales han llegado por la trayectoria de la empresa durante 17 años en el mercado y por los referidos voz a voz.

Termiexpress, consciente de los cambios del mercado y por la caída de la demanda de productos publicomerciales, está buscando alternativas en clientes que requieran empaques diferenciados. La empresa cuenta con una base de datos en promedio de 700 clientes, de los cuales 80 están activos este año.

Segmento de clientes personas naturales: este es el segmento de la línea de cuadernos de marca propia. Aquí están enfocados en personas entre 25 a 35 años, estudiantes, de estrato socioeconómico entre 4 a 6, que gustan de un producto diferenciado y tienen capacidad adquisitiva; estos se ubican en las principales ciudades de Colombia, en especial Medellín.

## **Canales**

Canal de comunicación: la promoción de la empresa se hace principalmente por los referidos voz a voz, se emplean las redes sociales Facebook e Instagram con algunas publicaciones realizadas por el mismo empresario de manera esporádica. Hasta diciembre de 2020 contaba con un *community manager*, pero por la reducción de costos se prescindió de sus servicios. De igual manera cuentan con página Web, Twitter y LinkedIn como estrategia comunicacional.

Canales de venta y distribución: el canal de venta y distribución de la empresa es directo en el punto de venta y a domicilio. Para la línea de cuadernos se emplean almacenes de cadena, distribuidores y tiendas multimarca (como, por ejemplo, Todo en Artes y Panamericana).

## **Relación con el cliente**

Las relaciones con el cliente son de manera personal y directa, buscando generar relaciones a largo plazo y reciprocidad en el servicio. Para fidelizar y retener a los clientes, Termiexpress realiza seguimiento por medio de llamadas telefónicas y correos

electrónicos con el fin de validar la satisfacción con la entrega tanto en cumplimiento de los tiempos como en la calidad de las características pactadas. Uno de los factores importantes es el canal de referidos. Se da importancia a la experiencia del usuario, por lo que el cliente valora el desarrollo de nuevos productos y la línea de empaques.

## **Recursos clave**

En recursos humanos, la empresa cuenta con dieciocho colaboradores (el gerente, dos auxiliares de oficina y los operarios).

En cuanto a maquinaria y equipos la empresa posee una máquina de tapadura automática, una perforadora, tres cerradoras eléctricas, dos despuntadoras, tres perforadoras semiautomáticas, dos cortadoras de anillo, dos cerradoras manuales, una selladora y dos pistolas de termoencogible.

## **Estructura de costos y fuente de ingresos**

Los costos más representativos para la operación de Termiexpress son la mano de obra, alquiler de local, materias primas y servicios. Los costos fijos son de \$ 65 millones.

Los ingresos se generan por la producción litográfica, venta de insumos y maquinaria, línea comercial de cuadernos; otra fuente de ingresos se da por el subarriendo de un espacio de la bodega. Los ingresos del último trimestre (abril a junio de 2021) han oscilado entre 17 y 35 millones de pesos, muy por debajo de los costos fijos. El porcentaje de participación en las ventas por línea de producto es: producción litográfica, 70 %; venta de insumos y maquinaria, 20 %; línea comercial de cuadernos, 10 %.

## **El mercado**

Hoy, las empresas del sector buscan negocios más rentables. Hasta hace algunos años se buscaba ganar los negocios por precio. Ahora se busca tener ventas más rentables, clientes que paguen de contado para que esto no les implique tener una cartera alta por recuperar; pues en este momento las empresas del sector no cuentan con flujo de caja debido a la pandemia y a la situación económica que se ha vivido en el país. A pesar de ello la pandemia ha generado consciencia para que entre los diversos actores de la industria se pueda liberar flujos de caja que les permita operar y dinamizar el sector.

Asimismo, toda la cadena está comprando por medio de abonos en porcentaje a la cartera. Hoy no se puede contar con los inventarios que se manejaban antes, ya que los importadores han tenido alzas representativas y esto ha llevado a incrementos en los precios de materias primas e insumos. De igual manera los clientes finales están siendo conscientes de que deben abonar para poder iniciar los procesos de producción.

## **El desafío**

Andrés se ha reunido con algunos consultores empresariales para buscar alternativas que le permitan repotenciar su empresa tras la compra fallida de la nueva máquina a fines de 2018, lo que desencadenó un declive en la empresa; esto sumado a la crisis económica del país, los cierres fronterizos y los problemas sociales a raíz de la pandemia por la COVID-19. A pesar de la situación financiera, no ve como viable la opción de cerrar dado que Termiexpress representa el motor de su familia y la de los colaboradores que hacen parte de esta.

La situación financiera no da espera, pues la relación entre los ingresos y los costos fijos ratifican el déficit y agravan la poca disponibilidad de flujo de caja para operar. Vender la casa de sus padres y parte de la maquinaria que no está en uso porque no se está aprovechando toda la capacidad de producción, son dos posibilidades que está evaluando.

De igual manera los recortes de personal que ha tenido que hacer para poder continuar y el cambio en la sociedad que tenía con su hermano, implican ajustar la estructura de la empresa y hacer nuevas definiciones de procesos y responsabilidades que reduzcan la sobrecarga laboral que tiene como gerente y encargado del área comercial. El día a día y la resolución de problemáticas urgentes de la producción consumen su tiempo, por lo que no se abordan las situaciones más importantes de la empresa.

Con base en las capacidades internas y las necesidades expresadas por los clientes se han enfocado esfuerzos en diferenciarse con su marca propia de cuadernos, 'Etcétera', así como con la línea de empaques; no obstante, es consciente de que no tiene ninguna estrategia y tampoco ha analizado a cabalidad cuál es el camino más rentable y con mayores posibilidades de crecimiento de acuerdo a las oportunidades del mercado. Por tanto, ¿cómo reestructurar el modelo de negocio para recuperarse y crecer en el mercado? Esta es la pregunta que Andrés debe resolver para alcanzar la prosperidad de la empresa.

## Referencias

- ANDIGRAF. (2019). *Boletín trimestral económico marzo 2019*. Recuperado de <https://andigraf.com.co/boletin-trimestral-economico-marzo-2019-2/>.
- ANDIGRAF. (2019). *Ranking empresarial de la comunicación gráfica 2019-2020*. Recuperado de <https://andigraf.com.co/ranking-sectorial-de-la-comunicacion-grafica/>.
- ANDIGRAF. (2020). *Boletín económico economía e industria manufacturera colombiana en I semestre 2020*. Recuperado de <https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2020/09/Bolet%C3%ADn-Econ%C3%B3mico-2020-primer-semester.pdf>.
- Charry, V.M. (2016). *Diseño de un sistema de producción y operaciones para la empresa "Calle Impresores LTDA." en el segmento publicidad impresa para mejorar la productividad y calidad* (tesis de posgrado). Maestría en Producción y Operaciones, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia.



# Anexos

## Anexo 1. Estados financieros 2019-2020

| TERMIEXPRESS SAS                                            |   |                                                |             |   |                                                         |             |          |
|-------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------|-------------|---|---------------------------------------------------------|-------------|----------|
| NIT 900.310.968-9                                           |   |                                                |             |   |                                                         |             |          |
| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A JULIO 31 DE 2019 BAJO NIIF |   |                                                |             |   |                                                         |             |          |
| VERTICAL                                                    | N | ACTIVOS                                        | 2019        | C | PASIVOS                                                 | 2019        | VERTICAL |
| 2019                                                        |   | ACTIVO CORRIENTE                               |             |   | PASIVO CORRIENTE                                        |             | 2019     |
|                                                             |   | EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE                    |             |   | OBLIGACIONES FINANCIERAS E INSTRUMENTOS DERIVADOS       |             |          |
| -0.86                                                       | 1 | EFFECTIVO                                      | -7,359,346  | A | C.PLAZO                                                 | 0           |          |
| 0.21                                                        |   | CAJA MENOR                                     | 1,804,945   |   | TARJETAS DE CREDITO                                     | 0           |          |
| -1.07                                                       |   | BANCOS                                         | -9,164,291  |   |                                                         |             |          |
|                                                             |   |                                                |             |   | CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR (PROVEEDORES)             | 269,825,552 | 40.52    |
|                                                             |   | EQUIVALENTES DE EFFECTIVO                      |             |   |                                                         |             |          |
| 0.00                                                        | 2 |                                                | 0           | F | PROVEEDORES NACIONALES                                  | 269,825,552 | 40.52    |
| 0.00                                                        |   | Cartera Colectiva                              | 0           |   |                                                         |             |          |
|                                                             |   |                                                |             |   | CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR (OTRAS CUENTAS POR PAGAR) | 26,626,563  | 4.00     |
|                                                             |   |                                                |             |   | COSTOS Y GASTOS POR PAGAR                               | 19,729,963  | 2.96     |
|                                                             |   | CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR Y OTRAS CUENTAS |             |   |                                                         |             |          |
| 33.45                                                       | 3 | POR COBRAR                                     | 285,195,559 | F | C X PAGAR SOCIOS                                        | 0           | 0.00     |
| 18.91                                                       |   | DEUDORES MERCANCIAS                            | 161,255,139 |   | ACREEDORES VARIOS                                       | 4,368,700   | 0.66     |
| 6.85                                                        |   | CUENTA POR COBRAR ACCIONIS                     | 58,382,858  |   | RETENCIONES DE NOMINA-SSOCIAL                           | 2,527,900   | 0.38     |
|                                                             |   | ANTICIPOS DE IMPUESTO Y                        |             |   | CUENTAS COMERCIALES POR                                 |             |          |
| 7.56                                                        |   | SALDO A FAVOR                                  | 64,459,800  |   | PAGAR (ACREEDORES OFICIALES)                            | 16,899,481  | 2.54     |
| 0.13                                                        |   | C X COBRAR EMPLEADOS                           | 1,097,762   |   | RETEFUENTE -CREE Y RETEIVA-ICA                          | 1,298,000   | 0.19     |
|                                                             |   |                                                |             |   | IVA BIMESTRE 6                                          | 15,601,481  | 2.34     |
|                                                             |   |                                                |             | F | RENTA AÑO 2017                                          | 0           | 0.00     |
|                                                             |   | INVENTARIOS                                    | 260,300,000 |   | CREE AÑO 2017                                           | 0           | 0.00     |
|                                                             |   | MERCANCIA NO FABRICADA                         | 260,300,000 |   |                                                         |             |          |
|                                                             |   |                                                |             |   | OBLIGACIONES LABORALES                                  | 21,765,166  | 3.27     |
| 63.12                                                       |   | TOTAL ACTIVO CORRIENTE                         | 538,136,213 |   | OBLIG. LABORALES-CONSOLIDADOS                           | 21,765,166  | 3.27     |
|                                                             |   |                                                |             |   |                                                         |             |          |
|                                                             |   | PROPIEDAD, PLANTA Y                            |             |   | OTROS PASIVOS                                           | 21,234,492  | 3.19     |
| 36.58                                                       | 4 | EQUIPO (MODELO DEL COSTO)                      | 311,879,236 | A | ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS                           | 21,234,492  | 3.19     |
| 42.04                                                       |   | MAQUINARIA Y EQUIPO                            | 358,417,793 |   |                                                         |             |          |
| 0.00                                                        |   | EQUIPO DE OFICINA                              | 0           |   | TOTAL PASIVO CORRIENTE                                  | 356,351,254 | 53.51    |
| 1.93                                                        |   | EQUIPO DE COMPUTACION Y CO                     | 16,422,400  |   |                                                         |             |          |
|                                                             |   |                                                |             |   | OBLIGACIONES FINANCIERAS E INSTRUMENTOS DERIVADOS       |             |          |
| 3.46                                                        |   | EQUIPO DE TRANSPORTE                           | 29,500,000  |   | L.PLAZO                                                 | 309,616,546 | 46.49    |
| -10.84                                                      |   | DEPRECIACION ACUMULADA                         | -92,460,957 |   | PAGARE BANCARIO                                         | 309,616,546 | 46.49    |
|                                                             |   |                                                |             |   | LEASING FINANCIERO                                      | 0           | 0.00     |
|                                                             |   |                                                |             |   | PRESTAMOS CON PARTICULARES                              | 0           | 0.00     |
|                                                             |   | INTANGIBLES DIFERENTES DE                      |             |   |                                                         |             |          |
| 0.31                                                        | 5 | LA PLUSVALIA (DIFERIDOS)                       | 2,602,610   | F |                                                         |             |          |
| 0.31                                                        |   | LICENCIAS                                      | 2,602,610   |   | TOTAL PASIVO NO CORRIENTE                               | 309,616,546 | 46.49    |
|                                                             |   |                                                |             |   |                                                         |             |          |
| 0.00                                                        |   |                                                |             |   |                                                         |             |          |
| 36.88                                                       |   | TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE                      | 314,481,846 |   | TOTAL PASIVO                                            | 665,967,800 | 100.00   |
|                                                             |   |                                                |             |   |                                                         |             |          |
|                                                             |   |                                                |             |   | PATRIMONIO                                              |             |          |
|                                                             |   |                                                |             |   | CAPITAL SOCIAL                                          |             |          |
|                                                             |   |                                                |             |   | CAPITAL SOCIAL PAGADO                                   | 12,000,000  | 1.41     |
|                                                             |   |                                                |             |   | UTILIDAD DEL EJERCICIO                                  | 42,761,144  | 5.02     |
|                                                             |   |                                                |             |   | UTILIDADES Y/O PERDIDAS ACUMULA                         | 76,526,294  | 5.02     |
|                                                             |   |                                                |             |   | UTILIDADES Y/O PERDIDAS NIIF                            | 29,507,821  | 8.98     |
|                                                             |   |                                                |             |   | SUPERAVIT POR VALORIZACIONES                            | 25,855,000  | 3.46     |
|                                                             |   |                                                |             |   | TOTAL PATRIMONIO                                        | 186,650,259 | 21.89    |
|                                                             |   |                                                |             |   |                                                         |             |          |
| 100                                                         |   | TOTAL ACTIVOS                                  | 852,618,059 |   | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO                               | 852,618,059 | 100.00   |

TERMIEXPRESS SAS  
NIT 900,310,968-9  
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL NIIF  
**A MARZO 31 DEL AÑO 2020**

| N                                      | 2020               | VERTICAL<br>2020 |
|----------------------------------------|--------------------|------------------|
| VENTAS DE SERVICIOS GRAVADOS           | 241. 200. 001      | 100, 05          |
| VENTAS DE SERVICIOS EXENTOS            | 3. 320. 440        | 1, 38            |
| <b>TOTAL VENTAS</b>                    | <b>244.520.441</b> | <b>101, 42</b>   |
| MENOS DEVOLUCIONES                     | -3. 434. 088       | - 1, 42          |
| 16 <b>VENTAS NETAS</b>                 | <b>241.086.353</b> | <b>100, 00</b>   |
| MENOS COSTO PRODUCCIÓN                 | -145. 021. 299     | -60,15           |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                  | 96. 065. 054       | 39,85            |
| <b>OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN</b> |                    |                  |
| <b>OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN</b> | <b>57.023.675</b>  | <b>23, 65</b>    |
| GASTOS DEL PERSONAL                    | 23. 941. 168       | 9, 93            |
| HONORARIOS                             | 1. 300. 000        | 0, 54            |
| IMPUESTOS                              | 61. 009            | 0, 03            |
| ARRENDAMIENTOS                         | 20. 629. 700       | 8, 56            |
| CONTRIBUCIONES                         |                    | 0, 00            |
| SEGUROS                                | 2. 844. 039        | 1, 18            |
| SERVICIOS                              | 1. 450. 063        | 0, 60            |
| LEGALES                                | 15. 900            | 0, 01            |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES           | 154. 483           | 0, 06            |
| ADECUACIONES                           |                    | 0, 00            |
| GASTOS DE VIAJE                        | 0                  | 0, 00            |
| DEPRECIACIONES                         | 0                  | 0, 00            |
| AMORTIZACIONES                         | 0                  | 0, 00            |
| DIVERSOS                               | 6. 627. 313        | 2, 75            |
| NO DEDUCIBLES                          |                    |                  |

TERMIEXPRESS SAS  
NIT 900,310,968-9  
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL NIIF  
**A MARZO 31 DEL AÑO 2020**

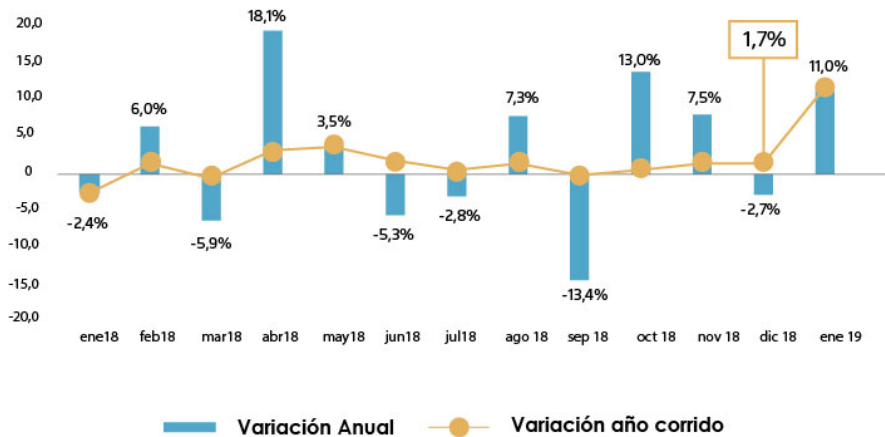
|                                            |                     |               |
|--------------------------------------------|---------------------|---------------|
| <b>OPERACIONALES DE VENTAS</b>             | <b>6.948.143</b>    | <b>2, 88</b>  |
| GASTOS DEL PERSONAL                        | 0                   | 0, 00         |
| HONORARIOS                                 | 3. 995. 343         | 1, 66         |
| IMPUESTOS                                  |                     | 0, 00         |
| ARRENDAMIENTOS                             |                     | 0, 00         |
| CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES              |                     | 0, 00         |
| SEGUROS                                    |                     | 0, 00         |
| SERVICIOS                                  | 1. 674. 740         | 0, 69         |
| GASTOS LEGALES                             | 0                   | 0, 00         |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES               | 493. 784            | 0, 20         |
| ADECUACIONES                               | 0                   | 0, 00         |
| GASTOS DE VIAJE                            |                     | 0, 00         |
| DEPRECIACIÓN                               |                     | 0, 00         |
| AMORTIZACIONES                             |                     | 0, 00         |
| DIVERSOS                                   | 784. 276            | 0, 33         |
| PROVISIÓN DEUDORES                         | 0                   | 0, 00         |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                | <b>32. 093. 236</b> | <b>13,31</b>  |
| <b>NO OPERACIONALES</b>                    | <b>19.610.335</b>   | <b>8, 1 3</b> |
| GASTOS FINANCIEROS (DISTINTOS A INTERESES) | 2. 938. 085         | 1, 22         |
| GASTOS FINANCIEROS (INTERESES)             | 6. 880. 866         | 2, 85         |
| DIFERENCIA EN CAMBIO                       |                     | 0, 00         |
| DESCUENTOS                                 | 213. 482            | 0, 09         |
| IMPUESTOS ASUMIDOS                         |                     | 0, 00         |
| IMPUESTO 4 * 1000                          |                     | 0, 00         |

TERMIEXPRESS SAS  
NIT 900,310,968-9  
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL NIIF  
**A MARZO 31 DEL AÑO 2020**

|    |                                    |                   |               |
|----|------------------------------------|-------------------|---------------|
|    | GASTOS DIVERSOS                    | 316. 894          | 0, 13         |
|    | PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DEBIENES |                   | 0, 00         |
|    | GASTOS EXTRAORDINARIOS             | 9. 261. 008       | 3, 84         |
|    | GASTOS NO DEDUCIBLES               | 0                 | 0, 00         |
|    | <b>TOTAL GASTOS</b>                | <b>83.582.153</b> | <b>34, 67</b> |
| 17 | <b>OTROS INGRESOS</b>              | 18. 975. 875      | 7, 87         |
|    | <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>  | 31. 458. 776      | 13,05         |
|    | PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA Y CREE |                   | 0, 00         |
|    | UTILIDAD Y/O PÉRDIDA DEL EJERCICIO | 31. 458. 776      | 13, 05        |

**Anexo 2.** Evolución de la producción de actividades de impresión

**Evolución de la producción de actividades de impresión**



Fuente: ANDIGRAF (2019).

Anexo 3. Datos complementarios sobre las proyecciones del sector gráfico

Crecimiento del Sector- Comunicación Gráfica por Departamentos



Crecimiento de la Comunicación Gráfica por Departamento

(Variación real (%) en el primer trimestre del 2021 respecto al primer trimestre del año 2020)

| Departamentos   | Producción Real (Var%) | Ventas Reales (Var%) | Empleo (Var%) |
|-----------------|------------------------|----------------------|---------------|
| Valle del Cauca | 0,9                    | -1,7                 | -4,0          |
| Antioquia       | -1,6                   | -2,0                 | -4,1          |
| Atlántico       | -6,4                   | -2,1                 | 0,2           |
| Bogotá, D.C     | -8,0                   | -7,6                 | -9,3          |

A nivel nacional, en el primer trimestre del año 2021, la región del Valle del Cauca (0,9%), fue la única que registró crecimiento en la producción real de la actividad de papel e imprenta, mientras que Bogotá, fue la región que se vio mayormente afectada por la coyuntura que estamos viviendo, al reportar una disminución de -8,0%. Por su parte, Atlántico registró una disminución de -6,4% y Antioquia de -1,6% en la misma variable.

Fuente: DANE: EMMET 2021. Variación año corrido, índices reales. Elaborado por: Dir. Investigaciones Económicas, Andigraf.

Exportaciones de la comunicación gráfica en Colombia



Comportamiento durante el periodo enero-marzo (2020-2021)

(En el recuadro variación para los periodos analizados, USD FOB millones)



Fuente: Sicev, 2021. Elaborado por Andigraf.

En el primer trimestre del 2021 se exportó USD FOB 47,5 millones, a los siguientes destinos:

| Países destino | 2021 USD FOB |
|----------------|--------------|
| Ecuador        | \$7.009.831  |
| EEUU           | \$6.393.806  |
| México         | \$6.054.555  |
| El Salvador    | \$5.649.477  |
| Perú           | \$4.035.226  |
| Chile          | \$3.046.963  |
| Brasil         | \$3.036.047  |
| Costa Rica     | \$2.908.758  |
| Panamá         | \$1.752.197  |
| Venezuela      | \$1.682.803  |
| Demás          | \$5.892.217  |
| Total          | \$47.461.879 |

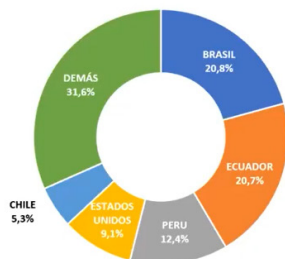
8,9%

crecieron las exportaciones de la comunicación gráfica respecto al primer trimestre del 2020.

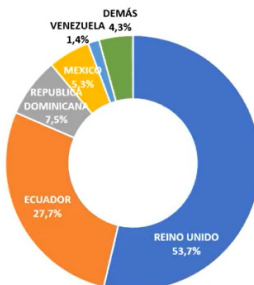
## Exportación de proveedores de la comunicación gráfica (destinos)



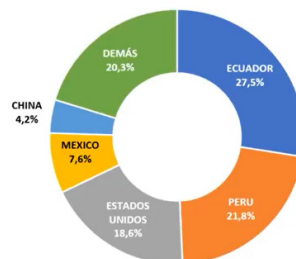
**Proveedores de Insumos**  
(Participación %)



**Proveedores de Maquinaria**  
(Participación %)



**Proveedores de Materias Primas**  
(Participación %)



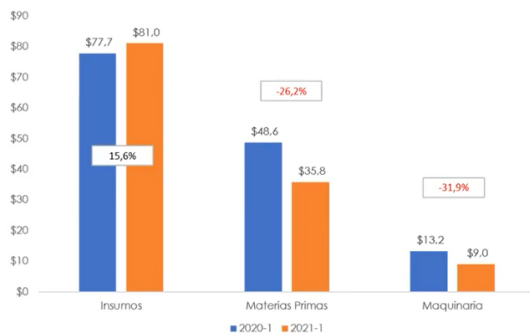
Fuente: Sicec, 2021. Elaborado por Andigraf.

## Importación de proveedores de la comunicación gráfica



**Comportamiento durante el período enero-marzo  
(2019-2020)**

(En el recuadro variación para los periodos analizados, USD FOB millones)



Fuente: Sicec, 2021. Elaborado por Andigraf.

En el primer trimestre del 2021  
se importó USD FOB **125,9**  
millones

**-9,8%**

disminuyeron las  
importaciones de la  
comunicación gráfica  
con respecto al primer  
trimestre del año 2020

Fuente: ANDIGRAF (2020).

### Planta de transformación de cacao Chocolate Colombia, ¿cómo superar un déficit financiero?

Janeth Cecilia Tangarife Cardona  
Juan Estiben Galeano Torres  
Juan Gonzalo Franco Restrepo

La tarde del 6 de marzo de 2021 se encontraba reunida la junta directiva de Chocolate Colombia, organización sin ánimo de lucro que integra a diez asociaciones productoras de cacao en grano seco de Antioquia, Córdoba y Bolívar. Los integrantes de la junta debían decidir la mejor estrategia para aumentar los ingresos de la organización. En la discusión venía ganando terreno la propuesta de constituir una sociedad por acciones simplificada —SAS— como estrategia de privatización para capitalizar la planta de transformación. Esta propuesta tenía oposición en los que apostaban por aumentar las ventas con base en un nuevo enfoque de producto, al comercializar chocolate de mesa marca propia en el mercado local de cada asociación. Ambas alternativas pretendían mejorar los ingresos de la asociación y cubrir los costos de la operación de la planta de transformación que desde 2017 era financiada por las organizaciones asociadas.

La transformación del grano era la apuesta que tenía Chocolate Colombia para diversificar los ingresos. Ello implicaba desarrollar nuevas capacidades y disponer de los recursos necesarios para atender esa unidad de negocio. Efectivamente durante los dos últimos años adecuaron instalaciones, equiparon la planta y formaron al personal para obtener chocolate de alta calidad.

Entre 2018 y 2019 las ventas de productos marca propia de Chocolate Colombia crecieron un 58 %. Los resultados comerciales eran positivos. Aunque no se lograba el punto de equilibrio de la planta, lo que generaba una carga financiera sobre la organización.

Los presidentes de las asociaciones fundadoras de Chocolate Colombia (entre ellas ASOCAVAL) estaban convencidos de que a través de la creación de una SAS podrían

vender acciones para inyectar capital por 200 millones a la planta; no obstante, con la condición de la participación exclusiva de sus asociaciones de base y de los mismos asociados integrantes.

Por su parte, los presidentes de las asociaciones vinculadas en 2020 (entre ellas APROCASUR) proponían apostar por generar mayores ingresos en la planta a partir de un incremento en ventas de las líneas comerciales de chocolates de mesa y confitería, productos maquilados por Chocolate Colombia, con la marca propia de cada asociación para ser comercializados en los territorios de origen.

Ante esta disyuntiva, la junta directiva de Chocolate Colombia llamó a una reunión extraordinaria para debatir el tema y llevar una posición más clara ante la asamblea general de asociados. Allí se elegiría por mayoría de votos la opción más benéfica para la organización. De ahí que era prioritario decidir entre las dos posibilidades que se tenían planteadas, por lo que surgían dos preguntas al respecto: ¿cuáles serían las implicaciones de cada alternativa?, ¿cuál opción debería adoptar la junta directiva de Chocolate Colombia?

## **Origen y consolidación de Chocolate Colombia**

Chocolate Colombia es una entidad sin ánimo de lucro y organización de segundo nivel, fundada el 22 de agosto de 2014. Agremia a diez asociaciones de productores de cacao que operan entre el departamento de Antioquia, el Sur de Bolívar y Córdoba, específicamente en la región del Nudo de Paramillo (accidente orográfico situado en el extremo norte de la cordillera occidental de Colombia). A la fecha del análisis, representaba a 1300 familias asociadas (anexo 1).

La Asociación de Organizaciones Productoras de Cacao del Nudo de Paramillo (Chocolate Colombia) tuvo su origen en una alianza entre ASOCAVAL y ACATA, las cuales aprovecharon su asociación para disminuir costos de transporte del grano de cacao hacia la ciudad de Medellín por sus envíos conjuntos.

Esa primera experiencia motivó la adición de las otras asociaciones al comprender que la suma de pequeñas cantidades de cacao en grano de cada una, las habilitaba para aumentar su poder de negociación ante empresas líderes de la industria como CasaLuker y la Compañía Nacional de Chocolates.

Con ello se detonó la creación y constitución legal de la organización, la cual fue auspiciada por instituciones y proyectos como el “Programa Colombia Responde”; este programa impulsaría la iniciativa a través de capital, equipos e infraestructura.

Germán Sánchez, miembro fundador de la organización, menciona que para ese período uno de los ejercicios más complejos fue el despojo de los celos por la marca



individual para construir una experiencia de unidad de mayor alcance que conservara los ideales comunes. Así, largas discusiones les consumieron mucha energía en el primer año de la fundación de Chocolate Colombia.

Al cierre de 2014, entre las ocho organizaciones de su momento, se tenía un potencial de oferta cercano a 350 toneladas de cacao en grano seco (anexo 2). Por otra parte, su alcance geográfico llamó la atención de otras instituciones que vieron la oportunidad para promover la sustitución de cultivos ilícitos de forma ordenada y efectiva.

La primera venta de cacao en grano seco como asociación se hizo en 2015. Aquí el esfuerzo de las ocho organizaciones permitió reunir 30 toneladas de cacao que fueron compradas por CasaLuker. Esta primera victoria permitió proyectar mayores beneficios sociales y económicos para sus integrantes al comprender las ventajas del modelo y las posibilidades comerciales.

Mientras esto sucedía en Antioquia, en Tumaco otras organizaciones que habían conformado Chocolate Tumaco negociaban 900 toneladas de cacao con CasaLuker. Este referente influiría positivamente en la base de asociados de Chocolate Colombia para dejar atrás toda duda y enfocarse en impulsar la experiencia colectiva.

Amparados en los estatutos, durante 2015, las demás organizaciones de Chocolate Colombia decidirían retirar a INTEGRASINÚ; asimismo, abrirían oportunidades para que otras organizaciones entraran a aportar en el proceso. En ese mismo año se actualizaron los estatutos de la organización, ajustando los requisitos de ingreso y los deberes adquiridos por las asociaciones vinculadas.

En 2016 se integrarían formalmente las asociaciones ASOINCA de Maceo (Antioquia), AFAPUL de Puerto Libertador (Córdoba) y APAN de Montelíbano (Córdoba). Las últimas organizaciones que se sumarían al modelo fueron ACEFUVER (Antioquia) y APROCASUR (Bolívar) en 2020.

Así las cosas, algunos de los beneficios recibidos a través de este modelo de cooperación son: (i) sistema de compras de cacao con un precio justo, peso exacto y pago inmediato; (ii) transferencia tecnológica en el sistema productivo de cacao dirigida al productor (asistencia técnica, giras de intercambios, capacitaciones); (iii) calidad del producto basado en sistemas de producción y protección del medio ambiente, aplicando técnicas de buenas prácticas agrícolas –BPA–; (iv) promoción del desarrollo del cultivo de cacao con una cultura basada en la responsabilidad social (no discriminación, no contratación infantil y condiciones dignas para los trabajadores); (v) participación en redes de comercio justo a través de la certificación *Fairtrade* que posee la organización.

## Síntesis de la cadena global del cacao

El cacao se originó en las regiones de la selva tropical de América Latina, desde Perú hasta México. Su principal uso es en la producción de chocolate, a partir de los granos fermentados de sus frutos (de Souza et al., 2018). De acuerdo con el tipo de procesamiento se puede obtener licor o pasta de cacao, por lo que se puede aprovechar en la producción de: chocolates y confites; manteca empleada por la industria cosmética; cacao en polvo usado en bebidas, panadería y rellenos (Gayi and Tsowow, 2016). Así pues, la demanda del grano se incrementó alrededor del 8 % anual (Charry y Vélez, 2021).

Según la *International Cocoa Organization* –ICCO– (2007) existen dos clasificaciones de calidad del cacao, a saber: corriente y cacao fino de aroma. El primero equivale a más del 90 % de la producción mundial y se concentra principalmente en África; mientras que el segundo se relaciona con variedades cultivadas en Latinoamérica y el Caribe, Asia y Pacífico y cuyo mercado es diferenciado, pequeño, exigente y altamente competitivo.

A nivel mundial, la producción se concentra en países de regiones tropicales. Aunque las molindas del grano, la comercialización y los mayores centros de consumo se encuentran en Estados Unidos y Europa; no obstante, los mercados procesadores emergentes (como, por ejemplo, India, México, Brasil e Indonesia) registran mayores tasas de importación (Charry, Castro-Llanos y Castro-Núñez, 2019). Costa de Marfil es el mayor productor. Entretanto, a cierre de 2020, Colombia se ubica en la décima posición con 63000 toneladas. En los últimos 10 años, el país tuvo un incremento productivo del 67 %; aumentó sus exportaciones en un 350 % y disminuyó sus importaciones pasando de 5600 a 180 toneladas al año (-97 %) (Charry y Vélez, 2021).

En el 2017, cuatro empresas exportaron el 86 % del grano del país. El principal exportador fue Colcocoa, con 4 mil toneladas, seguido por Compañía Colombiana Agroindustrial, parte de la corporación suiza ECOM, con cerca de 3 mil toneladas. Luego Fedecacao con 1.75 mil toneladas y finalmente a Casa Luker con 1.5 mil toneladas. (Charry y Vélez, 2021, p. 25)

Asimismo, “en cuanto a los productos derivados, el país logró convertirse en exportador neto de pasta en el año 2013 y los volúmenes han continuado aumentando. De igual manera, las exportaciones de manteca han aumentado consolidando su condición de exportador” (Charry y Vélez, 2021, p. 23). Caso contrario sucede con los chocolates y productos de confitería cuyas exportaciones han disminuido desde 2007, pero que se han sostenido gracias a cinco empresas que envían el 94 % del valor total: Compañía Nacional de Chocolates (41 %); CasaLuker (21,5 %); Colombina (17 %); Comestibles Aldor (9,4 %) y Super de Alimentos (5,2 %).

Por último, Charry y Vélez (2021) concluyen que el potencial de desarrollo de la cadena del cacao y del chocolate de Colombia se concentra en el mercado de exportación. Mencionan diferencias estratégicas entre la Compañía Nacional de Chocolates (enfocada en el mercado nacional y latinoamericano con chocolates y confitería) frente a CasaLuker (que reporta mayores ventas con coberturas de cacao en el mercado internacional de alto valor con exigencias de calidad y consistencia). De igual manera identifican que la cooperación internacional ha impulsado la exportación directa del grano por parte de las asociaciones de productores que emplean cacao fino de aroma, cacaos especiales y certificaciones, aunque este modelo es aún incipiente en el país.

## **Cacao en grano de Chocolate Colombia, período 2015-2020**

Chocolate Colombia, en 2015, tuvo una comercialización de 172 toneladas de cacao en grano seco en el mercado nacional. Para 2018 había cerrado con 671 toneladas (anexo 2). Esto representó un crecimiento del 290 % en capacidad de oferta. Los resultados obtenidos obedecieron al incremento en áreas productivas de sus agricultores.

En 2015, el Programa Colombia Responde impulsa a Chocolate Colombia a realizar la primera exportación, al lado de Mariana Cocoa Export (Macoex SAS), de 12 toneladas de cacao en grano seco a la empresa Natra de España. Según Germán Sánchez, esa primera experiencia fue un antes y un después para la historia de la organización; esta experiencia, los motivó a repetir el ejercicio.

Entrar al mercado internacional representó un esfuerzo financiero para Chocolate Colombia, ya que su cliente español realizaba el pago del cacao tres meses después de la transacción. En el transcurso de este proceso la organización debía continuar comprando y pagando oportunamente el cacao de sus asociados, lo que los llevaría a incurrir en préstamos con IC Fundación para tener capital de trabajo (anexo 3).

El 70 % de las ganancias obtenidas en esta primera exportación se distribuyeron entre las organizaciones, con base en la contribución en volumen de cacao y dinero invertido. De este ejercicio quedaron beneficios económicos para acceder a mejores precios al exportar de forma directa, así como el deseo de posicionar el nombre de Chocolate Colombia a nivel nacional e internacional.

Desde la gerencia se profundizó en el estudio de negocios internacionales con cacao para dominar aspectos técnicos, logísticos, financieros y de atención a clientes. Esto permitió analizar flujos de caja para gestionar los costos y la inversión que conllevaba el proceso. Así pues, se tuvo mayor implicación para crecer y consolidarse en esta línea de ingresos.

Para 2018, la empresa había certificado a 160 productores con el sello *Fairtrade* (Comercio Justo). Un respaldo que les permitía aumentar los beneficios económicos de exportar al mercado europeo a través de primas de alrededor de 500 dólares por cada tonelada vendida. Al cierre de ese mismo año se enviaron 212,5 toneladas de cacao en grano seco, lo que representó un crecimiento superior al 1000 % en comparación con el 2015 (anexo 4).

Al cierre de 2020, Chocolate Colombia era la única organización del país con certificación de cacao *Fairtrade*. Asimismo, había obtenido una prima por un valor de \$ 11'353530. Sin embargo, el mayor reto lo representaba consolidar un cliente que comprara todo el cacao bajo esta certificación.

En el informe de la asamblea ordinaria de 2021 se presentaron las siguientes cifras: (i) entre 2015 y 2020, Chocolate Colombia compró 3024,8 toneladas de cacao en grano por un valor de \$ 19353'676028 y vendió 2952,6 toneladas de cacao en grano por un valor de \$ 21499'758360; (ii) a fines de 2020 el 99,9 % del grano se vendió en el mercado nacional a CasaLuker (375426,17 toneladas) y Compañía Nacional de Chocolates (3592,0 toneladas), el resto fue comercializado en el mercado internacional; (iii) saldo de crédito pendiente de pago a IC Fundación por valor de \$ 142'000000, acordado a cuotas mensuales con intereses y \$ 13'000000 pendientes de pago a ASOCAVAL.

## **De productores a transformadores de cacao**

Hasta 2017, Chocolate Colombia se concentró solo en el negocio de la comercialización de cacao en grano seco a nivel nacional e internacional. En el segundo semestre del mismo año, decidieron incursionar en la transformación de esta materia prima; un proyecto completamente nuevo para sus líderes y productores, quienes optaron por diversificar los ingresos de la organización.

Se alquiló una bodega en el corregimiento de Llanos de Cuivá, municipio de Angostura, departamento de Antioquia. Allí se instaló y equipó la planta de transformación, aprovechando un proyecto denominado "Laboratorio de calidad" del Programa Colombia Responde. Gracias a este proyecto con anterioridad se había dotado con maquinaria y equipos a las organizaciones de base, pero por decisión de la asamblea esos activos se trasladaron a dicho lugar.

Desde el inicio se propusieron obtener chocolates naturales (sin aditivos químicos) y con bajos contenidos de azúcar para atender nichos de alimentación saludable. De la conceptualización de marca surgió el nombre Chocolate Paramillo, el cual evoca la región natural en la que se cultiva la mayoría del cacao de sus asociados. A la vez tenían poca experiencia en los procesos para obtener los derivados del grano, por lo que era apremiante recibir asesoría para mejorar la calidad del producto.

Precisamente, en noviembre de 2018, durante la participación de Chocolate Colombia en la Feria Interactuar, Germán Sánchez y otros líderes representantes conocieron la ONG holandesa PUM Netherlands Senior Experts cuyo fin era apoyar con expertos voluntarios todo el proceso de producción y calidad de chocolates. Luego de adelantar conversaciones, lograron recibir asesoría gratuita durante 15 días; al final, sus chocolates superaban las pruebas de calidad según criterios y estándares internacionales.

A junio de 2019, el portafolio de Chocolate Colombia comprendía seis productos en diferentes presentaciones (anexo 5). Adicionalmente se ofrecían los servicios de maquila para otras marcas, entre las cuales se encontraban los chocolates de mesa de sus mismas asociaciones de base (por ejemplo, Chocoval de ASOCAVAL) (anexo 6). Durante seis meses también se había invertido en un estudio de mercado para crear un nuevo diseño de empaque y etiqueta de la barra de Chocolate Paramillo, esto con la intención de posicionar el producto en un mercado de mayor poder adquisitivo y destacar el origen por regiones (anexo 7).

La empresa consideraba que en este nicho se podrían encontrar personas dispuestas a pagar más por un producto que representara, por encima de buen sabor y calidad, a cientos de familias campesinas deseosas de permanecer en el territorio con prácticas lícitas de producción y en pro de la conservación ambiental. Las diferentes presentaciones de su producto Chocolate Paramillo iban dirigidas a consumidores especializados y con mayor poder adquisitivo.

Por último, esta evolución le permitió a Chocolate Colombia tener inversión directa en todos los eslabones de la cadena nacional de cacao como son: producción de material vegetal; producción primaria; comercialización de grano; procesamiento de cacao y manufactura de chocolates; comercialización minorista de procesados en mercados nacionales (Charry, Castro-Llanos y Castro-Núñez, 2019). Luego de su integración vertical, la organización finalmente se encontraba bajo un modelo empresarial robusto; de ahí que estaban en la necesidad de competir en un mercado maduro con sus productos derivados del cacao.

En Colombia cerca del 85 % de la producción nacional de granos de cacao es comprada y procesada por dos compañías multinacionales, a saber: CasaLuker y Compañía Nacional de Chocolates. Ambas llevan años posicionadas en el mercado con productos como chocolatinas y chocolate de mesa. También ofrecen cacao en grano, cobertura, licor, cacao en polvo y manteca de cacao en el mercado nacional e internacional. Las otras empresas existentes en el país —con amplia trayectoria a nivel nacional— son Comestibles Italo, Comestibles Aldor y Colombina, que comercializan confitería en el mercado local y extranjero.

Charry, Castro-Llanos y Castro-Núñez (2019) afirman que el consumo nacional de cacao ha crecido constantemente desde el 2013, alcanzando su mayor nivel en 2016 con un consumo per cápita anual de cacao de 964 g (2,5 % más que en 2007).

## **Ventas de la planta de transformación de Chocolate Colombia**

A pesar de los avances en calidad de los productos y estandarización de los procesos, las ventas de la planta venían creciendo (anexo 8), pero aún no suplían los esfuerzos invertidos por la organización. En casi un año, las utilidades por ventas de cacao en grano seco cargarían con la operación de la planta. Para el cierre fiscal de 2018, la empresa tenía un déficit superior a \$ 70 millones.

Chocolate Colombia era oxigenada por las asociaciones que entregaban a crédito el cacao en grano y daban amplios plazos para pagarle a los productores, aunque esto generaba malestar en los asociados y sus familias. Adicionalmente la empresa había depositado todas las expectativas de venta de licor de cacao a un solo cliente en la ciudad de Bogotá, pero finalmente la negociación no se había llevado a cabo; lo anterior, rompería con las proyecciones financieras realizadas en el estudio de factibilidad de la planta.

Durante el 2020, con la llegada de APROCASUR y ACEFUVÉR a la organización, la línea de maquila (licor, pasta o masa de cacao) comenzaría a tener mayor relevancia. Esto debido a que APROCASUR transforma una tonelada de cacao mensual, produciendo chocolate de mesa bajo su propia marca para distribuirla en el municipio de origen.

Esa experiencia definió la iniciativa de transformar el cacao en chocolates de mesa de bajo costo para comercializarlo en cada municipio. También llegó un nuevo cliente para consumo de licor de cacao que supera la demanda de una tonelada mensual; esto permitió el flujo de caja para cubrir los costos de operación de la planta, sumado a los recursos de un proyecto de inversión social que apoya la operación del negocio de transformación.

Al cierre de 2020 se lograron ventas de producto transformado por valor de \$ 107'312949 y una venta de servicios de maquila por valor de \$ 34'994082, para un total de \$ 142'307031. En el informe de la asamblea se expresaba lo siguiente: "con los cambios que se tienen contemplados dentro de la planta de transformación; visionamos para el año 2021 superar los cuellos de botella del proceso de transformación, aumentar la producción disminuyendo los costos operativos y generar nuevos empleos".

## Momento de decisiones

La junta directiva de la asociación sabe que para continuar con la operación de la planta de transformación debe aumentar los ingresos del negocio. Las organizaciones de productores de cacao se han comprometido financieramente con la planta, aunque el sostener el esfuerzo económico ha generado descapitalización en la mayoría de ellas.

La junta extraordinaria se cita con el objetivo de avanzar en la discusión de este tema y analizar la propuesta más conveniente para el futuro de más de 1300 familias que han apostado en la construcción de un proyecto empresarial económico, social y ambientalmente sostenible para sus territorios.

Así pues, ¿debería Chocolate Colombia apostar por la línea de chocolates de mesa para el consumo masivo local?, ¿qué implicaciones podrá tener esta decisión frente a la competencia con productos tradicionales posicionados en el mercado?, ¿será que convertir a Chocolate Colombia en una SAS le permitirá capitalizar su planta y superar su situación financiera a futuro?, ¿con esa alternativa podrá mejorar su estado de resultados sin cambiar su estrategia de mercado con los productos de marca propia?

## Referencias

- Charry, A., Castro-Llanos, F. y Castro-Núñez, A. (2019). *Colombian Cacao, Forests and Peace Initiative. Estudio de línea base de la cadena del cacao en Colombia*. Cali, Colombia: CIAT.
- Charry, A. y Vélez, A.F. (2021). *Cadenas sostenibles ante un clima cambiante. El cacao en Colombia*. Bogotá, Colombia: GIZ.
- de Souza, P.A. et al. (2018). Cacao—*Theobroma cacao*. *Exotic Fruits*, 69-76.
- Gayi, S. and Tsowow, K. (2016). *Cocoa Industry: Integrating small farmers into the global value chain*. New York, USA: UNCTAD.
- ICCO. (2007). *Project to determine the physical, chemical and organoleptic parameters to differentiate between fine and bulk cocoa*. London, England: ICCO.

# Anexos

## Anexo 1. Asociaciones miembros de Chocolate Colombia

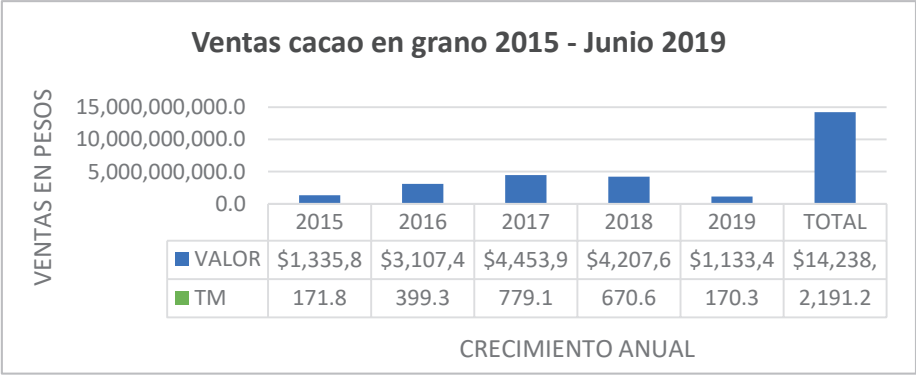
| Departamento | Municipio         | Asociación |
|--------------|-------------------|------------|
| Antioquia    | Valdivia          | ASOCAVAL   |
|              | Tarazá            | ACATA      |
|              | Cáceres           | APROACA    |
|              | El Bagre          | ASOBOSQUES |
|              | Zaragoza          | ASAPA      |
| Córdoba      | Tierra Alta       | Activa G10 |
|              | Chigorodó         | ACEFUVER   |
|              | Valencia          | ASOPRODEMA |
| Bolívar      | Puerto Libertador | AFAPUL     |
|              | Sur de Bolívar    | APROCASUR  |

## Anexo 2. Capacidad de oferta de Chocolate Colombia en 2014.

| Asociación  | Representante 2014 | Producción de cacao (ton/año) 2014 |
|-------------|--------------------|------------------------------------|
| ASOCAVAL    | German Sánchez     | 30-40                              |
| ACATA       | Jaime Jaimes       | 60-70                              |
| APROACA     | Silvestre Sánchez  | 10-12                              |
| ASAPA       | Blas José Regino   | 1-2                                |
| ASOBOSQUES  | Robinson Quintana  | 10-12                              |
| Activa G10  | Rafael Cabrales    | 200                                |
| INTEGRASINÚ | Didier Pérez       | —                                  |



**Anexo 3.** Evolución ventas de cacao en grano de Chocolate Colombia



**Anexo 4.** Créditos otorgados por IC Fundación a Chocolate Colombia

| Orden | Valor préstamo (\$) | Descripción        |
|-------|---------------------|--------------------|
| 1     | \$ 35'000000        | Exportación 2015   |
| 2     | \$ 106'000000       | Exportaciones 2016 |
| 3     | \$ 100'000000       | Exportaciones 2016 |
| 4     | \$ 70'000000        | Mercado nacional   |
| 5     | \$ 86'000000        | Mercado nacional   |
| 6     | \$ 280'000000       | Exportaciones 2017 |
| 7     | \$ 250'000000       | Exportaciones 2018 |
| 8     | \$ 200'000000       | Exportaciones 2018 |
| 9     | \$ 100'000000       | Exportaciones 2020 |
| 10    | \$ 85'000000        | Exportaciones 2020 |
| Total | \$ 1312'000000      | Créditos otorgados |

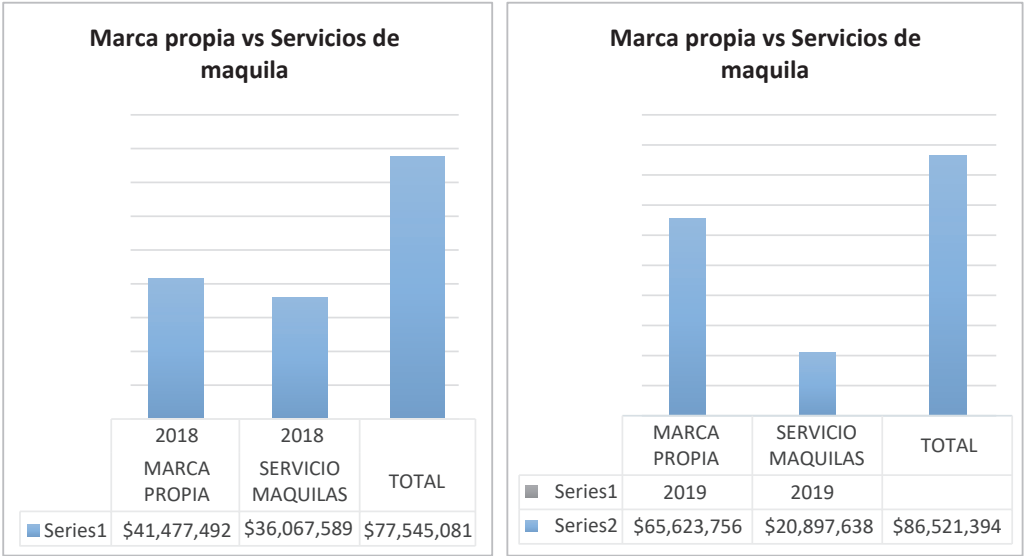
**Anexo 5.** Evolución exportaciones de cacao en grano de Chocolate Colombia



**Anexo 6.** Portafolio de productos transformados de Chocolate Colombia

| Chocolatina                                              | Chocolate de mesa tableta de 125 g) 100 % cacao natural    | Barra de chocolate Origen (tableta de 55 g)                                                                            | Nibs de cacao                                                                                                | Cobertura de chocolate                                                                                                                               | Licor, pasta o masa de cacao                                      |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Chocolate Oscuro<br>Paramillo<br>(tabletas 5, 30 y 55 g) | Tradicional sabor natural<br>Sin azúcar<br>clavos y canela | 66 %<br>Alto Sinú, Córdoba<br>70 %<br>Alto San Jorge, Córdoba<br>72 % Magdalena Medio<br>75 % Urabá<br>80 % Bajo Cauca | Cajas 500 g y 1 kg<br>Caja de cartón corrugado externo<br>Bolsa de 5, 12, 5, 25 kg<br>Bolsa industrial Kraft | Bloque de 1 kg<br>Caja por 10 kg en tabletas de 200 y/o 1000 g<br>Caja de cartón corrugado externo<br>Desarrollo coberturas de chocolate a la medida | 200 g y 1 kg y caja por 10 kg<br>Caja de cartón corrugado externo |

**Anexo 7.** Ventas de productos marca propia frente a servicios de maquila entre 2018 y 2019



**Anexo 8.** Nuevo diseño de empaque y etiqueta de la barra de Chocolate Paramillo



## Anexo 9. Diferentes presentaciones del Chocolate Paramillo



## Capítulo VII

### Toscana Fresh: tomar la decisión de reestructurar para alcanzar un sueño

Juliana Catalina Echeverri Hernández  
Sandra Patricia Pérez Guisao  
Óscar Andrés Galindo Rodríguez

Toscana Fresh es una empresa dedicada a la comercialización de frutas y hortalizas con ocho años en el mercado. Tiene una finca productiva ubicada en Marinilla (Antioquia) y su sede comercial está ubicada en la Central Mayorista de Antioquia (ubicada en Itagüí). Su creadora y gerente, Alejandra Álzate, tiene dos líneas de negocio: una línea institucional que atiende restaurantes y servicios de catering en cantidades limitadas y otra que comercializa grandes volúmenes de frutas y verduras. En 2019 identificó que su rentabilidad estaba muy por debajo de lo que esperaba, además no sabía qué productos no le permitían alcanzar el margen deseado. Esta situación la llevaría a revisar la parte administrativa, operativa y gerencial de la empresa.

Alejandra se reunió con su hermana, quien se desempeña como coordinadora administrativa, para buscar la manera de lograr el crecimiento y la rentabilidad deseada. En esta reunión se debatió si la empresa debía seleccionar entre la línea de comercialización a grandes volúmenes o la línea institucional.

Alejandra se preguntaba si la situación de Toscana Fresh podía mejorar a corto plazo, ya que esta se debía a la acumulación año tras año de muchas problemáticas de la empresa, además se cuestionaba si la estructura actual era suficiente para superar el estancamiento por el cual estaba atravesando.

#### **La empresa**

Alejandra Álzate inició sus actividades en 2011, con la producción y comercialización de huevos de codorniz y la distribución de frutas y verduras a baja escala, ingresando

en un sector en el que la mujer tiene poca participación. Ganarse la credibilidad y el respeto, en sitios como la Central Mayorista de Antioquia, requirió de todo un proceso de persistencia.

Alejandra, con sus habilidades innatas de comercialización, rápidamente pasó de vender 50 cajas de huevos de codorniz a la semana a 8000 en el mismo periodo de tiempo. En 2015, Alejandra, cansada de tanto desgaste físico y económico y su estancamiento como empresaria, propició un análisis detallado del crecimiento de su empresa; al ver que los resultados no eran los más alentadores decidió vender el negocio de huevos de codorniz a una compañera de la universidad, dedicándose a fortalecer la línea de comercialización de frutas y hortalizas; al reestructurar totalmente su agroempresa en esta nueva etapa, Toscana Fresh enfocó su propuesta de valor a la entrega de productos agrícolas frescos en ofertas personalizadas y bajo el esquema de comercio justo, comprando directamente a productores y conectándolos con el comprador final. Sus clientes más importantes en la línea institucional son restaurantes como Cocorollo, Rancherito, Sancho Paisa, Asados Doña Rosa, la cafetería de la Universidad de Medellín entre otros y en la línea de grandes volúmenes a superficies como el Éxito, EURO y D1.

Todos los mercados que abriría con la comercialización de huevos de codorniz, los pudo ocupar con su nuevo modelo de negocio FRUVER (frutas y verduras). Toscana Fresh creció sin mucho trabajo, lo que le permitió abrir nuevos mercados y posicionar a Alejandra como una comerciante reconocida en la Central Mayorista de Antioquia, en la que ofrece sus productos a la línea institucional (como, por ejemplo, tomate, lechuga, zanahoria, cebolla, cilantro, limón, papa, repollo, aguacate, apio, mora, fresa), todo en pequeñas cantidades con una frecuencia diaria. Además de la comercialización de productos tales como limón, cebolla, tomate, breva, con volúmenes de 10 a 15 toneladas semanales de cada producto en la línea de grandes superficies.

En la parte operativa y administrativa, Toscana Fresh cuenta con cuatro empleados en diferentes roles: gerente general, con un enfoque más dedicado a la parte operativa que a la gerencial; coordinadora administrativa; conductor y el encargado de compras y cobros, actividad que podría ser realizada por la coordinadora administrativa; así, generaba empleos de calidad dado que cada empleado es contratado con todos los requisitos de ley; asimismo, cuenta con un auxiliar de cargue y descargue contratado por días porque su conductor venía bajando su rendimiento.

A fines de 2015, Alejandra se convierte en un referente de la Central Mayorista de Antioquia para la consecución de limón Tahití en grandes volúmenes debido a su alianza con un productor del municipio del Tolima. Toscana Fresh logró cerrar negocios para distribución de este producto con supermercados de cadena (como el Éxito y el D1), con una capacidad de entrega de 30 toneladas semanales, en donde sus clientes tenían claro que los estándares de calidad eran los mejores. Este negocio

duró solo dieciocho meses porque el proveedor comenzó a exportar el 90 % de su limón, lo que dejaría a Toscana sin este producto.

Alejandra empezó con la búsqueda de otros posibles oferentes, pero no logró encontrar la cantidad y la misma calidad con la que venía trabajando; situación que llevó a Alejandra a tomar la decisión de reestructurar apresuradamente su modelo de negocio de proveeduría de grandes volúmenes, a pasar al fortalecimiento de la comercialización de frutas y hortalizas de baja escala en la línea institucional; esta línea ya la venía trabajando, pero sin ser su línea principal. Toscana Fresh encaminaría su propuesta de valor en servir como puente e intermediario para la comercialización de productos de pequeños productores del agro colombiano a un precio justo.

Con el paso del tiempo, Alejandra empezó a tener problemas de logística de distribución debido a la gran cantidad de productos ofertados y lugares de recolección de estos; situación que incrementó sus costos operacionales y disminuyó su rentabilidad, la cual pasó desapercibida por mucho tiempo.

En 2017, Alejandra, en su afán de acelerar su agroempresa, invirtió gran parte de su tiempo en la consolidación de la línea institucional que venía trabajando en años anteriores sin tanta dedicación y análisis, así como sin validar a fondo la logística que esto requería; por tal motivo, su portafolio de productos crecía cada vez más para cumplir con las necesidades de sus nuevos clientes.

A fines de 2018, Alejandra se enfoca nuevamente en un producto para comercializar a gran volumen; esta vez se trataba de breva en fresco producida en Antioquia y Bucaramanga, pero sin dejar a un lado sus clientes habituales.

## **Mercado**

En este sentido,

las tendencias a nivel mundial indican un incremento positivo en el consumo de hortalizas; esto debido a una mayor información por parte de los consumidores sobre los beneficios a la salud humana asociados al consumo de estos vegetales, lo que representa un gran mercado y oportunidades comerciales para los agricultores. (Correa, 2020)

Por su parte, “según el Dane, el PIB agropecuario creció el año pasado 2,8 %, mientras que la economía cayó 6,8 %” (*Portafolio*, 2021); asimismo, “las expectativas de los gremios indican que el PIB del sector crecería en el 2021 un 4 %” (*Portafolio*, 2021).

Por último,

la producción hortofrutícola nacional también se expandió en el 2019: creció 5 % al pasar de 11.3 millones de toneladas de producto en el 2018 a 11.8 millones de toneladas de producto en el 2019. Ello debido al aumento de la demanda internacional. Los departamentos con mayor participación de la producción de frutas y hortalizas fueron Antioquia (11 %), Santander (10 %), Meta (8 %), Arauca (7 %), Valle del Cauca (7 %) y Cundinamarca (6 %). (Redagricola, 2020)

Medellín, hoy, cuenta con cinco plazas de mercado: la principal es la Central Mayorista de Antioquia que, aunque está ubicada en el municipio de Itagüí, atiende a toda la ciudad de Medellín; también se encuentran la Plaza Minorista José María Villa, Plaza de Mercado Campo Valdés, Plaza de La América y la Placita de Flórez. En cuanto a los súper e hipermercados en la ciudad es predominante la cadena del Grupo Éxito (con más de cuatrocientos puntos de venta en setenta y dos municipios de Colombia) y con una menor participación cadenas como Jumbo y Makro y supermercados como EURO, Consumo y D1.

La comercialización de frutas y verduras en Colombia se realiza, en un gran porcentaje, mediante un modelo tradicional o centralizado en el que los aspectos geográficos como la distancia entre los centros de consumo y producción, los agentes que intervienen, la información y los procesos de formación de precio se convierten en factores determinantes del modelo para su eficiencia y eficacia.

## **Industria**

Aquí,

las empresas FRUVER que comercializan frutas y verduras, se han constituido como un agronegocio urbano con responsabilidad social al ser un puente entre el campo y los centros urbanos consumidores deseosos de mejor salud. Estos agronegocios ciudadanos, al vincularse con zonas productoras de frutas y verduras, resuelven problemas de comercialización del campo colombiano e influyen en los productores para que asimilen la responsabilidad de entregar sus productos con alta calidad y sanidad al momento del consumo. (Jaller, 2017)

Por tal motivo, a nivel del entorno, influyen tanto la producción y la disponibilidad en los mercados locales como el acceso físico y económico determinado por los precios y los ingresos familiares que afectan la demanda de estos alimentos.

A la vez Colombia cuenta con una producción significativa, pero con una baja preferencia y consumo de frutas y verduras; en este sentido se pierden en gran proporción en los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria.



Para Rodríguez y Sánchez (2017),

Colombia posee importantes áreas cosechadas de frutas (998.097 ha) y verduras (233.703 ha), que generan volúmenes importantes de producción por año así: 7.746.235 t de frutas y 1.433.022 t de verduras; cifras que indican su disponibilidad en el territorio colombiano con excepción la Región Amazonía y Orinoquía. (p. 49)

## Decisión

En 2019, Alejandra, después de reunirse con su hermana y hacer un análisis detallado de la operatividad y eficiencia en sus dos líneas, pensó en la implementación de nuevas estrategias para mejorar la parte administrativa y gerencial de Toscana Fresh para poder decidir así sobre la línea en la que se debían enfocar. Por tanto, se preguntaba: ¿cuál línea seleccionar?; ¿cuáles serían los argumentos para tomar o no la decisión?; ¿cuáles serían las recomendaciones estratégicas para que la empresa mejore sus condiciones de gestión administrativa?; ¿Toscana Fresh es una empresa eficiente?

## Referencias

- Correa, É. (2020). *La hora de las hortalizas*. Recuperado de <https://www.agronegocios.co/analisis/ender-correa-2982797/la-hora-de-las-hortalizas-2982626>.
- Jaller, G. (2017). *Agronegocios Fruver. Futuro del sector rural colombiano*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/agronegocios-fruver-futuro-del-sector-rural-colombiano/>.
- Portafolio. (2021). *La economía agropecuaria, protagonista en el PIB 2021*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/la-economia-agropecuaria-protagonista-en-el-pib-2021-553168>.
- Redagícola. (2020). *Colombia: exportación hortofrutícola creció 10% en el 2019*. Recuperado de <https://www.redagricola.com/co/colombia-exportacion-hortofruticola-crecio-10-2019/>.
- Rodríguez, M. y Sánchez, L. (2017). Consumo de frutas y verduras: beneficios y retos. *Revista Alimentos Hoy*, 25(42), 30-55.



## Capítulo VIII

### La Lencería, una pyme en crecimiento local

Sorayda María López Mejía  
María Isabel Puerta Rendón  
Juan Gonzalo Franco Restrepo

La Lencería es una empresa dedicada a la fabricación y elaboración de prendas de vestir intimas bajo marca propia, esta empresa se encuentra ubicada en Medellín y sus productos se comercializan en diferentes plataformas digitales. La empresa inició sus actividades en 2007, en la vivienda de María Paula García (Comuna 13, Medellín); durante 10 años trabajó sin procesos de formalización, pues buscaba capitalizar la empresa para lograr un crecimiento mucho más seguro.

Para 2020, la empresa tenía planes de incursionar en el mercado internacional. Sin embargo, a fines de 2019, se daría inicio a la pandemia de la COVID-19. Lo anterior, pondría en jaque a las economías del mundo. A partir de esta situación surgiría una oportunidad para la empresa, la cual ya se había planteado con anterioridad, pero la gerente no había querido aceptar, a saber: evaluar la posibilidad de trabajar el servicio de paquete completo (*Full Package*); María Paula vería la posibilidad de incorporar una nueva línea de negocios para la empresa, razón por la cual citaría a sus socios para plantearles la propuesta.

#### **Antecedentes de la empresa**

La Lencería nacería en 2007 en la ciudad de Medellín como un emprendimiento de María Paula García, quien trabajaba en uno de los sectores más comerciales de la ciudad denominado “El Hueco”; allí se desempeñaría como vendedora durante siete años en un almacén de ropa interior femenina. Esta experiencia le permitió conocer el mercado y aprender a desarrollar productos que elaboraba de forma básica (como, por ejemplo, los pantis), los cuales incluían encajes y materiales para hacerlos sensuales y llamativos. Al ver que sus productos se comenzaban a vender (aproximadamente 300 unidades mensuales) por un valor de \$ 2500 cada uno, buscó

la ayuda de una vendedora para que la apoyará en el proceso de comercialización en el mismo sector en el que trabajaba.

María Paula nunca recibió formación en diseño y confección de ropa interior, pero descubrió que tenía las habilidades para hacerlo y gracias a su trabajo como vendedora conocía de antemano de calidad y diseño. Sus primeras prendas las realizó con una máquina de coser prestada y bajo el método de ensayo y error, ella misma revisaba la calidad de cada una; de esta manera comprobaba si se ajustaban al cuerpo de la mujer. Fue así como María Paula iniciaría su emprendimiento.

Al crecer la demanda de sus prendas, María Paula se vio en la necesidad de utilizar el servicio de maquila para apoyarse en el proceso productivo puesto que no contaba con maquinaria propia para elaborar su producción. Para ello recibió el apoyo económico de su padre y su esposo, quienes se convertirían en sus nuevos socios. Después de dos meses lograron reunir un capital con recursos propios y algunos créditos financieros, de este modo la empresa recaudaría \$ 4'500000 para la adquisición de tres máquinas e insumos para confección. Para ese momento, María Paula no recibía salario alguno puesto que todo lo que se recaudaba se reinvertía nuevamente en insumos y equipos.

Como estrategia para ir capitalizando la empresa María Paula exigía a sus clientes el pago de contado; tan solo unos pocos clientes pagaban a 30 días, estos generalmente eran clientes mayoristas que compraban volúmenes interesantes de producto por lo cual se les permitía esta modalidad de pago.

En 2008, María Paula se enfrentaría a una situación bastante compleja debido a que la persona encargada del área comercial decidió no continuar; por ello se vio en la necesidad de asumir esta responsabilidad durante un año. A raíz de este nuevo rol, María Paula identificaría que más allá de conservar sus clientes era necesario ampliar su portafolio; de ahí que tomaría la decisión de contratar a su hermana y asignarle esta responsabilidad. Así, daría inicio a una nueva etapa para la empresa.

Hasta ese momento María Paula trabajaba sola, era la responsable del diseño y comercialización de las prendas, pero con la llegada de su hermana al área comercial y el ingreso de nuevos clientes fue posible contratar a dos nuevas empleadas (operarias de producción); con esta misma nómina la empresa continuaría durante ocho años, tiempo en el que su proceso comercial se enfocaría tan solo en atender a los clientes del sector de "El Hueco".

María Paula siempre inquieta por darle un rumbo diferente a su empresa, comenzaría a replantear el manejo comercial de la misma. Es así como a inicios de 2017 se implementaron algunas estrategias digitales, lo que le permitió penetrar nuevos mercados e incrementar sus ventas; también observó que sus productos contaban con una muy buena acogida en otros países de Latinoamérica como Ecuador, Chile

y Perú. Para esa fecha, el 80 % del total de sus ventas se realizaba en Medellín y el 20 % restante en otros departamentos del territorio colombiano y en otros países del continente.

## **Modelo de negocio**

Por más de ocho años, la empresa La Lencería se enfocaría en atender un solo mercado y un solo sector. Ese mercado se caracterizaba por manejar precios bastante bajos y muy competitivos, lo que generaba márgenes muy bajos para los productos comercializados; asimismo, hay que tener en cuenta que es muy marcada la cultura de replicar todos los diseños y competir entre todos los empresarios por el precio. La experiencia de trabajar en este mercado fue bastante importante y dejaría muchos aprendizajes a María Paula. Los diseños en los productos y su excelente calidad hicieron posible incursionar en otros mercados, permitiendo márgenes de ganancia un poco más altos a los percibidos con los clientes de “El Hueco” de Medellín (30 %).

Gracias a las estrategias digitales la empresa daría un giro interesante al captar clientes de otros departamentos del país, por lo que a partir de 2017 se inicia un proceso de expansión y comercialización, permitiéndole generar mayores porcentajes de ganancia a los percibidos hasta el momento.

Debido al reconocimiento que estaba ganando la empresa a través de los medios digitales se pudieron realizar algunas exportaciones a países como Ecuador, Chile y Perú. De esta manera el porcentaje de participación en las ventas cambiaría totalmente porque el volumen de ventas para los clientes del sector de “El Hueco” alcanzaría tan solo un 10 % del total de las ventas de la compañía, mientras que el 90 % de las ventas restantes se llevaría a cabo a través de medios digitales.

Esta nueva estrategia comercial representó para la compañía una importante fuente de ingresos dado que mientras una prenda se vendía en “El Hueco” a \$ 26000, esa misma prenda se comercializaba a través de los medios digitales por un valor de \$ 55000; esta diferencia en precios significaría para la compañía pasar de un margen de ganancia del 30 % a un margen del 63 %.

## **Crecimiento de la empresa**

La estrategia de comercialización digital permitió a la compañía generar mayores ingresos y acelerar un proceso de crecimiento que estaba estancado debido al mercado que atendía a lo largo de los años.

Hoy la empresa cuenta con página Web, e-commerce, páginas de Facebook e Instagram, siendo esta la que genera mayores receptores mayoristas y extranjeros. Con los ingresos percibidos se tomaría la decisión de trasladar la empresa a una bodega más amplia (340 metros); esto les permitiría mejorar las condiciones laborales, generar nuevas fuentes de empleo y adquirir más equipos para el montaje de un nuevo módulo de confección.

La empresa La Lencería pasó de dos empleados (en 2017) a tener once empleos directos (en 2021). Debido a las nuevas inversiones y a los talleres satélites que prestaban sus servicios se incrementó considerablemente la capacidad de producción de la empresa y con ello la respuesta a las demandas comerciales de los clientes virtuales.

A fines de 2017 al incursionar en la estrategia digital se comercializaba en promedio 13 prendas mensuales, a julio de 2021 La Lencería comercializaba 3100 prendas por mes en tiempos de pandemia. A la vez la empresa haría nuevos acercamientos a diferentes países del mundo, por lo que sus entregas las hace a través de una comercializadora internacional —CI—; esto le ha permitido llegar a países como Chile (cuatro clientes), Uruguay (un cliente), Estados Unidos (un cliente), España (un cliente), Panamá (un cliente), Costa Rica (dos clientes) y Ecuador (tres clientes).

A partir de 2019, y contrario a lo ocurrido con muchas organizaciones a nivel mundial, la empresa La Lencería ya estaba preparada para responder a las dificultades comerciales derivadas de la pandemia de la COVID-19. En este período de tiempo la única estrategia comercial válida y efectiva era la digital y María Paula sabía perfectamente cómo manejarla. Durante esta época los pedidos se incrementaron considerablemente. Esta situación fue aprovechada de manera efectiva por María Paula para abastecerse de nueva producción, desarrollar nuevas colecciones y lograr generar nuevos empleos.

La Lencería en 2019 pasaría de obtener ventas por valor de \$ 163'996448 a ventas por \$ 1384'019374,85 a diciembre 2020.

Con el fin de poder tomar la mejor decisión es necesario que María Paula y sus socios analicen las diferentes alternativas desde la óptica comercial y la importancia de las estrategias digitales para fortalecer su marca; de igual manera la decisión tomada por María Paula impactará totalmente la proyección de la empresa y su propuesta de valor actual. De ahí que el trabajar paquete completo ya no sería una prioridad, por lo que se pregunta: ¿hasta qué punto se justifica sacrificar esta opción por un incremento en volumen de ventas?

Por tal motivo, María Paula desea encontrar otras posibles alternativas que le permitan incrementar sus ventas sin perder su reconocimiento y marca; además sin dejar de hacer lo que más le gusta “crear nuevas prendas”.

## La industria

El 2020, debido a la pandemia de la COVID-19, fue un año que afectó considerablemente a toda la industria (no solo la textil) a nivel mundial. Muchas empresas textiles particularmente se volcaron a la elaboración de tapabocas, a fin de poder sostenerse durante este tiempo, cambiando su modelo de negocios y adaptándose a la situación que se vivía.

Por su parte la empresa La Lencería no quiso volcar su producción hacia la elaboración de tapabocas; por el contrario, fortaleció sus estrategias comerciales a través del mercadeo digital. Esto le permitió alcanzar unas ventas en el primer mes de cierre por valor de \$ 16'000000. Este resultado motivaría, aún más, a la empresaria a seguir fortaleciendo esta nueva estrategia comercial que daría inicio por el cierre del sector industrial y comercial en ese momento.

El comercio electrónico en 2020 se convertiría en una de las herramientas más importantes para los pequeños empresarios, situación que fue aprovechada de manera oportuna por la empresaria María Paula García. Ella replantearía su manera de operar, por lo que potencializó el uso de los canales digitales, trasladando gran parte de sus transacciones al mundo virtual. Estos resultados positivos están totalmente alineados al comportamiento en ventas a través del comercio electrónico entre 2019 y 2020.

De esta manera las estrategias digitales se convirtieron en la tabla de salvación de muchas empresas, especialmente para las más pequeñas, que vieron afectadas sus ventas debido a las directrices impartidas por el gobierno. Esto trajo consigo cierres temporales de los establecimientos de comercio.

Así mismo, entre abril y julio de 2020, el comercio electrónico creció a una tasa mensual promedio de 13,5 %, 6 puntos porcentuales superior a la del comercio general, sin incluir vehículos y combustibles. Ahora, es importante aclarar que [...] en agosto de 2020 hay una contracción mensual del 19 % de las ventas realizadas a través de comercio electrónico. (Cámara Colombiano de Comercio Electrónico, 2020, p. 7)

De igual manera,

comparando el periodo comprendido entre enero y agosto de 2019 con el de 2020 [...], es más notoria la aceleración en el crecimiento del sector que ocurrió entre abril y julio del 2020. Así, por ejemplo, en abril de 2020 se logró un crecimiento año corrido del 7.6 %, mientras que, en julio del mismo año este crecimiento fue del 51%. (Cámara Colombiano de Comercio Electrónico, 2020, p. 3)

Por su parte,

a diferencia del comportamiento observado en las ventas, el número de transacciones presentó un crecimiento sostenido entre enero y julio de 2020. En este periodo las transacciones de compra no presentes crecieron 78.5 %. Sin embargo, entre julio y agosto de 2020 ocurrió una caída del 14 % en el número de transacciones realizadas a través de este canal, comportamiento similar al observado en el valor de las ventas. (Cámara Colombiano de Comercio Electrónico, 2020, p. 3)

Por último,

al comparar el mismo periodo entre enero y agosto de 2019 y de 2020 [...] se evidenció un crecimiento acelerado en las transacciones realizadas a través del comercio electrónico en Colombia. Particularmente, en enero de 2020 el número de transacciones de compra realizadas a través de este canal creció el 52.2 % respecto a enero de 2019. Por su parte, para julio de 2020, el número de transacciones, respecto a julio de 2019, creció 100.4 %. Sin embargo, para agosto de 2020, el crecimiento en el número de transacciones en comparación con agosto de 2019 se redujo a 78.8 %. (Cámara Colombiano de Comercio Electrónico, 2020, p. 4)

## **El mercado**

El sector de la confección en Colombia ha tenido grandes desafíos en los últimos años debido a la competencia por costos de producción más económicos obtenidos en países como China, Hong Kong, Corea, Indonesia, pues cuentan con mano de obra mucho más barata que la del país.

Adicionalmente el segmento de ropa interior femenina es altamente competitivo por la gran fortaleza construida en torno a reconocidas marcas nacionales, las cuales cuentan con los recursos suficientes para mantener el liderato al utilizar de manera intensiva la publicidad. Estas empresas recurren a estrategias de promoción bastante agresivas en las que utilizan catálogos impresos, periódicos y revistas que luego son enviadas a sus potenciales consumidores.

De igual manera estas empresas han venido innovando con diferentes materiales y tecnologías que les permite crear prendas con materiales ecológicos y resistentes a los lavados. Cuentan también con la capacidad de avanzar en estrategias *online*, pues las tiendas han hecho inversiones en páginas Web que les permiten a sus clientes comprar en línea.



Algunas de estas grandes marcas competidoras del mercado de la ropa interior en Colombia no solo en el segmento femenino sino en el de toda la familia son: Leonisa; Lili Pink; Carmel y el Grupo Crystal (propietario de Gef, Punto Blanco y Galax).

En 2018, 20 millones de prendas de vestir fueron importadas en Colombia con precios de US\$ 1 con una calidad que deja mucho que desear. Es importante resaltar que muchos de estos productos abastecen los mercados populares de la ciudad entre ellos “El Hueco”, lugar en el que María Paula comercializa algunas de sus prendas.

A toda esta situación se suma el contrabando, lo que generó que en ese año se hayan perdido alrededor de 160000 empleos en el territorio nacional. Estos datos son importantes dado que el sector textil crea cerca de 1,6 millones de empleos, sin considerar los del sector informal.

En cuanto a la ropa interior existen tres maneras principales de comercializar este tipo de vestuario, a saber: en las tiendas tradicionales; por catálogos impresos e Internet. Hay que recalcar que la estrategia *online* ha alcanzado mucha fuerza gracias al avance tecnológico en las comunicaciones.

El Grupo Crystal, propietario de Gef, Punto Blanco y Galax, se suma a la lista de los grandes competidores del mercado de la ropa íntima en Colombia, no solo en el segmento femenino, sino en el de toda la familia. Sus ventas promedio anual sobre los \$ 700000 millones (unos 235 millones de dólares), lo ubican en la segunda posición en importancia después de Leonisa y antecediendo incluso a Lili Pink, quien no revela sus cifras exactas de actividad, pero comercializa más de 15 millones de prendas de vestir al año.

Según el estudio de consumo de Mall & Retail en Colombia, Lili Pink, Feria del brasier y solo kukos y Bronzini, la marca propia del Grupo Éxito, hacen parte de la nueva generación de marcas de prendas íntimas con alto desarrollo en el país, al generar ventas anuales entre 79 000 y 150 000 millones de pesos cada una, es decir, entre 28 y 50 millones de dólares anuales. (Mall & Retail, s.f.)

La empresa La Lencería ha hecho importantes esfuerzos para abarcar de igual manera estos mercados. Por ello María Paula espera innovar mucho más en el mercado digital, pues ve esta herramienta como una importante opción para darse a conocer en otros países y lograr así el reconocimiento y crecimiento deseado.

## **El dilema**

Desde 2017 la empresa La Lencería viene con un crecimiento lento, pero progresivo. Antes de tomar una decisión, María Paula se tomó un tiempo prudente para analizar cada alternativa con sus pros y contras; asimismo, todas las decisiones son tomadas de manera conjunta con el apoyo de sus familiares y socios. María Paula nunca

pensó que la situación por la que atravesaría el país durante el 2020 (pandemia por la COVID-19) se convertiría en una excelente oportunidad de crecimiento para la empresa.

María Paula y sus socios se encuentran muy inquietos con respecto a tomar una decisión, pues no están seguros de que puede ser más benéfico para la empresa en este momento, por lo que tienen las siguientes alternativas por delante: (i) ganar reconocimiento y cobertura con la marca La Lencería y llegar a más países, fortaleciendo su estrategia comercial digital. Esta alternativa implica establecer nuevos contactos nacionales e internacionales a través de los cuales la empresa pueda ganar cobertura y ser reconocida por su calidad y excelentes diseños, adicionalmente se tendría que formalizar a fin de poder exportar sus productos sin intermediarios; (ii) incrementar sus ventas al prestar el servicio de confección por paquete completo a varios distribuidores a nivel nacional, sin que la marca propia gane reconocimiento.

Debido a las estrategias comerciales digitales implementadas, los productos de la empresa La Lencería se han ido posicionando entre diversos distribuidores de ropa interior femenina a nivel nacional; con base en ello, María Paula ha recibido diversas solicitudes para prestar el servicio de paquete completo en otras ciudades del país.

Inicialmente esta opción se ve como una interesante alternativa que podría tener como resultado un importante incremento en ventas. María Paula decide analizar con sus socios dicha situación dado que es una estrategia de venta totalmente diferente a la que la empresa está acostumbrada a manejar; y pese a generar un nivel de ventas interesante, el prestar este tipo de servicio no permitiría a la empresa ser reconocida en otras ciudades del país puesto que todos los productos saldrían al mercado bajo la marca del distribuidor.

## **Hechos, personajes y evolución del problema**

A día de hoy María Paula cuenta con un cliente mayorista ubicado en el Eje Cafetero, quien está a la espera de una respuesta por parte de la empresaria sobre prestarle el servicio de paquete completo.

María Paula no quiere tomar esta decisión de manera apresurada puesto que es consciente de que el volumen de producción por pedidos podría sobrepasar la capacidad instalada de la planta, lo que haría necesario realizar nuevas inversiones; otra de las situaciones que preocupa a la empresaria es la invisibilidad de su marca, ya que estos productos saldrían al mercado con la marca del comprador; adicionalmente los diseños a comercializar no serían de las últimas colecciones sino de colecciones pasadas, siendo un proceso que no requiere de innovación puesto que solo se limita a la producción.

Entre algunas de las inversiones que debe realizar María Paula están: hacer ajustes importantes en su infraestructura tal como la adecuación de un espacio de bodegaje más amplio; la consecución de nuevos talleres satélites; la incorporación de nuevos procesos de distribución logística y fortalecer sus procesos de marketing digital para dar a conocer a otros clientes su nuevo proceso comercial. La empresa, aún no tiene cuantificada dicha inversión y tampoco conoce los costos y beneficios de esta nueva estrategia.

María Paula desea poder definir junto con sus socios una alternativa que les permita alcanzar el nivel de crecimiento esperado para la empresa.

Debido a la estrategia digital implementada, la empresa La Lencería ha tenido un crecimiento progresivo. De ahí que María Paula quiera incrementar sus índices de rentabilidad y cobertura, pero desea hacerlo de la manera adecuada, tomando una decisión que beneficie la proyección de la empresa y alcanzando la cobertura y el reconocimiento de la misma.

## Referencias

Mall & Retail. (Sin fecha). *El consumo de ropa interior en Colombia se duplicaría en 10 años*. Recuperado de <https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-273-noticia-5>.

Cámara Colombiano de Comercio Electrónico. (2020). *Informe: comportamiento del ecommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021*. Bogotá, Colombia: Cámara Colombiano de Comercio Electrónico.

## Anexos

### Anexo 1. Ventas y proyección paquete completo

| POLÍTICA DE DESCUENTOS        |                    |                                                                                                                               |
|-------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TIPO DE CLIENTE               | UNIDADES           | POLÍTICA PAGOS DE CONTADO                                                                                                     |
| Clientes Facebook o Instagram | Venta al por mayor | A partir de ventas de 2.500.000 se les da 10% de descuento                                                                    |
|                               |                    | De 1.000.000 a 2.000.000 el 8%                                                                                                |
|                               |                    | De 1.000.000 hacia abajo el 5%                                                                                                |
| Ventas minoristas             | De 1 a 12 unidades | Cada categoría va teniendo pequeños descuentos hasta conducir a los descuentos que tienen los clientes de venta al por mayor. |
| Canal e-commerce              | De 1 a 24 Unidades |                                                                                                                               |
| WhatsApp                      | De 1 a 36 unidades |                                                                                                                               |
| Línea de servicio al cliente  |                    |                                                                                                                               |

## Anexo 2. Información financiera La Lencería

| MERCADO                                                 | UNIDADES<br>MES | PRECIO<br>PROMEDIO | INGRESOS<br>PROMEDIO<br>MES | MARGEN<br>OBTENIDO |
|---------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| Mayorista                                               | 3442            | \$ 45.000          | \$ 154.890.000              | 30                 |
| DETAL (Pagina web, Wasapp,<br>Linea servicio al cliente | 91              | \$ 76.000          | \$ 6.916.000                | 80                 |
| Mercado paquete completo                                | 720             | \$ 45.000          | \$ 32.400.000               | 30                 |

## Anexo 3. Balance de prueba entre 01 de enero a 31 de diciembre de 2020

| Ingresos               | 1384'019374,85 |
|------------------------|----------------|
| Costos de venta        | 979'338829,04  |
| Costos de operación    | 62'612628,0    |
| Gastos Operacionales   | 51'589953,00   |
| Gastos de venta        | 25'983138,00   |
| Gastos Financieros     | 96'474618,00   |
| Impuestos              | 2'012000,00    |
| Total egresos          | 1218'011166,04 |
| Utilidad del ejercicio | 166'008208,81  |

**Nota:** punto de equilibrio anual \$ 317'927472.

## Colaboradores

### **Óscar Andrés Galindo Rodríguez**

Pregrado en Administración de Empresas. Especialista en Innovación y Desarrollo de Negocios. Magíster en Gerencia de la Innovación Empresarial. Doctorando en Administración. Actualmente es docente investigador y consultor empresarial en la Fundación Universitaria CEIPA. E-mail: oscar.galindo@ceipa.edu.co.

### **Juan Gonzalo Franco Restrepo**

Pregrado en Administración de Empresas. Especialista en Gerencia Logística. Magíster en Mercadeo. Actualmente es director del Programa de Administración de Mercadeo y Administración de Empresas en la Fundación Universitaria CEIPA. Docente investigador y consultor empresarial. E-mail: juan.franco@ceipa.edu.co.

### **Luz Dary Álvarez Torres**

Pregrado en Administración de Empresas. Especialista en Gerencia Financiera. Coach ontológico profesional. Actualmente es docente consultor líder en Corporación Interactuar. E-mail: luzat@interactuar.org.co.

### **Hernán Rodolfo Loaiza Sánchez**

Pregrado en Administración de Empresas. Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios. Magíster en Mercadeo. Actualmente es líder de donantes en Corporación Interactuar. Docente e investigador en mercadeo e innovación. E-mail: hernanls@interactuar.org.co.

### **Nury Stella Ramírez Vélez**

Pregrado en Economía Industrial. Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos. Actualmente es docente-consultor del Método Base de Aceleración Empresarial —MBA— en la Corporación Interactuar. E-mail: nuryrv@interactuar.org.co.

### **Diego Alejandro Londoño Cano**

Pregrado en Ingeniería Administrativa. Magíster en Mercadeo. Actualmente es docente-consultor del Método Base de Aceleración Empresarial —MBA— en la Corporación Interactuar. E-mail: diegolc@interactuar.org.co.

### **Liliana Yaneth Tabares Ruíz**

Pregrado en Economía. Especialista en Finanzas y Mercado de Capitales. Actualmente es líder de desarrollo agroempresarial en Corporación Interactuar.

E-mail: lilianatr@interactuar.org.co.

### **Melissa Acosta Agudelo**

Pregrado en Ingeniería Agrícola. Especialista en Gestión y Desarrollo Agroindustrial. Magíster en Innovación en Agronegocios. Actualmente es docente-consultor agro en la Corporación Interactuar. E-mail: melissaaa@interactuar.org.co.

### **Geovel Paola Barrios Rodríguez**

Pregrado en Ingeniería de Alimentos. Especialista en Gerencia y Máster en Innovación. Experta en diseño de productos y servicios. E-mail: geovel@gmail.com.

### **Isabel Cristina Ruiz Berrío**

Pregrado en Administración de Empresas. Especialista en Gestión del Emprendimiento. Actualmente es docente consultora empresarial en la Corporación Interactuar.

E-mail: isabelrb@interactuar.org.co.

### **Janeth Cecilia Tangarife Cardona**

Pregrado en Ingeniería Agrónoma. Especialista en Desarrollo Rural. Coach ontológico profesional. Actualmente es docente consultora en Corporación Interactuar.

E-mail: jannethtc@interactuar.org.co.

### **Juan Estiben Galeano Torres**

Pregrado en Ingeniería Agrónoma. Estratega en Marketing de Negocios. Actualmente es docente consultor agroempresarial en la Corporación Interactuar.

E-mail: juangt@interactuar.org.co.

### **Juliana Catalina Echeverri Hernández**

Pregrado en Ingeniería Agrónoma. Docente consultor agro en la Corporación Interactuar. E-mail: julianaeh@interactuar.org.co.

### **Sandra Patricia Pérez Guisao**

Pregrado en Ingeniería Agrónoma. Especialista en Gerencia de Proyectos. Actualmente es docente consultor agro en la Corporación Interactuar.

E-mail: sandrapg@interactuar.org.co.

**Sorayda María López Mejía**

Pregrado en Administración de Empresas y Administradora de Sistemas de Información. Especialista en Gerencia de Proyectos. Master en Marketing Digital. Actualmente es consultora y docente empresarial en la Corporación Interactuar.

E-mail: soraydalm@interactuar.org.co.

**María Isabel Puerta Rendón**

Pregrado en Administración de Empresas. Especialista en Finanzas. Actualmente es líder del programa de desarrollo empresarial de la Corporación Interactuar.

E-mail: mariapr@interactuar.org.co.

