



Nueve casos de MyPEs. Micro y pequeñas empresas en Colombia

Rafael Pérez-Uribe, Rosa Liliana Ortiz Novoa, Marlon Sebastián Bohórquez Pinto, Ximena Paola Lemus Mosquera, Ana Gabriela Muñoz Avellaneda, Camilo Alonso Roa Buitrago, Michel Leandro Bohórquez Arias, Andrés Mauricio Espitia Sáenz, Salomón Abadi, Jessica Andrea Ramos Rivera, Lady Johana García González, Daniel Guillermo López Peña, Karen Dayana Martínez Herrera, Junior Castillo Calderón, Nicole Vanessa Albuja Roncancio, Angie Molina

Nueve casos de MyPEs.

Micro y pequeñas empresas en Colombia

Rafael Pérez-Uribe, Rosa Liliana Ortiz Novoa, Nicole Vanessa Albuja Roncancio
Michel Leandro Bohórquez Arias, Marlon Sebastián Bohórquez Pinto
Andrés Mauricio Espitia Sáenz, Lady Johana García González
Ximena Paola Lemus Mosquera, Daniel Guillermo López Peña
Karen Dayana Martínez Herrera, Ana Gabriela Muñoz Avellaneda
Jessica Andrea Ramos Rivera, Camilo Alonso Roa Buitrago, Salomón Abadi
Junior Castillo Calderón, Angie Molina

Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Pérez-Urbe, Rafael Ignacio

Nueve casos de MyPEs. Micro y pequeñas empresas en Colombia / Rafael Ignacio Pérez-Urbe...[y otros quince].

Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad Ean, 2021
150 páginas.

ISBNe 9789587566642

1. Pequeña y mediana empresa -- Estudio de casos
2. Pymes -- Estudio de casos
3. Emprendimiento
4. Emprendedores
5. Éxito en los negocios
6. Responsabilidad por el medio ambiente

658.022 CDD23

Edición

Gerencia de Investigaciones

Gerente de Investigaciones y Transferencia

Leonardo Rodríguez Urrego

Coordinadora de Publicaciones

Laura Cediél Fresneda

Revisor de estilo

María José Molano Valencia

Diagramación y Diseño de Carátula

Alvaro Leonel Guerrero C.

Publicado por Ediciones EAN, 2021.

Todos los derechos reservados.

ISBNe: 9789587566642

©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 No. 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2019 Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69| Vigilada Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. N° 29499 del Mineducación 29/12/17, vigencia 28/12/21

Producido en Colombia.



Tabla de contenido

Presentación	9
CASO 1. Institución educativa S	11
1. Introducción	11
2. Revisión de la literatura	13
3. Descripción del caso	18
4. Notas para la enseñanza del caso. Institución educativa S	20
5. Referencias	22
CASO 2. <i>La Morenita</i>	25
1. Introducción	25
2. Revisión de la literatura	27
3. Descripción del caso	30
4. Notas de enseñanza para el caso <i>La Morenita</i>	33
5. Referencias	35
CASO 3. QuimiCol	37
1. Introducción	37
2. Revisión de la literatura	38
3. Descripción del caso	41
4. Notas para la enseñanza del caso QuimiCol	46
5. Referencias	49
CASO 4. Unión temporal GMI Escadia Volmo	51
1. Introducción	51
2. Revisión de la literatura	52
3. Descripción de caso	55
4. Notas para la enseñanza del caso Volmo	58
5. Referencias	61



CASO 5. MedicLab S. A. S.	63
1. Introducción	63
2. Revisión de la literatura	64
3. Descripción del caso	67
4. Notas de enseñanza para el caso MedicLab	71
5. Referencias	74
CASO 6. Acemar. ¿Adquirir o no adquirir maquinaria para buscar un producto sustituto?	75
1. Introducción	75
2. Revisión de la literatura	76
3. Descripción del caso	82
4. Notas para la enseñanza del caso Acemar	87
5. Referencias	88
CASO 7. Mercados Cundinamarca. Innovación en PyMEs colombianas	91
1. Introducción	91
2. Revisión de la literatura	92
3. Descripción del caso	95
4. Notas de enseñanza para el caso	98
5. Referencias	100
CASO 8. Bendita Aurora	103
1. Introducción	103
2. Revisión de la literatura	104
3. Descripción del caso	108
4. Notas para la enseñanza del caso Bendita Aurora	110
5. Referencias	111



CASO 9. <i>Ritual Coffee</i>. Cultura cafetera	113
1. Introducción	113
2. Revisión de la literatura	114
3. Descripción del caso	120
4. Notas para la enseñanza del caso Ritual Coffee	124
5. Referencias	125
Referencias del libro	127
ANEXO 1. Breve explicación de las metodologías trabajadas en los casos	139



Lista de tablas y figuras

Caso 1: Institución educativa S

Tabla 1.1. Tipología de empresas sociales	16
---	-----------

Caso 3: QuimiCol

Tabla 3.1. Lista DOFA QuimiCol	41
--------------------------------	-----------

Figura 3.1 Diamante de Porter	44
-------------------------------	-----------

Figura 3.2. Organigrama QuimiCol	45
----------------------------------	-----------

Caso 4: Unión Temporal GMI Escadia Volmo

Figura 4.1. Organigrama Grupo Volmo Tecnocen	58
--	-----------

Caso 6: Acemar

Tabla 6.1. Familia Normas ISO	79
-------------------------------	-----------

Figura 6.1. Organigrama Acemar	86
--------------------------------	-----------

Caso 7: Mercados Cundinamarca

Tabla 7.1. Definición de FCE según varios autores	94
---	-----------

Caso 8: Bendita Aurora

Tabla 8.1. Definición de FCE según varios autores	107
---	------------

Caso 9: Ritual Coffee

Tabla 9.1. Algunas definiciones de <i>emprendedor</i>	118
---	------------



Presentación

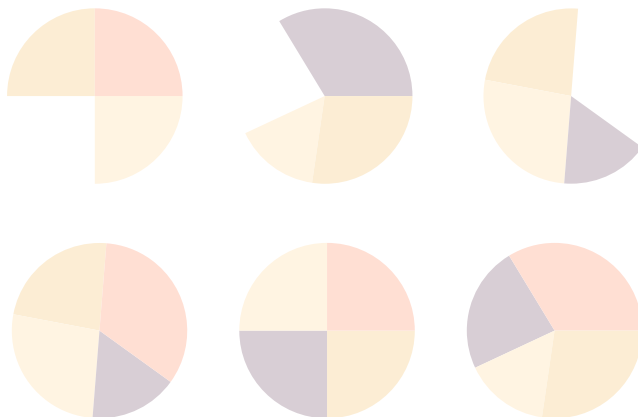
El presente libro de casos muestra el trabajo investigativo que realizaron los estudiantes de pregrado de la Universidad EAN de los programas de Administración de Empresas, Negocios Internacionales y Economía con varios empresarios. Este trabajo se desarrolló en la unidad de estudio “Construcción de casos empresariales”, en el primer periodo académico del 2017, aplicando diferentes metodologías de estudio de casos tales como Emerald, Hec, Icesi, Harvard y EAN¹.

Los casos se estructuraron por medio de visitas y entrevistas a diferentes empresarios que estuvieron dispuestos a conceder varias sesiones de trabajo a los estudiantes y que sirvieron de apoyo educativo para que los estudiantes se involucraran y comprendieran las problemáticas que un emprendedor puede vivir en su día a día. Están basados en la enseñanza de aplicación de metodología de casos, donde se le permite al estudiante interactuar de forma más activa para que desarrolle competencias y, principalmente, para que pueda tomar decisiones de tipo gerencial².

Un caso “es una narración documentada de hechos y situaciones reales o ficticias, que busca desarrollar en el estudiante competencias para: el análisis, la reflexión, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y los objetivos para los cuales se estructure el caso. Debe generar participación y cubrir una diversidad de temas con muchos ángulos, desde los cuales pueda analizarse” (Pérez-Uribe, 2018, p. 159).

¹ Véase el Anexo 1. Las metodologías en cada caso han sido ajustadas con el fin de ser publicadas.

² Se recomienda al lector consultar el libro: Metodología para la estructuración y desarrollo de casos. Allí podrá profundizar más sobre lo que es la enseñanza basada en aplicación de casos.



Nueve casos de MyPEs. Micro y pequeñas empresas en Colombia



CASO 1

Institución educativa S³

Camilo Alonso Roa Buitrago⁴, Ximena Paola Lemus Mosquera⁵,
Rafael Pérez-Uribe y Rosa Liliana Ortiz Novoa

1. Introducción

La *institución educativa S* es una entidad que logra, durante un periodo amplio de tiempo, mantenerse de manera constante con rendimientos académicos altos, además de tener un crecimiento que la ha llevado a ser una institución con buenas tasas de inclusión de nuevos estudiantes, generando confianza para los que ya integran la institución y una buena imagen frente a sus competidores y entes de control.

El Movimiento de los Focolares⁶ en el año 2012 le dedicó, dentro de sus ediciones en español, un espacio a esta institución para el mejor entendimiento de su funcionamiento, nacimiento y evolución.

Fue fundada en 1998, e inició con un preescolar conformado por veintiséis niños con edades promedio de cuatro años. Estaba ubicada en una pequeña habitación en el centro del Movimiento de los Focolares, presente desde hacía varios años (Focolare, 2012).

³ Para este análisis de caso se ha adaptado y modificado tanto el nombre de la empresa como los nombres de personas con el fin de garantizar su confidencialidad y así poder utilizar la información con fines académicos.

⁴ Estudiante de pregrado de la Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.

⁵ Estudiante de pregrado de la Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.

⁶ También llamado Obra de María. Es un movimiento eclesial dentro de la Iglesia católica basado en el diálogo interreligioso.



La principal dificultad que se ve dentro del nacimiento de la institución educativa se encuentra en el carácter económico. Tal como se denota en el punto anterior, no nace con la idea de ser una institución educativa como lo es hoy. Simplemente nace como un espacio donde niños de bajos recursos podían tener acceso al conocimiento primario (preescolar), por lo que los emprendedores que comienzan este proyecto se ven en la obligación de depender del movimiento focolar y de una pequeña mensualidad de los padres de estos niños para materiales didácticos, refrigerios y material educativo, principalmente.

Una nueva dificultad se presenta al momento de terminar el primer año académico. Los estudiantes y padres estaban deseosos de que se continuara con su educación, dado el buen y sano ambiente que se estaba dando en este salón, por lo que la institución educativa se vio en la necesidad de realizar el registro y trámite correspondiente para convertirse en una institución educativa con carácter formal en la modalidad de preescolar.

La principal fortaleza que encuentra en los inicios de esta institución es que no nace como una institución educativa como las demás, con carácter de formación académica, sino que aparece como un ente que forma de manera integral al estudiante, con el objetivo a largo plazo de desarrollar habilidades socio-humanísticas.

La institución ha tenido como misión acoger con respeto y dignidad a cada estudiante, a través de un acompañamiento serio y profesional que lo lleve a ser una persona líder capaz de responder a las necesidades propias, de su familia, de la escuela y del entorno, con una mentalidad abierta al diálogo, iluminada por el amor recíproco y constructora de familia dondequiera que se encuentre (Roa et al., 2017).

En el momento de estructurar este caso, la visión de la institución era ser reconocida en el 2025

[...] como una institución gestadora de líderes formados en las dimensiones socio afectiva, cognitiva y axiológica, socialmente responsables y preparados para incidir positivamente a través del conocimiento adquirido en la realidad espacio-temporal que los rodea, a partir de una mentalidad abierta a la diversidad y orientada a la construcción de un mundo más fraterno". (Roa et al., 2017)



Los valores que se promueven en la institución son: amor, respeto, tolerancia, fraternidad y justicia. Se trata de una institución educativa con un fundamento pedagógico de carácter formal, centrada en el ejercicio del diálogo, que orienta todas sus acciones educativas a la formación de hombres y mujeres líderes, socialmente responsables, capaces de responder concretamente y de manera competente a los desafíos de la realidad que los circunda.

La institución fue creciendo y con paso de los años se vio la necesidad de continuar la formación escolar, por lo cual se abrió la escuela primaria. La meta para los emprendedores de esta institución era expandirse, por tanto, mediante la ampliación que vinieron dándole a sus cursos lograron tener una sede propia gracias al apoyo de instituciones privadas, de diferentes personas y del movimiento Focolar. Fue entonces como adquirieron un terreno y comenzaron con la obra para la comodidad de sus estudiantes. Actualmente cuentan con alrededor de 450 estudiantes desde los 3 hasta los 18 años (Roa et al., 2017).



2. Revisión de la literatura

2.1. Organizaciones sin ánimo de lucro

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2018), las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL)

[...] son personas jurídicas que pueden ejercer derechos y contraer obligaciones. No persiguen ánimo de lucro, es decir, no pretenden el reparto de los excedentes o utilidades que se generen en desarrollo de su objetivo social, sino que buscan engrandecer su propio patrimonio para el cumplimiento de sus metas y objetivos que, por lo general, son de beneficio social, bien sea encaminado hacia un grupo determinado de personas o hacia la comunidad en general.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran las: 1) Asociaciones, corporaciones y fundaciones; 2) Entidades de economía solidaria (cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales); 3) Veedurías ciudadanas; y 4) Entidades extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior.



Hay otro tipo de organizaciones sin ánimo de lucro que son las llamadas empresas sociales (Díaz-Foncea y Marcuello, 2012, p. 63). Al respecto, Villajos y Sanchis (2013) realizan una excelente explicación mostrando el cumplimiento de la premisa de Nyssens (2006) que “situaba a las Empresas Sociales en la encrucijada entre el mercado, las organizaciones públicas y la sociedad civil”, que se puede observar en tipología de empresas sociales en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Tipología de empresas sociales

Propuestas de autores	Puntos de vista	Tipos de empresas sociales
Neck, Brush y Allen (2009)	La misión y los resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. La tradicional 2. La que tiene una consecuencia social 3. La empresa <i>non-profit</i> 4. La empresa con un propósito social 5. Las híbridas
Lepoutre, Justo, Terjesen y Bosma (2013)	Emprendimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las ONG tradicionales 2. La empresa social sin ánimo de lucro 3. La empresa social híbrida 4. La empresa social con ánimo de lucro
Galera y Borzaga (2009)	Sector cooperativista en Europa diferenciando entre las cooperativas que poseen una ley propia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las cooperativas sociales en Italia 2. Las cooperativas de iniciativa social en España 3. Las cooperativas de solidaridad social en Portugal 4. Las cooperativas de interés general en Francia 5. Las nuevas cooperativas sociales que están emergiendo en países como Bélgica, Finlandia o el Reino Unido
Spear, Cornforth y Aiken, 2009; Díaz-Foncea y Marcuello, 2012b	Según las diferentes actividades que pueden utilizar para conseguir su misión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas sociales con orientación mutual: formadas por un grupo de ciudadanos para satisfacer sus necesidades personales, como alimentación, electricidad, créditos, etc. 2. Empresas sociales con orientación externa: promovidas por organizaciones no lucrativas, utilizan sus actividades para paliar un problema general social, como la educación o utilizando el comercio justo, por ejemplo. 3. Empresas sociales orientadas a la integración por el trabajo: las WISE (Work Integration Social Enterprises), que abastecen trabajo temporal o permanente a colectivos en riesgo de exclusión social

Fuente: Elaboración propia.



Algunos ejemplos de entidades sin ánimo de lucro: colegios privados y públicos, universidades privadas y públicas colombianas, World Vision, Asociación civil 'Por los chicos' para los derechos de la niñez, centros religiosos, Fundación Wikimedia, Consejo danés para los refugiados, Médicos sin fronteras, clubes deportivos, Cureviolence, Greenpeace, Awid (Asociación para los derechos de la mujer y el desarrollo), El refugio (Asociación civil para los derechos del animal), centros barriales, centro por la justicia y el derecho internacional, centros de jubilados, amnistía internacional, Partners in health, Foro de estudios sobre la administración de la justicia, Asociación civil enfermedad de Parkinson, Women's Learning Partnership, Unicef.

2.2. Sostenibilidad empresarial

Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas: con dificultad se encontrará a algún investigador que no esté de acuerdo con esta afirmación.

El aporte económico en el análisis es indiscutible, pues en un mundo competido, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras circunstancias, las empresas mueren. (Cabrera et al., 2011, p. 10)

En el caso de las pymes, la sostenibilidad es un desafío para cumplir con los requisitos internos y externos de los diferentes *stakeholders*, porque están bajo presión para adaptar los factores globales emergentes y seguir adoptando nuevos métodos y tecnologías (Thorpe y Ryan, 2007, citado por Ince, 2018). De acuerdo con Ince (2018), la sostenibilidad de la pyme surge tanto de la elección estratégica como de la estructura de la industria que lidera el desarrollo para su adaptación estructural y ambiental.

De hecho, el crecimiento de las pymes es el resultado del objetivo de la ventaja competitiva. El desarrollo tecnológico y la innovación se ven como una clave para desbloquear el nuevo conocimiento sobre los factores que influyen en la sostenibilidad, en este proceso (Bos-Brouwers, 2010, citado por Ince, 2018). El enfoque de sostenibilidad de la pyme debe incluir la ventaja competitiva en lugar del costo eficiencia, porque improvisar el rendimiento financiero y agregar valor proviene del amplio escaneo de las variables del entorno y la visión del futuro. El lugar de la pyme en la cadena de suministro provoca



una mayor presión del entorno, por lo que el crecimiento debe planificarse paso a paso. Los problemas ambientales son importantes, pero no son toda la parte del trabajo, por lo que las pymes deben tener una visión amplia y saber que los otros factores solo son una parte del futuro. La sostenibilidad es el objetivo principal, pero si no refleja la estrategia comercial puede ser una manera miope de ver la realidad para la pyme (Rapacioli, 2013). Por lo tanto, la visión es importante para todas las generaciones y partes interesadas en querer ayudar a la construcción del futuro a largo plazo de la pyme. Establecer la responsabilidad y la participación significa invertir en el futuro, por lo que obtener un beneficio no es lo único y suficiente solamente para sobrevivir en un mundo competitivo.

2.3. Toma de decisiones

La toma de decisiones es una gran responsabilidad para los gerentes, tanto para a la organización en sí, como para sus empleados y todas las partes interesadas (Negulescua y Doval, 2014, p. 339). Sobre este tema, existen varios modelos y la literatura ofrece muchas referencias. Algunos autores exploran la práctica de tomar decisiones en el marco de la gestión de la calidad como herramienta estratégica para la gestión pública (Yu y Lee, 2012). Sanderson y Gruen (2006) describen los métodos cuantitativos y cualitativos que pueden ayudar a los responsables de la toma de decisiones a estructurar y aclarar problemas difíciles y a explorar las implicaciones de buscar diferentes opciones. Blenko et al. (2011) se centran en la calidad de la toma de decisiones, enfatizando que las decisiones llevan un buen tiempo y deben ser tomadas por las personas adecuadas y con la información correcta. En este sentido Druker (2009, p. 27) afirma que se debe involucrar a los equipos en la toma de decisiones para mejorar la calidad de la generación y evaluación de las diferentes alternativas de solución a los problemas.

Este tipo de decisiones en equipo, más llamadas decisiones democráticas, no son capaces de tomarse, muchas veces debido a la dominación minoritaria o a la presión del tiempo; pero lo cierto es que la calidad y la velocidad de la toma de decisiones son el determinante clave del éxito o del fracaso de las organizaciones (Mc Gregor, 2010, pp. 344-356). Un desafío importante para las decisiones efectivas es evaluar hasta qué punto los gerentes utilizan criterios cuantitativos y cualitativos en la toma de ellas. Para hacer estas acciones los gerentes deben tener tres habilidades: tener el coraje de ser racional, demostrar la creatividad y equilibrar el juicio (Ytanyi et al., 2012, pp. 1110-1117; Anderson, 2002, pp. 20-48). En este sentido uno de los métodos más utilizados es el de las encuestas, las cuales ofrecen información para la toma de decisiones. Sin embargo, unas de las dificultades que tiene este método de compilar información son las fuentes que se



utiliza. Algunas prácticas de empresas que han tenido éxito en la toma de decisiones estratégica y no lo han tenido se observan en la encuesta de McKinsey (Dye et al., 2009). En todo caso, el desempeño individual de las empresas está mediado por la calidad de la influencia de la toma de decisiones con el efecto positivo o negativo sobre la efectividad de las organizaciones (Avino, 2013, p. 117).

2.4. Direccionamiento estratégico

Una gerencia estratégica llevada a la práctica se denomina también gerencia o administración estratégica corporativa, que es el proceso de formular, implementar, evaluar y retroalimentar las decisiones interfuncionales y transversales que permiten a la organización facilitar el alcance de sus resultados empresariales u organizacionales. Esta definición implica que la gerencia estratégica integra la administración, el mercadeo, las finanzas, la informática, la producción, la logística y los recursos humanos para alcanzar el éxito de la organización. También es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa para evaluar la situación presente y el nivel de competitividad de una empresa con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento estratégico (Pérez-Uribe, 2018, p. 80).

La estrategia, como la esencia del éxito de las pymes, permite particularizar cómo es una organización capaz de acercarse al mercado de una manera que ningún otro lo puede hacer. La estrategia generada por cada organización es única y se caracteriza por marcar la diferencia en comparación con otras organizaciones en el mismo sector (Pérez-Uribe et al., 2016, pp. 30-31). Además, la estrategia es el elemento central en el que los cinco aspectos seleccionados gravitan como factores clave en la búsqueda del éxito de las pymes. Estos factores son: propósito, medio ambiente, unidad visionaria, recursos y medida (Ospina&Bermeo, 2018, p. 208).

Todos y cada uno de los factores clave tienen la misma importancia y merecen la misma dedicación para que puedan generar el impacto deseado en la medida en que están interrelacionados. Si uno quisiera tener un orden de los factores clave de éxito para abordar, el primero sería el propósito del emprendedor de las pymes, luego el análisis del medio ambiente, después la definición de la unidad visionaria, el cuarto serían los recursos necesarios para tener en cuenta y, finalmente, es necesario garantizar que todo lo propuesto se cumpla con el seguimiento y la mejora prevista, esto es la medida (Ospina&Bermeo, 2018).



Por lo tanto, es apropiado considerar la interacción, interdependencia e intercomunicación entre los factores clave de éxito como la asociación que hace posible la construcción de una insuperable estrategia de negocios que se ajusta a las pretensiones de cada empresario pyme. Por esta razón, una primera aproximación a los cinco factores de éxito clave es posible. De esta manera es necesario establecer la estrategia adecuada para que las pymes puedan ser sostenibles, basadas sobre los cinco factores clave de éxito que harán que el viaje de la compañía sea más llevadero y menos arriesgado, y puedan tener con los ojos abiertos para cumplir con la tarea establecida al comienzo de su expectante viaje de negocios (Ospina&Bermeo, 2018).

3. Descripción del caso

3.1. Juventud de la institución

El colegio ha ido creciendo en la medida en que los estudiantes han ido avanzando de grado. Así, la institución ha tenido que ir abriendo un curso nuevo cada vez. La apertura de los cursos de primaria se logró de manera efectiva por los resultados que fueron mostrando en el año 2000, por lo que se adquirió una licencia para la ampliación hasta el grado 5°. Luego, para el 2005, estos mismos niños generaron la necesidad de una nueva ampliación, la cual no se logró inmediatamente, especialmente por la carencia de capacidad instalada, por lo que se aceleró el proceso para la construcción de una obra propia con el fin de que en el 2007 se lograra solicitar una licencia parcial para la apertura de 6° grado, con el compromiso de la culminación de dicha obra.

3.2. Infraestructura

Desde los inicios de esta institución no se contó con una obra propia, pero sí se logró obtener una ayuda para su funcionamiento por parte de los focolares hasta el año 2008, cuando lograron terminar una parte del colegio para el ejercicio de los cursos que tenían hasta el momento⁷. Actualmente la obra se encuentra terminada, pero a futuro se proyecta que se va a requerir una nueva ampliación, dado el crecimiento que han tenido últimamente.

⁷ Kinder a 7°.



3.3. Incumplimientos en pagos de matrícula mensual

Esta institución educativa cuenta con diferentes programas para seguir cumpliendo su misión de inclusión a los sectores con bajos recursos, por lo que tiene programas de ayuda extranjera con el movimiento focolar para que los estudiantes de bajos recursos, con buenos resultados académicos, soliciten ayuda a estas personas y puedan recibir educación en este colegio. Este programa se realiza para incentivar a estos sectores a lograr una educación de calidad y digna para la comunidad. Lamentablemente existe un inconveniente de responsabilidad por parte de los padres, pues se atrasan en el pago de la matrícula⁸ y esto hace que el colegio tenga problemas económicos.

Dentro del territorio donde está la institución existe una buena infraestructura para los estudiantes, en comparación con muchos municipios cercanos, lo cual demuestra una de las carencias de las que se viene hablando dentro de esta publicación. En muchos casos los estudiantes no logran obtener un cupo, por lo que han tenido que abrir cursos alternos⁹, y para esto no se habían construido en un principio sus instalaciones.

La mayor ventaja que se manifiesta en esta institución es la “calidad socio humanística”. Esta se puede notar en las visitas realizadas por los diferentes entes de control¹⁰ que han ido a esta institución, los cuales se reportan como “halagadores”, dado que resaltan las capacidades humanas que tienen los estudiantes de esta institución en comparación con instituciones educativas de la zona. De igual modo estas capacidades socio humanísticas son reforzadas con el desarrollo de las competencias cognitivas. El desarrollo de estas dos dimensiones ha llevado a la institución, en sus pocos años, a tener unos buenos resultados en las pruebas académicas a nivel nacional.

Otra de las grandes ventajas que presenta la institución es su enfoque de liderazgo, ya que rompe el paradigma que se tiene dentro de la comunidad de que los colegios están para formar seres cognitivamente desarrollados. Por esta razón la institución se ha propuesto, desde sus orígenes, formar personas líderes que logren trascender en los ámbitos a los que se enfrenten en sus vidas.

⁸ Los estudiantes que acceden al programa de ayudas tienden a pagar con mayor puntualidad.

⁹ Duplicar el salón, por ejemplo: Tercero y Tercero A.

¹⁰ Ministerio de Educación.



4. Notas para la enseñanza del caso. Institución educativa S

4.1. Resumen del caso

La institución educativa tuvo objetivos muy dispersos, por lo que su desarrollo se fue dando a medida que se iba avanzando. Es así como la planeación dentro de la institución es una de las principales falencias que se pueden hallar dentro del desarrollo de este caso. Además, la institución cuenta con problemas financieros y administrativos que, como arroja la investigación hecha con el ente rector, han sido persistentes y para los cuales no se ha encontrado una solución definitiva, y aunque se contrató un gerente administrativo, este no logró remediar los problemas de desarrollo estratégico que han generado dificultades económicas en esta institución.

La visión socio humanística que tiene esta institución es bien vista por la comunidad y se le reconoce por generar este valor agregado a sus estudiantes. Asimismo, las ayudas económicas que se dan a los sectores pobres le generan mayor reconocimiento. Pero este espíritu de “filantropía” ha llevado a la institución a problemas como el que sostiene la rectora de la institución: “al incumplimiento del pago de los padres para con el colegio, probablemente, se da por la confianza que el colegio no va a realizar la expulsión de este alumno que no está pagando su matrícula, por la misma misión de la institución”.

4.2. Objetivos del caso

4.2.1. General

Desarrollar competencias relacionadas con la sostenibilidad organizacional.

4.2.2. Específicos

- Proponer mejores ingresos económicos para la institución sin dejar de perder su objetivo principal que es el bienestar del estudiante.
- Formular un programa de apoyo a los padres a la hora de cumplir con el pago de la mensualidad de sus hijos.
- Listar las ventajas competitivas de la institución frente a otras.



4.3. Metodología

El trabajo de campo se logró mediante dos visitas y una entrevista al ente rector de la institución educativa, y aunque esta persona colaboró brindando la información que se le requirió, ha preferido que toda esta se mantenga en el anonimato y la institución no sea nombrada específicamente dentro de esta publicación.

Los siguientes fueron los temas formulados para el entrevistado:

- Breve reseña de la institución.
- Dificultades y fortalezas al nacer la institución.
- Misión, visión, valores y fundamentos.
- Dificultades que note en la institución (si puede aportar la información con cifras contables, cualitativas, etc.).
- Desventajas competitivas con las demás instituciones del municipio (si es que existen).
- Ventajas competitivas con las demás instituciones del municipio (si es que existen).

Se le propone al facilitador el siguiente trabajo con su grupo de estudiantes para trabajar el caso: Enviar la introducción, la revisión de la literatura, la descripción de la empresa y la bibliografía a los estudiantes con una semana de anticipación.

Para una sesión de 120 minutos:

En la sesión de trabajo dividir por subgrupos a los estudiantes (puede ser grupos de a tres). Entregarles el resumen, los objetivos y las preguntas. Darles cuarenta y cinco minutos para leer lo anterior y resolver las preguntas. Nombrar un representante de cada subgrupo para que lea las respuestas. En los últimos diez minutos el facilitador leerá las conclusiones del caso.

4.4. Preguntas para el desarrollo del caso

- ¿Qué propone usted para que los fundadores y el colegio tengan un incremento en lo económico sin dejar de perder su objetivo principal que es el bienestar del estudiante?
- Si usted fuera uno de los directivos de la entidad educativa, ¿qué haría para poder brindarles apoyo a los padres a la hora de cumplir con el pago de la mensualidad?
- ¿Qué ventajas competitivas cree usted que tiene esta institución frente a otras?



4.5. Conclusión

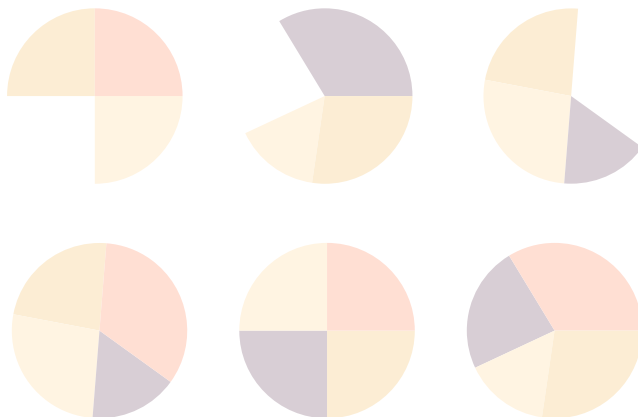
Este es un caso que muestra que el tener unos estándares altos de calidad (en este caso, un alto rendimiento académico) permite que la empresa pueda conseguir ayudas de diferentes entidades para poder fortalecerse y seguir creciendo en el mercado. No obstante, el hecho de que una empresa se siga expandiendo hace que se tenga que invertir en innovación, recursos físicos y humanos para no perder la confianza que el cliente ha depositado en ella.

5. Referencias

- Anderson, B. F. (2002). *The three secrets of wise decision making*. Single Reef Press.
- Avino, Z. B. (2013) Top management team diversity, quality decisions and organizational performance in the service industry. *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 113-123.
- Blenko, M., Mankins, M. C. y Rogers, P. (2011). *Decide and Deliver: Five Steps to Breakthrough Performance in Your Organization*. Bain & Company, Co.
- Cabrera Martínez, A. M., López López, P. C. y Ramírez Méndez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Universidad Central. https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Empresas sin ánimo de lucro. <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-asociaciones-y-corporaciones>
- Díaz-Foncela, M. y Marcuello, C. (2012). Social enterprises and social markets: models and new trends. *Serv Bus* (6), 61-83.
- Drucker, P. F. (2009). *The effective executive*. Harper Collins.
- Focolare.org (2012, 5 de agosto). *Focolare.org: "Una casa acogedora para todos"*. <http://www.focolare.org/es/news/2012/08/05/focolare-org-una-casa-accogliente-per-tutti/>
- Galera, G, y Borzaga, C. (2009). Social Enterprise: An evolution overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210-228.
- Ince, F. (2018). *Leadership and Sustainability: From the First to the Second Generation of SMEs Ownership*. Source Title: Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs. IGI GLOBAL. <https://www.igi-global.com/chapter/leadership-and-sustainability/202614>
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., y Bosma, N. (2013). Designing a global standardised methodology for measuring social Entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social Entrepreneurship Study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9398-4>



- McGregor, L. (2010). Improving the quality and speed of decision making. *Journal of change management*. <https://doi.org/10.1080/714042513>
- Neck, H., Brush, C. y Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons* (52), 13-19.
- Negulescu, O. y Dovalb, E. (2014). The quality of decision making process related to organizations' effectiveness. *Procedia Economics and Finance* (15), 858-863. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00548-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00548-6)
- Nyssens, M. (2006). Social Enterprise at the crossroads of market, public policy and civil society. En *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society* (pp. 313-328). Routledge.
- Ospina&Bermeo, J. (2018). *Strategy: Essence of the Sustainable Success of SMEs*. Source Title: Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs. IGI GLOBAL. <https://www.igi-global.com/chapter/strategy/202622>
- Pérez-Uribe, R. (2018). *Gerencia estratégica corporativa*. Ediciones Ecoe Ltda.
- Pérez-Uribe, R., Ocampo Guzmán, D., Ospina Bermeo, J., Cifuentes Valenzuela, J. y Cubillos Leal, C. A. (2016). *MIIGO - Modelo de Intervención e Innovación para el direccionamiento estratégico*. Ediciones EAN. <http://edicioneSean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/colecciones/colecciones-digitales/miigo/44-miigo/516-miigo-modelo-de-intervencion-e-innovacion-para-el-direccionamiento-estrategico>
- Rapacioli, R. (2013). *Ten key elements to sustainable business practices in SMEs*. Institute of Management Accountants.
- Dye, R., Sibony, O. y Truong, V. (2009). *Flaws in strategic decision making: McKinsey Global Survey results*. McKinsey. <http://www.mckinsey.com/insights/strategy>.
- Sanderson, C. y Gruen, R. (2006). *Analytical models for decision making*. Open University Press.
- Spear, R., Cornforth, C. y Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 247-273.
- Villajos Girona, E. y Sanchis Palacio, J. R. (2013). Las empresas sociales y el management social. *Gezki* (10), 189-216. www.ehu.eus/ojs/index.php/gezki/article/download/12757/12736
- Ytanyi, O., Ewurum, U. J. F., Upere, W. I. (2012). Evaluation of decision making criteria with special references to quantitative and qualitative paradigms. *African Journal of Business Management*, 6(44).
- Yu, B. T. W. y Lee, P. K. C. (2012). Quality management framework for public management decision making. *Management Decision*, 50(3), 420-438.



Nueve casos de MyPEs. Micro y pequeñas empresas en Colombia

Universidad Ean



CASO 2¹¹

*La Morenita*¹²

Marlon Sebastián Bohórquez Pinto¹³, Michel Leandro Bohórquez Arias¹⁴,
Andrés Mauricio Espitia Sáenz¹⁵, Rafael Pérez-Uribe y Rosa Liliana Ortiz Novoa

1. Introducción

La Morenita nació en abril de 2016 y ha venido evolucionando a través de los años haciendo énfasis en la filosofía de “hacer de lo ordinario, algo extraordinario y hacer que lo que menos vale se convierta en lo más sexy”, junto con su propósito superior que es utilizar la música para mejorar las relaciones humanas; esa música creada y producida por *La Morenita* y artistas independientes, emergentes y de zonas menos favorecidas.

Esta empresa está conformada por cuatro socios¹⁶: Rodrigo Briceño, Empresa Dulce Morena, Mr. Mike y Omar Trujillo. La idea de la música surgió por parte de Rodrigo, quien acudió a Omar para pedir su asesoría y recomendación sobre la creación de *La Morenita*. Omar vio en esto una unidad de negocio porque podía ayudar a todos los artistas de bajos recursos de diferentes partes del país, bajo el nombre de La Morena, es decir, siendo su patrocinador, y además porque creaba una experiencia diferente con sus clientes, es decir impartía innovación en las fiestas ofrecidas.

¹¹ Realizado por estudiantes de pregrado de la Universidad EAN para la unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.

¹² Para este análisis de caso se ha adaptado y modificado tanto el nombre de la empresa como los nombres de personas con el fin de garantizar su confidencialidad y así poder utilizar la información con fines académicos.

¹³ Estudiante de pregrado de la Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.

¹⁴ Estudiante de pregrado de la Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.

¹⁵ Estudiante de pregrado de la Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.

¹⁶ Nombres ficticios para respetar la confidencialidad de las personas.



La Morenita es una empresa de cuentas en participación, según el artículo 507:

La participación es un contrato por el cual dos o más personas que tienen la calidad de comerciantes toman interés en una o varias operaciones mercantiles determinadas, que deberá ejecutar uno de ellos en su solo nombre y bajo su crédito personal, con cargo de rendir cuenta y dividir con sus partícipes las ganancias o pérdidas en la proporción convenida. (Concepto 1999006343-1, 1999)

Después de conocer el visto bueno de Omar, ambos empezaron a plantearse hacia dónde dirigir la empresa. Con una cantidad de ideas y sin saber por cuál camino irse, Rodrigo le dijo a Omar: “Apuntemos a todo y lo que más empiece a resultar esa será la estrategia”. Esto se conoce como *estrategia de perdigón*.

Desde la creación de *La Morenita* hubo personas que pensaron que no iba a ser una empresa que saldría adelante. Primero porque todos los proyectos que habían creado eran verbales y no había ningún papel que formalizara estos proyectos, pues lo más valioso para *La Morenita* era la confianza y la palabra de cada uno de sus miembros.

En agosto de 2016 se vincularon dos socios más, pero estos debían durar tres años como mínimo en *La Morenita* para no perder la inversión. Debían trabajar todo el tiempo, y si alguno de ellos se retiraba antes de agosto de 2019, perdían todas sus acciones. Camila fue una de esas socias y quiso fusionar su empresa M. R. con *La Morenita*, pero tuvo una propuesta mejor y decidió retirarse del proyecto, lo que implicó que la cláusula se hiciera efectiva y perdió todo tipo de relación con *La Morenita*.



2. Revisión de la literatura

2.1. Economía naranja

La economía naranja es “el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios, y cuyo valor puede estar basado en la propiedad intelectual”. La base de esta economía es la creatividad como motor de innovación que puede contribuir a la diversificación como herramienta necesaria para contar con una economía competitiva a nivel mundial basada en el conocimiento. El universo naranja está compuesto por dos partes: 1) la economía cultural y las industrias creativas, en cuya intersección se encuentran las industrias culturales convencionales; y 2) las áreas de soporte para la creatividad (BID, 2017). La economía naranja es denominada también *economía creativa*, que se podría definir como lo mencionan los siguientes actores en el documento sobre este movimiento (Fonseca, 2008):

Para explorar la solidez de los pilares que sostienen la llamada economía creativa como estrategia de desarrollo, a cada autor se plantearon tres preguntas: ¿qué es economía creativa? ¿Podría ser, de hecho, una estrategia de desarrollo? Si se entiende que sí, ¿qué hace falta para concretar ese potencial? A esas preguntas dieron no sólo el enfoque de su contexto geográfico, sino que además añadieron a su análisis aspectos que les parecieron particularmente relevantes. [...] El chino Chengyu Xiong traza una instigadora trayectoria de las industrias culturales en el país, repleta de estadísticas las cuales difícilmente podrían ubicar los investigadores extranjeros. Ernesto Piedras ofrece un inspirador enfoque económico de la cultura, en su tránsito entre lo público, lo privado y la academia mexicana. Andrea Davis, estratega jamaicana, analiza con pertinencia la creación de marcas culturales y la desigualdad en el reparto de los beneficios generados. Sharada Ramanathan revela un panorama crítico de la economía creativa en India y funde con razón y poesía las esferas cultural, social, económica y política. El argentino Facundo Solanas presenta una visión crítica del uso del concepto. A Pernille Askerud y Máté Kovács les correspondió una misión continental, que desempeñaron con brillantez: desentrañar la situación y el potencial de la economía creativa en el rico caleidoscopio de culturas y marcos económicos de Asia y África, respectivamente. Edna dos Santos Duisenberg y Yudhishthir Isar aportaron una visión global del tema al desplegar un prisma privilegiado de los enredos culturales, económicos y sociales de los acuerdos multilaterales y de las fuerzas de la globalización. (pp. 12 y 13)



2.2. Empresas B

En el contexto social de América Latina, una de las regiones más desiguales y violentas del planeta, pero con grandes recursos naturales y energéticos, la comunidad empresarial y la ciudadanía en su conjunto van tomando cada vez más conciencia de la necesidad de redefinir el éxito empresarial. Una nueva vanguardia de empresarios apuesta por una economía regenerativa que busca recuperar y valorizar tanto los ecosistemas degradados como el tejido social y urbano. *Una economía en la que el éxito se mide por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza en el presente y en el futuro.* (FOMIN, 2014, p. 4)

La empresa B es un nuevo fenómeno empresarial que amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros. Su objetivo es crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Opera con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y permite la repartición de utilidades entre accionistas. Su filosofía es que la mejor manera de provocar un cambio social o ambiental es a través del mercado. En este sentido, la empresa B considera las utilidades como la herramienta para lograr sus objetivos y no como un fin en sí mismas. Constituye un vehículo de emprendimiento e innovación dentro del ecosistema empresarial, y persigue un triple impacto: 1) Soluciona problemas sociales y ambientales con los productos y servicios que comercializa, y también a través de sus prácticas profesionales y ambientales, su relación con la comunidad, proveedores y diferentes públicos de interés, 2) Pasa un riguroso proceso de certificación que valida: el cumplimiento de estándares mínimos de desempeño, el ejercicio de sus labores con transparencia, a través de la publicación de sus resultados, y el impacto de sus resultados sociales y medioambientales y 3) Incorpora modificaciones legales para proteger su misión o su propósito empresarial en el que se combina el interés público y privado. (FOMIN, 2014, p. 7)

2.3. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas según Bourke (2000), citada por Rivera y Nájera (2011), “surgen de la interacción de diferentes tipos de conocimientos (objetivos y tácitos) algunos de los cuales pueden estar protegidos e inmovilizados mientras que otros no”.



Messner (2002) amplía el concepto anterior añadiendo dos dimensiones para medir la competitividad en el sector social: “la existencia de clústeres y la cohesión social, entendida esta como el grado de consenso de los miembros de un grupo social, por lo que se convierte en la base de la competitividad”. Para el mismo sector, Rosales (2009) explica que no puede generarse competitividad sin la innovación, pues afirma que esta es el “eje articulador de las políticas orientadas a mejorar la competitividad”. Para el sector gobierno, la competitividad según Batres (2006) y Jeannot (2001), citados por Rivera y Nájera (2011), es medida principalmente por el desarrollo, y la definen como el efecto multiplicador de la productividad de una localidad determinada, la cual puede medirse en términos económicos, dando como resultado mayor innovación, ingreso, ahorro y empleo, en beneficio de un grupo humano específico o de un país.

Jeannot (2001) explica que las ventajas competitivas están aliadas al desarrollo sustentable que “implica una solidaridad intergeneracional, que resultará de la consolidación en los factores de la producción, que dé lugar a mayor innovación, mayor ingreso, mayor ahorro y mayor empleo”. Por ello, la competitividad para el sector gobierno puede ser medida a través de variables como el capital humano, la cultura, la educación, la capacitación del trabajador, la política económica, la especialización, el liderazgo y la eficiencia, por mencionar las dimensiones más importantes (Rivera y Nájera, 2011).

Para el sector productivo, Porter (2002) explica que la competitividad es “la capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial”. En la misma línea de pensamiento, Mercado (2009) explica que la competitividad puede ser analizada desde dimensiones como el desarrollo endógeno y exógeno, la organicidad, la capacidad de aprendizaje y la dirección de la acción económica; las variables macroeconómicas y el uso de la tecnología son elementos que se desprenden de la innovación, y la inversión directa en ellas logrará a mediano y largo plazo la generación de ventajas competitivas.

2.4. Creación de valor para los clientes

Desde un punto de vista eminentemente comercial, crear valor significa ofrecer algo a alguien que desea cubrir una necesidad y espera satisfacerla haciendo algún tipo de sacrificio — generalmente económico—. La riqueza del término contrasta con la dificultad de las empresas para atender a unos mercados cada vez más rigurosos en un entorno cada vez más turbulento y sujeto a grandes presiones competitivas, legales, sociales y económicas. Hacer frente a estas contingencias requiere esfuerzo e integridad. Esfuerzo para mejorar día a día, e integridad como base para aproximarse a lo que espera el cliente, sin engaños. (Viscarri, 2011)



Ante estos retos “aparece una especie de revolución por parte de los consumidores, los cuales quieren participar en el proceso de creación de productos y servicios, y detallar su experiencia” (Nadal, 2017). En este sentido, el público quiere formar parte de la cadena de valor e indiscutiblemente se origina un reto muy significativo para las empresas, ya que, tradicionalmente, el cliente no aparece dentro de la “cadena de valor” y únicamente se encarga de aceptar o rechazar el producto (Ramaswamy y Gouillart, 2012).

A continuación se detallarán las condiciones que fomentan la cocreación de valor (Nadal, 2017, p. 7): 1) la cocreación de valor implica que tanto el cliente como la empresa actúen conjuntamente y no sea esta última quien trate de complacer al cliente, 2) conceder al cliente la oportunidad de co-construir la experiencia de servicio y que la adapte a su contexto, 3) compartir información sobre el problema y su solución, 4) establecer un ambiente donde los clientes puedan tener un diálogo activo y en el que, aunque los productos sean los mismos, los consumidores puedan construir experiencias personalizadas. Disposición de diferentes experiencias, en sustitución a diversidad de productos, 5) en lugar de un único segmento, una única experiencia, 6) experimentar el negocio a tiempo real, así como lo hacen los consumidores, 7) innovar entornos de experiencias para la cocreación de otras nuevas.



3. Descripción del caso

El propósito superior de la compañía es “utilizar la música para mejorar las relaciones humanas” (esa música será creada y producida con apoyo de *La Morenita* y artistas independientes, emergentes y de zonas menos favorecidas)” y todas sus actividades tienen un propósito.

La Morenita tiene como uno de sus propósitos el emprendimiento social, el cual se ve en su relacionamiento con comunidades y artistas de bajos recursos y de zonas vulnerables. Es una empresa B certificada, lo que quiere decir que mide su impacto social y ambiental y está comprometida de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y en el medioambiente.



Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores en sus estatutos para incorporar intereses no financieros de largo plazo, cumpliendo el compromiso de mejorar de forma continua sus impactos socio-ambientales y operando con altos estándares de desempeño y transparencia.

El sector al que se enfoca *La Morenita* es hacia la economía naranja, que es, como se dijo, el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. Está compuesto por: la economía cultural y las industrias creativas, en cuya intersección se encuentran las industrias culturales convencionales, y por las áreas de soporte para la creatividad. Es uno de los conceptos que está revolucionando el sector creativo. Es una oportunidad para tomar en cuenta el talento de otros, intercambiar ideas y dar vida a un producto completamente innovador y lleno de valor intelectual.

En lo financiero, el 10 % de los ingresos recaudados mediante los eventos de *La Morenita* son destinados a la empresa *Dulce Morena*, debido a que una de sus estrategias es que sea una empresa con cero gastos, basada en el *crowdfunding*, en donde la única inversión es el tiempo y la energía de todos los socios, aunque sí deben pagar arriendo, nómina a siete personas, *marketing* e imagen.

El *crowdfunding* es “un modelo de formación de capital y participación de mercado en donde las necesidades de financiación y sus propósitos se dan a conocer ampliamente a través de una convocatoria abierta, por lo general mediante internet, y obtienen el apoyo de contribuciones colectivas de diversos donantes o inversionistas independientes” (BID, 2017, p. 237).

Por otro lado, la estructura organizacional de *La Morenita* no es ni vertical, ni horizontal; es maleable, lo cual va unido a su asignación de sueldos, ya que la remuneración de cada uno de los miembros va acorde al desempeño que realicen en la empresa.

La Morenita tiene un aliado estratégico: One RPM, el cual se encarga de distribuir la música en todas las plataformas mundiales y de repartir las ganancias a cada uno de los inversionistas.



La Morenita cuenta con tres líneas de producción:

- La primera es el trabajo con empresas: que consiste en realizar eventos específicos que una compañía externa necesite desarrollar.
- La segunda son los proyectos de desarrollo social: que se enfocan a la construcción de eventos que permitan generar un impacto en las sociedades más vulnerables.
- La tercera es la producción artística y musical: donde dan la oportunidad a los artistas emergentes de poblaciones de escasos recursos y los apoyan con sus carreras musicales.

Actualmente¹⁷ *La Morenita* ha participado en Rock al Parque, Hip-Hop al Parque, Bomm, Festival Internacional de la Panela en Villeta, Festival Fist en Chile y en la ExpoMilan. En un evento de DPS junto con la gerente de un reconocido restaurante en Bogotá, salió una nueva idea de negocio: “venderles la producción artística musical a los grandes restaurantes de Colombia”. Los eventos más grandes que han realizado fueron la despedida de año en la compañía Natura Cosmetics y la inauguración de una sede de Bancolombia.

La Morenita también empezó a producir discos, a ser manager de artistas, y creó “Reality in House”, que consistía en venderles a las empresas un programa donde utilizaran la música para el bienestar interno de las empresas, como El Factor X. Otro de sus proyectos es un álbum llamado Recuperando las voces del pacífico, en el que cada canción sería comprada por una compañía diferente que, a su vez, daría el capital inicial que necesitan este tipo de producciones, y sus beneficios se verían reflejados en las utilidades que generen después. Otra propuesta es hacer la música para cuatro películas. Igualmente, *La Morenita* quiere llegar a diferentes restaurantes de Bogotá brindando una experiencia nueva.

El reto que tiene *La Morenita* es que “nuestros clientes valoren lo que nosotros valoramos”, dice Omar, pues muchas veces es difícil crear valor en sus clientes porque los artistas no son reconocidos o porque otras agencias les pueden brindar el mismo servicio al hacer una fiesta. Sin embargo, ha logrado que sus clientes vean un beneficio al realizar una inclusión social de artistas de zonas vulnerables y de bajos recursos.

¹⁷ Hasta el año 2017.



4. Notas de enseñanza para el caso *La Morenita*

4.1. Resumen del caso

La Morenita se crea para brindarles experiencia a sus clientes a través de la música, involucrando en sus procesos a artistas emergentes y artistas que convivan en zonas vulnerables. *La Morenita* junto con la empresa Dulce Morena crean modelos innovadores en los servicios prestados, teniendo como propósito superior “utilizar la música para mejorar las relaciones humanas”. Por otro lado, *La Morenita* es una empresa B, involucra la economía naranja, y su sistema de financiamiento es a través del crowdfunding.

Por último, *La Morenita* ha participado en eventos como Rock al Parque, Hip-Hop al Parque, BOmm, Festival Internacional de la Panela en Villeta, Festival Fist en Chile y en la ExpoMilan.

4.2. Objetivos

- Desarrollar competencias para la toma de decisiones individuales y en equipo.
- Evaluar el análisis del equipo con respecto a la situación planteada.
- Plantear estrategias óptimas para dar soluciones a los eventos presentados.

4.3. Metodología

El caso empresarial *La Morenita* tiene como propósito identificar las fortalezas y debilidades que ha presentado la empresa en el transcurso de los años, encontrando sus factores clave de éxito y sus acciones estratégicas para mantenerse en el tiempo y crear nuevas oportunidades para los campesinos y artistas de zonas vulnerables de la ciudad, brindando así una experiencia única tanto para ellos como para sus clientes.

Por tal razón se decidió usar una metodología cualitativa que ayudara a entender de forma clara y concisa el caso. Se inició por unos antecedentes para conocer el nacimiento de la empresa y sus principales actores, seguido por la realización de ciertas preguntas a los socios de la empresa con el fin de conocer a fondo sus problemas y situaciones adversas, las cuales permitieran llevar al lector a cuestionarse las posibles soluciones ante estos casos.



Después está el enfoque de la empresa que tiene como uno de sus propósitos el emprendimiento social, el cual se nota en su relacionamiento con comunidades y artistas de bajos recursos y de zonas vulnerables. Asimismo, es importante conocer el área financiera de la empresa para relacionar más al lector con *La Morenita* dando a conocer que esta maneja una estrategia *crowdfunding*, que es un sistema de cooperación que permite a cualquier creador de proyectos reunir una suma de dinero entre varias personas para apoyar una determinada iniciativa. Luego podemos ver las líneas de producción con las que cuenta la empresa y, finalmente, algunos de los proyectos realizados y que están siendo planeados a futuro.

Para acceder a esta información, los participantes de la creación del caso estuvieron en contacto con uno de los socios de la empresa. Así, conocieron sus inicios y guiados por una serie de preguntas llegaron al enfoque del caso y finalizaron con algunas propuestas que dieron sus socios para seguir llevando la empresa con éxito.

4.4. Preguntas para el desarrollo del caso

- ¿Qué amenazas presenta la compañía?
- ¿Cuáles son las oportunidades de la compañía?
- ¿Cuál es su ventaja competitiva?
- En caso de que *La Morenita* siga creciendo en el mercado, ¿usted cómo haría para que continúe siendo una empresa pequeña, ligera, flexible y de costos bajos?
- ¿Cómo se relaciona *La Morenita* con la economía naranja?
- ¿Cuál es la competencia de *La Morenita*?
- ¿Qué estrategia de mercadeo pueden utilizar *La Morenita* para integrarse en un mismo evento?
- ¿Cómo crea el valor que tiene la compañía a sus clientes?

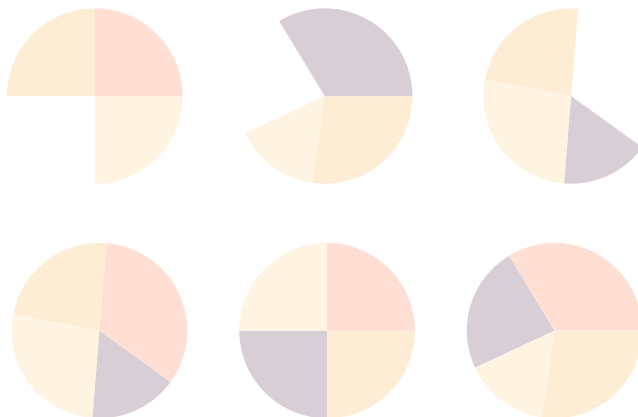
4.5. Conclusión

La Morenita es un caso que permite ver cómo una empresa ha creado un enfoque pensando no solo en ella sino en su entorno al brindar oportunidades a diferentes comunidades. Esto es evidente a través de las buenas acciones y estrategias que ha tomado y que permiten al lector desarrollar competencias como solución a problemas y creación de estrategias individuales para tener éxito, de la misma forma que lo ha tenido esta empresa.



5. Referencias

- BID (2017). Economía Naranja. <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Econom%C3%ADa-naranja-Innovaciones-que-no-sab%C3%ADas-que-eran-de-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Concepto 1999006343-1 (5 de marzo de 1999). Contrato de cuentas en participación. Capacidad legal de las entidades financieras. <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/18379/reAncha/1/c/00>
- FOMIN (2014). El fenómeno de las Empresas B en América Latina. Redefiniendo el éxito empresarial. https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/MIF2014_EmpresasB-America-Latina.pdf
- Fonseca Reis, A. C. (2008). *Economía creativa como estrategia de desarrollo: una visión de los países en desarrollo*. Itaú Cultural. <http://emprendimientocultural.mincultura.gov.co/observatorio/wp-content/uploads/2017/05/Economi%CC%81a-creativa-como-estrategia-de-desarrollo.pdf>
- Jeannot, F. (2001). *Las reformas económicas en México*. El desafío de la competitividad. M. A. Porrúa.
- Mercado, A. (octubre-diciembre de 2009). El *top ten* de las ciudades, una crítica de la medición de la competitividad municipal y urbana. *Prob. Des.*, 40(159). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362009000400009&lng=es&nrm=iso
- Messner, D. (2002). *Fortalecer la competitividad internacional y dimensiones sociales del desarrollo. Correlaciones y contradicciones*. ESAN Ediciones.
- Nadal Martínez, V. (2017). *La co-creación de valor con clientes* [trabajo de grado de Administración de Empresas, Universitat de les Illes Balears]. http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/4779/Nadal%20Mart%C3%ADnez%2C%20Victoria_287172_assignsubmission_file_GADE_2016_173.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. CECSA.
- Ramaswamy, V., y Gouillart, F. (2012). *La Co-creación de valor y experiencias*. TANTUM strategy&results.
- Rivera Hernández, C., y Nájera Peralta, L. M. (2011). Evaluación de las ventajas competitivas en los megamercados: el caso de India y China. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3955903.pdf>
- Rosales, O. (2009). La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional. *CEPAL*, (97), 77-95. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11272/1/097077095_es.pdf
- Viscarri Colomer, J. (2011). *Modelo de creación de valor para el cliente*. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf



Nueve casos de MyPEs. Micro y pequeñas empresas en Colombia



CASO 3¹⁸

QuimiCol¹⁹

Gabriela Muñoz Avellaneda²⁰, Rafael Pérez-Uribe y Rosa Liliana Ortiz Novoa

1. Introducción

En este caso se busca identificar y analizar ciertas herramientas que fueron utilizadas a la hora de emprender una organización en el sector de químicos y construcción de maquinaria. La importancia de este caso va enfocada en el análisis organizacional, estructural y funcional, donde se puede identificar cuál es la importancia tanto de la industria como de la organización, qué variables del entorno pueden afectar, cuál es la tendencia del comportamiento internamente y su reacción a los diferentes cambios que impone el entorno.

Igualmente, es de gran importancia entender y buscar una solución a las diferentes problemáticas que se presentaron durante el desarrollo del emprendimiento de esta empresa y de qué manera se sobrellevó dichos obstáculos.

¹⁸ Realizado por estudiantes de pregrado de la Universidad EAN para la unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017. Asesor: Rafael Ignacio Pérez Uribe en compañía de Rosa Liliana Ortiz Novoa. La investigación es propiedad de la Universidad EAN. Bogotá, 23 de marzo de 2017. En este caso colaboró el estudiante Daniel Eduardo Rivera Estrella.

¹⁹ Para este análisis de caso se ha adaptado y modificado tanto el nombre de la empresa como los nombres de las personas para garantizar la confidencialidad y poder utilizar la información con fines académicos.

²⁰ Estudiante de pregrado de la Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.



2. Revisión de la literatura

La química es la ciencia que estudia las transformaciones de las sustancias desconocidas, el cómo y el porqué del resultado final. Desde el siglo xx, la química ha venido en aumento debido a las grandes mejoras, incidiendo continuamente en las diferentes áreas de la actividad humana, desde la producción de alimentos, hasta la limpieza de los automóviles (Herradón-García, 2012). De hecho, la química siempre ha estado presente en la vida del hombre para satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida. “Hoy en día la industria química es un importante sector industrial presente en la mayoría de países, que dinamiza el crecimiento económico, genera empleo y ofrece diversidad de productos, no obstante, produce contaminación al medio ambiente y utiliza recursos naturales no renovables” (Montes-Valencia, 2015).

De acuerdo con Porter (2001), Pérez-Uribe (2018) y Ospina&Bermeo (2018), el direccionamiento estratégico de una organización tiene que tener en cuenta los factores que intervienen al interior y al exterior de una organización. En este sentido, Porter (2008) recomienda que el análisis se realice con la metodología de las cinco fuerzas y el diamante de Porter, que ayuda a aclarar las variables exógenas que intervienen en el desarrollo y en la proyección de una organización.

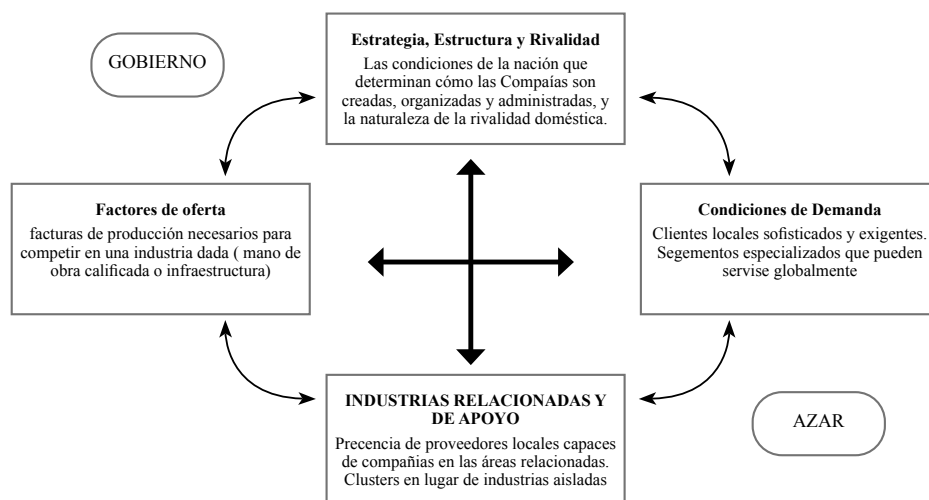
En el fondo lo que se espera de una empresa es que sea la más competitiva en el sector en que se desempeña. Partiendo del término *competitividad*, entendido por Porter (2008) como la medición del desempeño que dota de ventaja competitiva, y para ser competitivos es necesaria la aplicación de las siguientes tres estrategias:

- Liderazgo en costo: en el sentido de manejar los costos de producción inferiores a la competencia. Lo que les permitirá a las empresas tener un buen dominio de la situación en cuanto a la fijación de precios y la cadena de abastecimiento.
- Diferenciar el producto: no siempre el precio bajo es garante del éxito de un producto, por lo que, dependiendo del nicho de mercado que se busca penetrar, es necesario satisfacer de manera eficiente las necesidades del cliente, haciendo reconocer el producto por beneficios que no poseen los demás.
- Alta segmentación: es vital orientar el producto y conocer quiénes son los posibles compradores con el fin de establecer cuál de las estrategias puede ser la más adecuada para ganar la participación en el mercado.



Para que una compañía desarrolle la ventaja competitiva es necesario que la empresa siga ciertos parámetros como la especialización de los recursos, la incorporación de nuevas tecnologías y el desarrollo e innovación, para así ir en búsqueda de un cambio constante y diferenciarse de la competencia, pues el avance es mayor. Por otra parte, Porter plantea cuatro factores de competitividad que permiten un mejor acercamiento del mercado, estos son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, proveedores e industrias de apoyo, y estrategias, estructura y rivalidad entre empresas. Estos factores están reflejados en la figura 3.1.

Figura 3.1. Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia.

Proveedores o factores de oferta hace referencia a los componentes internos que permiten a una empresa estar en capacidad de producir un bien o servicio competente en el mercado, como por ejemplo el control de calidad, la tecnología adecuada, y en sí el proceso productivo desde el ingreso de la materia prima hasta la entrega final de un producto terminado. En los consumidores o factores de demanda, la investigación de mercado debe ser exhaustiva con el fin de reducir la incertidumbre en el momento de tener éxito con un producto o servicio, evaluando gustos, necesidades, cobertura y tendencias de los productos en cuestión. Están los competidores potenciales, aquellos que en el mismo sector económico de la organización se encuentran en el mercado y pueden generar inconvenientes si no se hace una gestión adecuada en la organización; y los sustitutos, entendidos como aquellos productos que, si bien no son los mismos, pueden suplir la necesidad de otra manera. Un claro ejemplo es la carne y el pollo, pues



un cambio brusco de precio en uno puede generar mayor demanda de consumo del otro. Para finalizar, está la rivalidad entre competidores, que se ve en el momento en que hay una búsqueda constante por ganar la participación de mercado, en donde lo que prima es el hecho de proyectar más ventas que la competencia y lograr ser los primeros, haciendo incluso lo posible por sacar a la competencia del camino.

Al hablar de QuimiCol es fundamental conocer que el mercado está regido por diversas políticas en materia del uso y manejo de insumos químicos, ya que pueden atentar contra el medioambiente, pero hay que aclarar que la empresa cuenta con insumos químicos y fabrica y vende equipos para la purificación del agua y su mantenimiento. Existen dos empresas como competencia directa: Quiminsa, por la parte de químicos y mantenimiento de equipos, y Serviclora, por la parte de venta de equipos.

El mercado es muy competido ya que se enfoca en ganar licitaciones de diversas alcaldías a nivel nacional, en gran parte de cercanías con Bogotá. Los estándares de calidad no están bien definidos, y la diferenciación de las empresas es por precio y no por calidad, por lo cual, en ocasiones los contratos son ganados por el empleo de químicos más económicos y a su vez menos eficientes en cuestión de purificación del agua por parte de la competencia. Por esta razón, la compañía busca destacarse por el mantenimiento de los equipos ya que posee gran experiencia en dicho sector y considera que pocos logran tener la eficiencia que ellos tienen en este campo de acción. Para tener claro lo que quiere dar a conocer una compañía al público, esta tiene que tener una misión, visión y objetivos definidos, que le permitirán tener un posicionamiento ante los demás y de este modo proyectarse. Una misión, según Pérez-Urbe (2013 y 2018), describe el concepto y la naturaleza de la organización, es decir, a quién va dirigida y las razones de su existencia. Sumado a esto, y teniendo claro el porqué de la existencia, la visión es definida como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, con una perspectiva de crecimiento por medio de estrategias y orientación al logro.



3. Descripción del caso

3.1. Introducción

Pérez-Uribe (2016) plantea que un estudio de caso es un tipo de investigación social que busca la solución de diferentes problemáticas por medio de una recolección de análisis empírica en sus propios contextos naturales, los cuales son abordados simultáneamente a través de múltiples procedimientos metodológicos.

En este caso de QuimiCol, se deben estudiar los diferentes procedimientos, actividades y funciones por medio del análisis que presenta Porter (2001) y Pérez-Uribe (2013), tanto para el análisis interno como para el externo. Para la identificación de variables internas se podrían listar las debilidades y fortalezas y analizarlas con la metodología de Pérez-Uribe (2018); la lista de oportunidades y amenazas se podrían listar con el método PESTEL.

3.2. La empresa

La empresa QuimiCol ingresó al sector de químicos y manufactura aproximadamente en el año 2000. Dicha empresa fue creada, dirigida y representada legalmente por su propietario. Esta organización está encargada de la comercialización de químicos, la fabricación de maquinaria y el mantenimiento de tanques y canaletas. Se debe resaltar que, en cuanto al tema financiero y la representación de las diferentes actividades en la utilidad, el mantenimiento de los tanques y canaletas es el que genera mayor utilidad y es representado como una ventaja comparativa.



Tabla 3.1. Lista DOFA QuimiCol

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa actualmente no cuenta con alianzas estratégicas • La empresa no cuenta con un mapa de procesos • No cuentan con un direccionamiento estratégico • No tienen funciones definidas debido a que las dos secretarías realizan diferentes tareas: gerentes de producción, de ventas, contador, finanzas, recursos humanos y en sí toda la parte legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • De expansión a nuevas zonas que no cuentan con agua purificada • Innovación y adopción de nuevas tecnologías • Especializarse en sus otros dos ejes (distribución de químicos y creación de maquinaria)
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el servicio de mantenimiento de equipos • Conocimiento de la competencia • Todos los empleados conocen los procesos a la perfección • Información compartida 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas alternativas para purificación de agua (con la caña de azúcar, sobres de P&G, nuevos químicos) • Alto índice de importación de materias primas, tanto de maquinaria como de químicos • Competencia con inversión en investigación y desarrollo

Fuente: Elaboración de los autores.

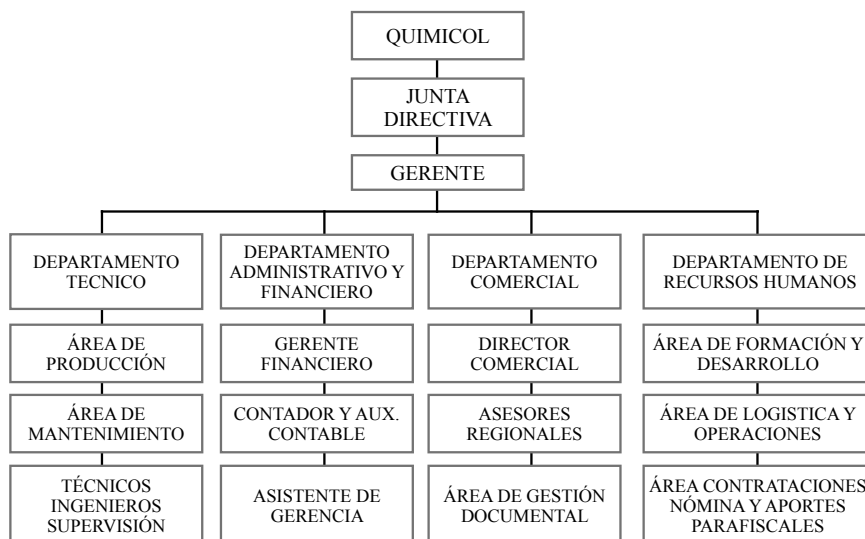
Igualmente, es fundamental que para el desarrollo del caso se conozca la unidad visionaria, entendida como la misión y la visión.

- Misión: vender y distribuir equipos y químicos de la mejor calidad y al mejor precio a las empresas de servicios públicos, como acueductos, alcantarillados y energía.
- Visión: con el objetivo de satisfacer los más altos estándares de calidad, se quiere llegar a ser la empresa líder de Colombia en cuanto a venta y prestación de servicios para entidades públicas como acueductos, pues es un mercado poco estudiado en Colombia a pesar de tener la mejor tecnología para poder ofrecer soluciones. Se proyecta que de uno a cinco años la distribución de equipos y químicos se haga por fuera del país con el fin de mejorar la utilización del agua para el consumo humano.

Por otra parte, en cuanto al enfoque y análisis estructural, QuimiCol presenta el siguiente organigrama para la explicación de cada una de sus funciones de manera jerárquica. Aunque con las visitas realizadas a la organización, esta debería ser plana o secuencial, puesto que los procesos de comercialización así lo indican en la práctica. Esto debido a que, en el análisis y trabajo realizado durante aproximadamente un mes, y con la recolección total de información, se pudo ver que los trabajadores en el sector químico, especialmente los vendedores, tienen un alto nivel de rotación y la comunicación entre ellos es directa y en equipo.



Figura 3.2. Organigrama QuimiCol



Fuente: Elaboración de los autores.

Hay aspectos internos y externos que se pueden mejorar. En cuanto a los internos, se deben tener en cuenta, desde la unidad visionaria, los diferentes procesos y, finalmente, el producto o resultado que les entregan a los clientes.

QuimiCol es una empresa que ha tenido casos de competencia desleal debido a que el gerente de la compañía proporciona información sobre procesos, proveedores y aspectos muy importantes y que deberían tener un grado de confidencialidad. En consecuencia, la historia de la compañía muestra que muchos allegados de la empresa terminan creando su propia empresa y se convierten en su competencia directa, sumándole que conocen mucho de la compañía por el hecho de haber trabajado allí.

Aparte de esto, la empresa cuenta con dos secretarías que están encargadas de todas las tareas más representativas de la compañía. Carmenza es la empleada más fiel y trabajadora, la cual lleva 17 años trabajando junto con el dueño, pero ella se ve muy atareada siempre para cierre de mes debido a que está a cargo de la empresa cada vez que el gerente viaja. También es la encargada de la parte financiera, de las relaciones con los proveedores, del personal y de los aspectos jurídicos. Sofía es la otra secretaria, quien está encargada de toda la parte de revisión de procesos, insumos, producción, cantidad de stock y aparte de los vencimientos de las cuentas.



El gerente general está encargado de negociar con los proveedores y de vender directamente, ya que no cuenta con vendedores. También viaja en busca de más clientes, hace el mantenimiento de las máquinas junto con dos técnicos que lo apoyan, crea las máquinas, reparte los químicos en conjunto con un domiciliario y está encargado del diseño y solución de los daños en las máquinas y tanques. Por último, en QuimiCol no existe un mapa de procesos para facilitar la toma de decisiones y agilizar los diferentes subprocesos y esto hace que sea difícil identificar los problemas existentes.

Como aspectos internos se encontraron:

- *Misión*: no define el producto/servicio que presta la empresa. Deben igualmente determinar de qué manera toman el control de calidad, debido a que no especifica qué estándares determinan su calidad en los productos. También menciona “tener el mejor precio”, pero esto es algo contradictorio, debido a que les compran los productos y algunos suministros clave a su competencia, es decir, su proveedor es su competencia directa.
- *Visión*: la empresa quiere ser la mejor en cuanto a varios factores y hasta este momento no tiene una ventaja competitiva definida. Por lo tanto, al igual que en la misión, menciona los estándares de calidad de manera subjetiva. Por último, menciona a los acueductos como un mercado poco estudiado, pero actualmente no cuenta con una persona que realice dicha investigación.
- *Organigrama*: se pueden notar inconsistencias debido a que las principales personas encargadas de la mayoría de las funciones son dos secretarías, el gerente que hace las veces de técnico, dos técnicos que están encargados de la realización de la maquinaria, un supervisor que es contratado por temporadas y cuando se requiere, el mensajero que está encargado de entregar los pedidos en la ciudad de Bogotá utilizando un automóvil para la distribución. Pocos de los trabajadores cumplen únicamente con una función: el mensajero y el técnico externo que se contrata temporalmente. Entonces el problema radica en que al no tener área a cargo solo de una persona se complica mucho más el cumplimiento de las tareas.
- *Mercado*: no se tiene definido a dónde se quiere llegar, y la manera en que manejan el portafolio de productos que ofrecen no es la mejor, ya que, si el mantenimiento de los equipos deja uno de los márgenes más importantes para la empresa, debería ser manejado de manera distinta.

En los aspectos del entorno se encontraron:



- *Político*: la empresa se encuentra en desventaja frente a los lineamientos que plantea el gobierno nacional para potenciar el sector químico mediante los tratados de libre comercio.

En cuanto a la manufactura, las fortalezas que se plantea el PTP²¹ benefician en su mayor parte a los proveedores, siendo esto un poder de referencia para la negociación más efectiva.

- *Económico*: la producción de la industria química en el país se ha potenciado debido a la reducción de las importaciones. Mientras que la manufactura ha decrecido por los altos costos que representa; sin embargo, está siendo apoyada con el PTP, así que el efecto en los proveedores no se ve como amenaza.
- *Social*: se nota una deficiencia en la distribución por medio del transporte terrestre, y existe una tasa alta de muertes a raíz de la manipulación de los químicos en el área del trabajo. Es decir, falta aumentar la seguridad en la mayoría de empresas ubicadas en Bogotá.
- *Tecnológico*: este es un factor clave al tratarse de una empresa que utiliza maquinaria, ya que en Colombia se ha venido presentando un crecimiento en su desarrollo que representa el 0,2 % del PIB de Colombia y el 2,1 % del PIB mundial. Cuenta con una velocidad de transferencia media: el país se demora en recibir nuevas tecnologías cinco años (en el mundo apenas es de uno o dos años). Actualmente, existen máquinas y procesos interesantes como el purificador solar, el uso del bagazo de la caña, los jardines purificadores o los sobres potabilizadores, los cuales generan impactos medio y alto, y en su mayoría positivos, y es aquí donde la empresa debe aprovechar la tecnología disponible a su favor.
- *Ambiental*: se deben tener en cuenta las diferentes leyes y parámetros específicos (cada vez más estrictos) para no caer en sanciones monetarias. También se encuentran fuentes energéticas alternativas, dentro de las que han sido tendencia aquellas que van dirigidas a la sostenibilidad, también regidas por estándares y normativas internacionales que se deben tener en cuenta.
- *Legal*: la tendencia es cada vez más estricta en el manejo de los químicos debido a la nocividad de sus desechos, por lo cual es cada vez mayor la promulgación de insumos biodegradables y, a su vez, se hace más restringida la venta de químicos tradicionales al público.

²¹ Programa de Transformación Productiva. <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>



4. Notas para la enseñanza del caso QuimiCol

4.1. Resumen del caso

Cada compañía cuenta con diferentes factores internos y externos que la afectan directamente; por esta razón, el cuerpo de este informe contiene el estudio realizado a la empresa QuimiCol. En él se busca realizar un análisis para finalmente hacer la validación con los diferentes factores en los que se encontraron fallas en su estructura organizacional. Esto hace necesario la toma de acciones y la realización de una reestructuración en varios aspectos de la compañía: como en el organigrama. Por otro lado, el mercado es muy competitivo y no hay diferenciación, de modo que se tiene que analizar el entorno para así determinar las ventajas competitivas que posee o puede adoptar la compañía para sobresalir entre las demás en materia interna; a su vez se debe identificar las variables externas que ocurren en el entorno de la organización para clasificarlas como amenazas u oportunidades y generar un plan de acción para aprovecharlas.

4.2. Objetivo

Identificar las diferentes problemáticas por las que atraviesa QuimiCol, con el fin de buscar propuestas por parte de los estudiantes para su mejora.

4.3. Metodología

- Se conformarán grupos de tres a cinco personas
- Los estudiantes traerán leído el caso de manera individual, pero dispondrán de diez minutos para leerlo en grupo
- Se dará un espacio para que en grupos resuelvan las preguntas del caso (treinta minutos)
- Cada grupo escogerá un representante para que exponga las respuestas (veinte minutos)

4.4. Preguntas

- ¿Qué estrategias propone para mejorar la situación interna de la compañía?
- ¿Cuáles son los problemas potenciales que enfrenta la empresa en relación con su entorno?
- ¿Qué otra posible solución plantea usted para la problemática de la compañía?
- Construya un mapa de procesos enfocado en la construcción y mantenimiento de la maquinaria.



- Plantee un organigrama plano para la compañía, teniendo en cuenta la información proporcionada.
- Según el texto, ¿qué actividad realizada por QuimiCol es más relevante para los clientes?, ¿por qué?

4.5. Conclusiones

Partiendo del análisis realizado en la compañía, es determinante evaluar los factores externos y realizar un análisis del entorno con el fin de evaluar las posibles amenazas y oportunidades. A su vez, es necesario crear un plan de acción para orientar de manera estratégica el rumbo de la organización. Para la buena evaluación de dichos factores externos es necesaria la implementación del “diamante de Porter”, con el fin de que se realice una investigación minuciosa que permita obtener datos e información verás que sean útiles para la proyección de la compañía.

Por otra parte, teniendo establecido el organigrama de la empresa, es necesario evaluarlo con el fin de determinar si es el adecuado o no y si es necesaria su reformulación.

Otros hallazgos (como se observó anteriormente) en la compañía parten de la organización interna que hay en ella, ya que no están determinadas las funciones de sus empleados, por lo que es necesario replantear la distribución de las actividades con el fin de especializarse en cada labor y ser más eficiente para la compañía.

En resumen, la metodología propuesta logra realizar un diagnóstico claro y detallado de la compañía que es fundamental para la evaluación de los sucesos que están en constante cambio en el entorno, logrando de esta manera un análisis conciso que permita a la compañía determinar las amenazas y oportunidades con el fin de diseñar un plan de acción que le permita el direccionamiento estratégico. Se deben tener en cuenta algunas recomendaciones generales de la metodología que fue implementada desde los inicios de la organización:

- La cantidad de inventario tanto de químicos como de piezas para las diferentes máquinas creadas genera unos costos; aun así, por mínimos que estos sean, se deben tener en cuenta. En el caso de las piezas de la maquinaria, pasa totalmente lo opuesto debido a que cada pieza tiene un costo muy alto, por lo que se debería tener un inventario con más exactitud y no se ve que sea gestionado con los procesos adecuados.

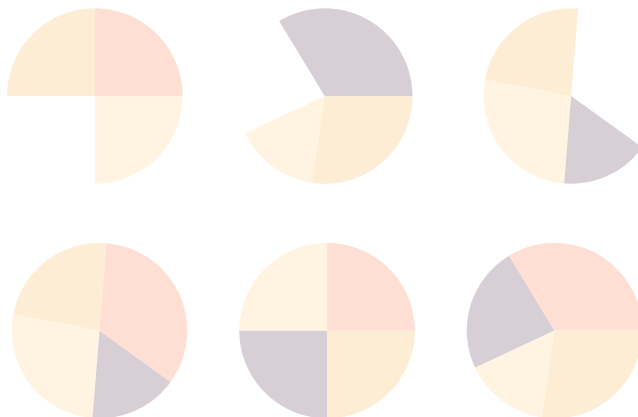


- La utilización de nuevas campañas publicitarias en el mercado les podría dar un reconocimiento a nivel del sector y a nivel nacional. De esta manera los clientes pueden aumentar y por ende su utilidad.
- Se debería generar una expansión en el mercado, ya sea por medio de publicidad o de alianzas estratégicas, con el fin de cubrir la población más desfavorecida que no cuenta con acceso al agua potable.
- Se sugiere que la maquinaria se patente, debido a que la competencia podría realizarlo al adquirir los diferentes productos y no existe un impedimento legal para dicha acción.
- Teniendo en cuenta que no es un sector con mayor diferenciación, QuimiCol debería generar una ventaja competitiva para ser reconocida en el sector.
- Enfocar su operación a especializarse en un nicho de mercado específico, es decir, en el que les aporte mayor valor a los clientes y a generar diferenciación.
- Realizar una investigación de mercado que permita identificar las tendencias de los clientes.
- Invertir en el desarrollo de I+D y adoptar en la compañía nuevas técnicas de purificación que permitan competir no solo por costo sino por calidad.
- Adopción de productos biodegradables.
- Alianzas estratégicas con proveedores que tengan alto poder de incidencia y negociación en el mercado, de tal manera que los clientes no tengan un alto índice de pivote horizontal, es decir, que cambien su preferencia de compra hacia la competencia por el bajo costo.



5. Referencias

- Herradón-García, B. (2012). *Linus Pauling (1901-1994)*. <https://educacionquimica.wordpress.com/2012/03/03/linus-pauling-1901-1994/>
- Montes-Valencia, N. (julio-diciembre de 2015). La industria química: importancia y retos. *Lámpsakos* (14), 72-85 <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/lampsakos/article/viewFile/1562/1430>
- Ospina&Bermeo, J. (2018). *Strategy: Essence of the Sustainable Success of SMEs*. Source Title: Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs. IGI GLOBAL. <https://www.igi-global.com/chapter/strategy/202622>
- Pérez-Uribe, R. (2018). *Gerencia estratégica corporativa*. Ediciones Ecoe Ltda.
- Pérez-Uribe, R. (2013). *Gerencia estratégica corporativa: con aplicaciones para logística aeronáutica y gerencia de la seguridad aérea*. Fuerza Aérea Colombiana. Instituto Militar aeronáutico. https://www.researchgate.net/publication/303952593_Gerencia_Estrategica_Corporativa
- Pérez-Uribe, R. (2016). *Metodología para la estructuración, desarrollo y evaluación de casos*. Universidad EAN. https://www.researchgate.net/publication/290449005_METODOLOGIA_PARA_LA_ESTRUCTURACION_DESARROLLO_Y_EVALUACION_DE_CASOS
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental S.A.



Nueve casos de MyPEs. Micro y pequeñas empresas en Colombia

Universidad Ean



CASO 4

Unión temporal GMI Escadia Volmo²²

Salomón Abadí²³, Rafael Pérez-Uribe²⁴ y Rosa Liliana Ortiz Novoa²⁵

1. Introducción

En la actualidad²⁶ Volmo es una empresa 40 % mexicana, con más de cincuenta años de experiencia en sistemas constructivos, y 60 % colombiana, con una gran experiencia en el mercado local de la construcción. El grupo ofrece soluciones integrales con los sistemas constructivos más modernos y patentados a nivel mundial. A través de una serie de oportunidades y experiencias empresariales esta compañía se ha convertido en lo que es hoy: un grupo de empresas dedicadas al desarrollo de tecnología para elaborar edificaciones industrializadas utilizando los más diversos materiales.

Se presenta en este caso una situación problemática que se resolvió por el camino gracias a la sagacidad e inteligencia del gerente general de la compañía, coautor de este escrito.

²² Nombre real de la empresa.

²³ Representante legal de Unión temporal GMI Escadia Volmo para la Universidad EAN y su unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017. LA investigación es propiedad de la Universidad EAN. Bogotá. Agradecimientos a los estudiantes Brian Yesid Mayorga Pérez, Óscar Andrés López Gutiérrez y Jesús Andrés Cuellar Espinosa.

²⁴ Profesor titular y director del grupo de investigación en gerencia para las grandes, pequeñas y medianas empresas, Universidad EAN. Casos elaborados en la unidad de estudio de Construcción de casos empresariales en el primer periodo académico de 2017.

²⁵ Practicante de administración de empresas de la Universidad EAN en la modalidad investigativa. Colaboradora en la edición del cuaderno de casos.

²⁶ Se está hablando del año 2017.



2. Revisión de la literatura

2.1. El concepto de problema

En todas las organizaciones del mundo se manejan procesos, ya sea de manera empírica o documentada. Muchas de ellas están certificadas con estándares nacionales e internacionales, como las normas ISO o normas técnicas especificadas para determinados procesos, productos y servicios. Para garantizar los resultados que se producen de los procesos, estos se deben asegurar para que cumplan con su función y se debe prever una serie de sucesos que afectan o podrían afectarlos de alguna manera (Velásquez, 2006). Estos sucesos están compuestos por una serie de eventos o hechos que se pueden convertir en *problemas del proceso* (Schuurhuis, 2011), que también se denominan *problemas a resolver en un área de trabajo*.

Un problema plantea una situación que debe ser modelada para encontrar la respuesta a una pregunta que se deriva de la misma situación. Pero también, un problema debería permitir derivar preguntas nuevas, pistas e ideas novedosas. En general un problema lo es en la medida en que el sujeto al que se le plantea dispone de los elementos para comprender la situación que el problema describe y no dispone de un sistema de respuestas totalmente constituido que le permita responder de manera casi inmediata (Pérez-Uribe, 2012a). Ciertamente, lo que es problema para un individuo puede no serlo para otro, sea porque está totalmente fuera de su alcance o porque para el nivel de conocimiento del individuo el problema ha dejado de serlo (Educar Chile, 2008).

En todo caso, solo existe un problema si una persona percibe una dificultad, una determinada situación que “es un problema”. En este sentido, se aprecia que podría ser resuelto inmediatamente por otro y entonces no será percibida como un problema por este último. Surge la idea de un obstáculo a superar y el entorno se convierte en un elemento del problema, en particular en las condiciones en que se resuelve (Pérez-Uribe, 2012a).

El problema se define como una situación frente a la cual hay que adoptar una actitud, eligiendo una de las siguientes opciones (Educar Chile, 2012): 1) Dar marcha atrás. Retroceder ante el obstáculo y renunciar a proseguir un itinerario. 2) Buscar alguna forma de rodearlo, cambiando de rumbo o eligiendo alguna ruta alternativa u otra forma de locomoción. Es decir, se esquivo el problema en lugar de encararlo. 3) Enfrentar el obstáculo y buscar la forma de removerlo del camino, o dejar la ruta despejada para poder



proseguir. Es decir, se enfrenta el problema. Enfrentarlo significa analizarlo y buscar la manera de eliminarlo. Esta actitud intelectual se resume en la pregunta que conduce a una respuesta, a través de la cual se espera encontrar la solución.

Entre una lista diversa de clasificaciones, solo se mencionarán dos tipos de problemas, siguiendo a Kepner y Tregoe (2011): los problemas de solución inmediata y los de solución profunda. Los problemas de solución inmediata son problemas que se pueden resolver ya con los recursos actuales, sin autorización de niveles superiores; la solución está a la mano y las actividades de solución se pueden realizar de inmediato. Ejemplos: cambio de bombillos que entorpecen la visibilidad; cajas, equipos, herramientas y otros elementos mal colocados que basta con reordenarlos o reubicarlos; la redistribución de máquinas y equipos de fácil traslado; pintar y delimitar espacios; patios con basura que se solucionan con recogerla, botarla o venderla por chatarra o reutilizables; la redistribución de espacios; el resane de paredes o pisos; muchas copias o no reutilización de las usadas por una cara que se puede suprimir y reciclarla para utilizarla en memitos o para borrador; y otros, de la propia realidad de cada empresa y trabajo (Pérez-Uribe, 2012a).

Los problemas de solución profunda son problemas que se presentan con frecuencia y siempre están ahí, afectando o “minando” los procesos. No se han podido erradicar. Para su solución se requiere hacer un análisis más profundo ubicando las causas que los están generando. Este análisis se podría hacer con los implicados generadores de las posibles causas. En caso de que estos generadores rechacen el análisis por diferentes motivos, se debe acudir, por lo general, a una instancia superior para que lidere este proceso. Para atacar el problema de manera ordenada se recomienda la utilización de los conceptos y las herramientas de trabajo apropiadas (Pérez-Uribe, 2012a). Para estos casos se recomienda utilizar el modelo de AVP (Análisis de Vulnerabilidad de Procesos) (Pérez-Uribe, 2012b).

Por lo general, en la resolución de problemas están implicados tres sistemas:

1. Procesamiento de la información: los procesos de pensamiento que se activan en la solución de problemas suponen una búsqueda que va dirigida hacia el archivo conocido como memoria de corto o largo plazo; la cual puede o no contener información previa que pueda auxiliar al ser humano en la solución de los problemas.
2. La estructura de la tarea: referida a la descripción de las conductas requeridas para la resolución del problema. Esta estructura establece los límites definiendo las alternativas permitidas para alcanzar la respuesta.



3. Los espacios del problema: alude a la representación mental o gráfica que la persona debe hacer de la situación. 4. La información presente en los espacios del problema: cada nudo resuelto en el proceso de la solución del problema representa un paso que el sujeto evalúa y decide si lo ayuda en la solución o no; estos pasos suponen un progreso. (Rojas de Escalona, 2010, p. 119)

2.2. Resolución de conflictos

En la resolución de conflictos (Acosta, 2010) laborales es necesario conocer el origen del conflicto, los actores que participan en él y cuál es el reclamo de cada parte. El conflicto puede involucrar a personas, grupos o a la organización. Según el conflicto laboral, se inicia cuando una de las partes cree que la otra atenta contra sus intereses, y para que haya conflicto en una organización a menudo existe una acción deliberada de intromisión de una parte en la esfera de la otra. La resolución de los conflictos laborales implica que la administración de recursos humanos conozca ciertos datos clave, como lo indica Funquen (2003): “Dentro de las formas alternativas de resolución de conflictos se encuentran la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje”: 1) Negociación: es el proceso a través del cual los actores o partes involucradas llegan a un acuerdo. Se trata de un modo de resolución pacífica, manejado a través de la comunicación, que facilita el intercambio para satisfacer objetivos sin usar la violencia; 2) Mediación: consiste en un proceso en el que una persona imparcial, el mediador, coopera con los interesados para encontrar una solución al conflicto. Se trata de un sistema de negociación facilitada mediante el cual las partes involucradas en un conflicto, preferiblemente asistidas por sus abogados, intentan resolverlo; 3) Conciliación: se trata de un proceso a través del cual las personas o partes involucradas en un conflicto pueden resolverlo mediante un acuerdo satisfactorio; 4) Arbitramento: se trata de un proceso mediante el cual un tercero, que es un particular, decide sobre el caso que se le presenta y las partes o actores aceptan la decisión.

La toma de decisiones (Solano, 2003) para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas, las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca las cuatro funciones administrativas; así, cuando los administradores planean, organizan, conducen y controlan se les nombra, con frecuencia, los que toman las decisiones.



3. Descripción de caso

3.1. Antecedentes

Unión temporal GMI Escadia Volmo cuenta con una superficie productiva de 80000m² que le ha permitido desarrollar más de 35 000 instalaciones durante la vida de la empresa, no solo en México sino más allá de las fronteras: EE. UU., Centroamérica, Venezuela, Chile, Argentina y Colombia. Hoy en día se han convertido en una empresa que cubre integralmente las necesidades de construcción de los sectores privado, público y de instituciones sin fines de lucro, planeando al mismo tiempo la futura expansión de nuevas líneas de productos.

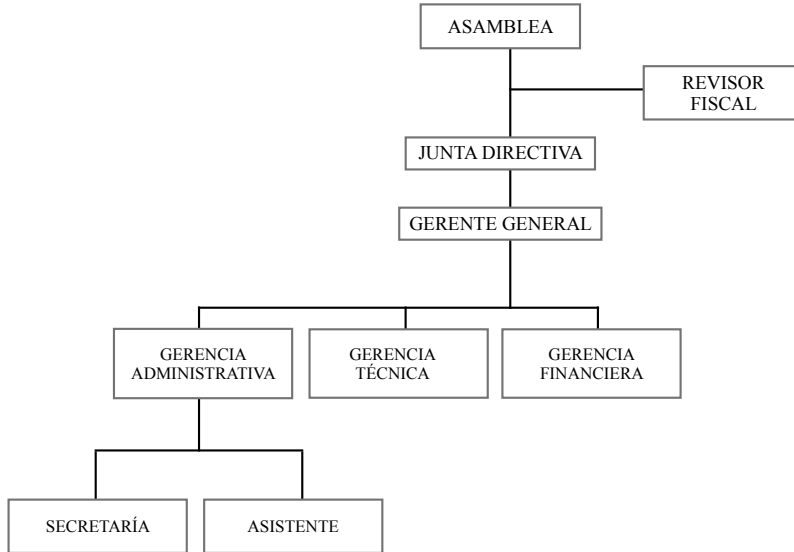
El 20 de diciembre del año 2014 se constituyó la empresa Unión temporal GMI, Escadia y Volmo para ejecutar la licitación de la construcción del hangar de Rionegro (Antioquia) de la aerolínea Avianca. Para este proyecto de licitación privada se presentaron varias empresas nacionales e internacionales que cumplían con la estructura propuesta por Avianca; pero existía un elemento relevante en el diseño que no permitió a las demás empresas continuar con la licitación, puesto que no contaban con factores como experiencia, tecnología y bajos costos para este megaproyecto.

Unión temporal fue la ganadora de esta licitación, puesto que era la única empresa que contaba con la experiencia y el reconocimiento en la construcción de hangares de tipo espacial, presentando un rediseño innovador en la estructura con un costo por debajo del presupuesto proyectado por la junta directiva de la empresa Avianca.



3.2. Estructura organizacional

Figura 4.1. Organigrama Grupo Volmo Tecnocen



Fuente: Documentos del Grupo Volmo Tecnocen.

3.3. Situación de la empresa

El 28 de febrero de 2017 se llevó a cabo una entrevista con el gerente administrativo, Salomón Abadí. El objetivo de dicha entrevista fue conocer más de la empresa y de su actual proyecto con la empresa Avianca en la construcción del hangar ubicado en el aeropuerto de Rionegro, Antioquia.

Actualmente la empresa Volmo cuenta con once empleados de nómina, y para realización del proyecto del hangar de Avianca se requirieron 150 empleados, los cuales fueron contratados bajo la modalidad de término de obra.

El 22 de diciembre de 2014 se constituyó una sociedad llamada Unión temporal GMI Escadia Volmo. El objetivo de esta sociedad fue ganar la licitación privada de dicho proyecto. Para ello, se presentaron dos licitaciones: la primera llevaba los requerimientos de la empresa Avianca, y la segunda presentaba un rediseño de la estructura tipo espacial que permitía la maximización del terreno sin interrumpir los procesos adyacentes a



la operación. Durante una reunión con los altos ejecutivos de la empresa Avianca que lideraban el proyecto, se expuso el costo del rediseño de la estructura, para lo cual el director del proyecto exclamó en voz baja “están por debajo de lo presupuestado de nuestra empresa y solo en la estructura del hangar”. Finalmente, se le otorgó la licitación del rediseño de la empresa.

Abadí (2017) afirmó “si nosotros no nos presentamos con GMI, no nos ganamos la licitación”, puesto que el 60 % de la licitación se obtuvo por diseño, tipos de productos y la experiencia con la que contaba la empresa mexicana GMI, resaltando un *know-how* muy importante en la construcción de diez hangares, bodegas y centros comerciales que no solo se han ejecutado en México sino en países como Estados Unidos y El Salvador. Además, cuentan con una fábrica productora de partes metalmecánicas para ensamblar las estructuras de los hangares. Estos productos no son únicos en el mercado, pero sí son muy especializados, ya que cuentan con alta tecnología, diseño y durabilidad. A nivel mundial existen muy pocas empresas que se dediquen a fabricar este tipo de productos requeridos para estos proyectos.

Durante la fase final de la ejecución del proyecto, el hangar presentó una serie de inconvenientes: hubo un problema con un contador eléctrico en un área determinada que fue detectado cuando se realizaron las pruebas de la red contra incendios, siendo esto un elemento fundamental para garantizar la operación efectiva, ya que el hangar cuenta con capacidad para cinco aviones y 600 personas. Esta situación obligó a la empresa Volmo a solicitar garantía a los subcontratistas especializados en ese tema, obligando el cambio del detector. Así mismo, de sesenta transformadores que se instalaron en el hangar, uno presentó inconvenientes, lo cual obligó a tomar medidas de seguridad inmediatas para la evacuación del personal que estaba laborando en esa área para que así se pudiera desmontar el transformador y arreglarlo. Esta serie de problemas puso a prueba la toma de decisiones y la resolución de conflictos de la empresa para así llevar a cabo el éxito del proyecto.

La empresa Volmo reconoce que existen amenazas en este sector, por ejemplo en los grandes estructureros metalmecánicos que están desarrollando productos con los mismos materiales y especificaciones para la elaboración de este tipo de proyectos. Sin embargo, en realidad la empresa no los ha afrontado, ya que desde el 2011 que se creó la Unión temporal GMI Escadia Volmo ha mantenido ocupada la capacidad de trabajo en terminar el restante del hangar. Por estas circunstancias la junta directiva no ha decidido crear un departamento comercial.



Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de negociación para realizar la construcción del hangar en el aeropuerto El Dorado de la ciudad de Bogotá, pero dicha negociación no se ha llevado a cabo debido a que la empresa Avianca ofertó la licitación en pesos colombianos, y la empresa Unión temporal GMI Escadia Volmo no está en condición de aceptar este término debido a la fluctuación del dólar, puesto que los materiales para estos proyectos son importados desde México, Estados Unidos y Corea.

La información suministrada en este caso y la sustentación de una solución sugerida permiten y exigen el uso de conceptos administrativos enfocados a la gerencia estratégica, la planeación financiera y la gestión de mercadeo.



4. Notas para la enseñanza del caso Volmo

4.1. Resumen

A continuación, se presenta al auditorio el caso empresarial sobre el proyecto del hangar de Rionegro, Antioquia, por parte de la empresa Unión temporal GMI Escadia Volmo y su crecimiento en el mercado nacional a partir de una buena gestión de los recursos, el mejoramiento continuo y el análisis del entorno externo e interno para fomentar la competitividad en el mercado mediante un valor agregado que no se encontraba en la época. Además, se ha fomentado en los integrantes un criterio frente a los diferentes problemas que se pueden presentar desempeñando su profesión que ha permitido identificar una necesidad en el mercado.

Para finalizar, se espera que el caso contribuya en la formación y preparación de los estudiantes, ya que se presentan situaciones similares a aquellas que surgen a la hora de implementar un modelo de negocio de alto riesgo, teniendo en cuenta el contexto social y la competencia en el mercado.



4.2. Objetivos

4.2.1. General

Presentar al lector un caso empresarial con el fin de afianzar conceptos, fortalecer las competencias para la toma de decisiones y el trabajo en equipo emulando problemas que se presentan en el ‘mundo real’.

4.2.2. Específicos

- Analizar y determinar los problemas que se presentaron durante el proyecto.
- Fomentar el trabajo en grupo para proponer diferentes soluciones a un mismo problema.
- Mediante el uso de herramientas y modelos administrativos, identificar el problema y afianzar los conceptos que lleven a la solución del caso.

4.3. Metodología

El siguiente documento se realiza con el fin de orientar al tutor o tutora en el desarrollo del caso Unión temporal GMI Escadia Volmo - Proyecto Avianca, mediante la metodología Icesi, con el fin de proporcionarle apoyo y direccionamiento de los participantes, y de brindarle una herramienta en la cual los conceptos que este caso maneje sean asimilados y cuenten con una oportuna retroalimentación, tanto de la metodología sugerida, como de la solución de dudas y conclusiones al final de la sesión.

Con la lectura previamente realizada, se le solicita al auditorio conformar cuatro grupos para solucionar las preguntas planteadas e identificar los diferentes problemas que se relatan en él. Después se le otorgará a cada grupo una pregunta al azar con el fin de estimular la toma de decisiones y fortalecer el liderazgo mediante una posible solución abordada en todos los aspectos (social, cultural y económico). Finalmente, la respuesta será debatida con todos los grupos para identificar diferentes posturas frente a una misma pregunta.

4.4. Preguntas

- Según el autor planteado en el marco teórico, ¿por cuál aspecto es más conveniente solucionar el problema con Avianca? Argumente su respuesta.
- A partir del problema en el que se encuentra actualmente la empresa, proponga una solución.



- La innovación es un criterio importante en la construcción de hangares. Según el estado actual de la empresa, ¿la anterior afirmación representa una amenaza o una oportunidad? Justifique su respuesta.

4.5. Conclusión

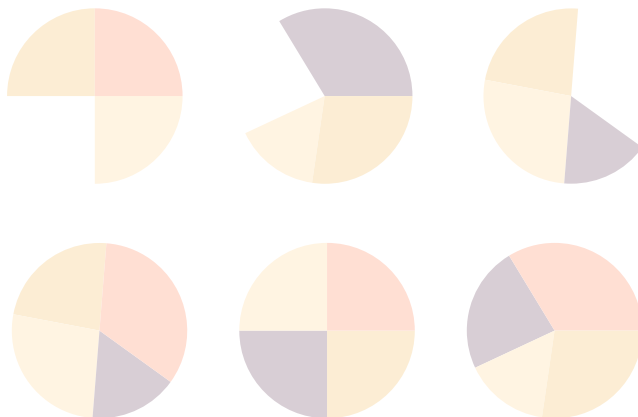
Este interesante caso presenta al lector la situación experimentada por la gerencia administrativa de una empresa colombiana que debe responder a la toma de decisiones y resolución de conflictos que se presentaron a lo largo de la implementación del proyecto ejecutado en la ciudad de Medellín, Antioquia, hacia una empresa multinacional como Avianca.

Infortunadamente, por razones de confidencialidad exigidas por la dirección de la empresa, se tuvo que omitir información relevante sobre una problemática en recursos humanos y culturales. Para efectos de proponer alternativas de solución, se sugiere que se tome la decisión de crear un departamento comercial para hacerles frente a las diferentes amenazas que enfrenta la industria, con el fin de proporcionar a la empresa sostenibilidad y mejora continua en sus procesos.



5. Referencias

- Acosta, S. A. (junio de 2010). Mecanismos alternativos de resolución de conflictos: el mediador. *Revista Electrónica de Psicología Social «Poiésis»* (19). <http://funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/viewFile/120/107>
- Educar Chile (2008). Pasos a considerar en la resolución de problemas. <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=8859f2ff-556f-42fa-81a3-4bc54bcd801&ID=181701>.
- Fuquen, M. E. (enero-diciembre de 2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa* (1), 265-278. <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- Pérez-Uribe, R. (agosto-septiembre de 2012a). Priorización de problemas en ambientes de seguridad operacional y mantenimiento de aeronaves: dos aplicaciones. *Revista Ciencia y poder aéreo. Escuela de postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*, 7(1), 8-19. <http://www.epfac.edu.co/sites/default/files/art1.pdf> y https://www.researchgate.net/publication/284984891_Priorizacion_de_problemas_en_ambientes_de_seguridad_operacional
- Pérez-Uribe, R. (2012b). AVP: un modelo para análisis de vulnerabilidad de procesos. *En Estrategias y entornos para la sostenibilidad corporativa* (pp.135-194). Universidad EAN. <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/memorias/23-publicaciones/240-estrategias-y-entornos-para-la-sostenibilidad-corporativa-congreso-2011>
- Rojas de Escalona, B. (enero-junio de 2010). Solución de problemas: una estrategia para la evaluación del pensamiento creativo Sapiens. *Revista universitaria de investigación*, 11(1), 117-125.
- Schuurhuis, B. (2011). Measuring the Quality of Problem Management in an ITIL Environment. <http://www.kepner-tregoe.com/PDFs/articles/Quality-of-Problem-Management-ITIL.pdf>.
- Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3). <file:///C:/Users/riperez/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719.pdf>
- Velásquez Contreras, A. (septiembre-diciembre de 2006). Diseño de organizaciones para la creación de conocimiento. *Revista EAN* (58), 5-26. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605802.pdf>



Nueve casos de MyPEs. Micro y pequeñas empresas en Colombia



CASO 5²⁷

MedicLab S. A. S.²⁸

Jessica Andrea Ramos Rivera²⁹, Lady Johana García González³⁰,
Rafael Pérez-Uribe y Rosa Liliana Ortiz Novoa

1. Introducción

MedicLab S. A. S. es una empresa especializada en comercialización de dispositivos médicos y reactivos *in vitro*, vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio y por el Invima de Colombia.

El ciclo de negocio de la compañía comienza con la compra de equipos y reactivos, y continúa con su comercialización, teniendo en cuenta la necesidad en la relación con los clientes. Actualmente MedicLab S. A. S. se encuentra en su fase de implementación del área de laboratorios clínicos con el propósito de ampliar sus vínculos comerciales con los diferentes ámbitos de este sector.

²⁷ Realizado por estudiantes de pregrado de la Universidad EAN para la unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017. Agradecimiento a la estudiante Lady García González.

²⁸ Para este análisis de caso se han adaptado y modificado tanto el nombre de la empresa como los nombres de las personas con el fin de garantizar su confidencialidad y poder utilizar la información con fines académicos.

²⁹ Estudiante de pregrado de la Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.

³⁰ Estudiante de pregrado de la Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.



2. Revisión de la literatura

2.1. Laboratorios clínicos en Colombia

“El laboratorio clínico o la medicina de laboratorio se puede definir como la rama de la medicina en la cual las muestras de tejido, fluido u otra sustancia corporal, se examinan fuera de la persona y abarca disciplinas como la química clínica, toxicología, hematología, inmunología, microbiología, entre otros” (Porras-Caicedo, 2018). “El mercado global del laboratorio clínico fue valorado en el 2012 en 49,2 billones de dólares, con una tendencia al incremento en un 7 % entre el 2012 y el 2017, lo cual probablemente corresponda de 10 - 15 mil millones de pruebas en todo el mundo” (Porras-Caicedo, 2018). “El laboratorio clínico apoya la interacción entre pacientes y médicos al proporcionar datos relevantes y aumentar la probabilidad de realizar diagnósticos más rápidos y apropiados” (Hallworth et al., 2015).

En Colombia, los laboratorios clínicos se clasifican según su nivel de complejidad, entendiéndose esta como la cualidad de los servicios de salud que depende de los recursos que posean, de su composición y organización, de sus elementos estructurales y funcionales, dispuestos con el objetivo común y final de brindar asistencia a las personas para resolver sus necesidades, en todo lo relacionado con el proceso salud-enfermedad (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014).

El nivel de complejidad se clasifica en bajo, medio y alto, y se determina según el tipo de prueba que ofrece en su portafolio. Según el nivel de complejidad, se determinan los requisitos que deben cumplir según la Resolución 2003 del 2014 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014).

Con base en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud del Ministerio de Salud y Protección Social (2018), al 27 de mayo de 2018 existían 4442 laboratorios clínicos habilitados. Los laboratorios clínicos de alto nivel de complejidad en Colombia representan solamente el 6,98 %; los de mediano nivel de complejidad, el 27,29 %; y los de bajo nivel de complejidad, el 65,74 % (Porras-Caicedo, 2018).



2.2. Solución de problemas y toma de decisiones

La teoría acerca de la solución de Problemas plantea que el ser humano se enfrenta a un problema cuando ha aceptado una tarea, pero no sabe cómo realizarla, y en este sentido sostiene que los problemas van desde los más altamente estructurados hasta los que se encuentran en la vida diaria los cuales, se considera necesitan más tiempo para ser resueltos. (Greeno, 1980, mencionado por Rojas de Escalona, 2010).

Un problema plantea una situación que debe ser modelada para encontrar la respuesta a una pregunta que se deriva de la misma situación y debería permitir derivar preguntas nuevas, pistas e ideas nuevas (Schuurhuis, 2011). En general, un problema lo es en la medida en que el sujeto al que se le plantea dispone de los elementos para comprender la situación que el problema describe y no dispone de un sistema de respuestas totalmente constituido, que le permita responder de manera casi inmediata. Ciertamente, lo que es problema para un individuo puede no serlo para otro, sea porque está totalmente fuera de su alcance o porque para el nivel de conocimiento del individuo, el problema ha dejado de serlo (Educarchile, 2008, citado por Pérez-Uribe, 2012).

En todo caso, solo existe un problema si una persona percibe una dificultad, una determinada situación que “es un problema”. En este sentido, se aprecia que podría ser resuelto inmediatamente por otro y entonces no será percibido como un problema por este último. Surge la idea de un obstáculo a superar y el entorno se convierte en un elemento del problema, en particular: las condiciones en que se resuelve (Pérez-Uribe, 2012).

El problema se define como una situación frente a la cual hay que adoptar una actitud, eligiendo una de las siguientes opciones (Educar Chile, 2012, mencionado por Pérez-Uribe, 2012): 1) Dar marcha atrás. Retroceder ante el obstáculo y renunciar a proseguir un itinerario. 2) Buscar alguna forma de rodearlo, cambiando de rumbo o eligiendo alguna ruta alternativa u otra forma de locomoción. Es decir, se esquiva el problema en lugar de encararlo. 3) Enfrentar el obstáculo y buscar la forma de removerlo del camino, o dejar la ruta despejada para poder proseguir. Es decir, se enfrenta el problema. Enfrentarlo significa analizarlo y buscar la manera de eliminarlo. Esta actitud intelectual se resume en la pregunta que conduce a una respuesta, a través de la cual se espera encontrar la solución.



Entre una lista diversa de clasificaciones, solo se mencionarán dos tipos de problemas, siguiendo a Kepner y Tregoe (2011): los problemas de solución inmediata y los de solución profunda. Los problemas de solución inmediata son problemas que se pueden resolver ya con los recursos actuales, sin autorización de niveles superiores; la solución está a la mano y las actividades de solución se pueden realizar de inmediato. Ejemplos: cambio de bombillos que entorpecen la visibilidad; cajas, equipos, herramientas y otros elementos mal colocados que basta con reordenarlos o reubicarlos; la redistribución de máquinas y equipos de fácil traslado; pintar y delimitar espacios; patios con basura que se solucionan con recogerla, botarla o venderla por chatarra o reutilizables; la redistribución de espacios; el resane de paredes o pisos; muchas copias o no reutilización de las usadas por una cara que se puede suprimir y reciclarla para utilizarla en memitos o para borrador; y otros, de la propia realidad de cada empresa y trabajo (Pérez-Uribe, 2012a).

Los problemas de solución profunda son problemas que se presentan con frecuencia y siempre están ahí, afectando o “minando” los procesos. No se han podido erradicar. Para su solución se requiere hacer un análisis más profundo ubicando las causas que los están generando. Este análisis se podría hacer con los implicados generadores de las posibles causas. En caso de que estos generadores rechacen el análisis por diferentes motivos, se debe acudir, por lo general, a una instancia superior para que lidere este proceso. Para atacar el problema de manera ordenada se recomienda la utilización de los conceptos y las herramientas de trabajo apropiadas (Pérez-Uribe, 2012a). Para estos casos se recomienda utilizar el modelo de AVP (Análisis de Vulnerabilidad de Procesos) (Pérez-Uribe, 2012).

Por lo general, en la resolución de problemas están implicados tres sistemas:

1. Procesamiento de la información: los procesos de pensamiento que se activan en la solución de problemas suponen una búsqueda que va dirigida hacia el archivo conocido como memoria de corto o largo plazo; la cual puede o no contener información previa que pueda auxiliar al ser humano en la solución de los problemas.
2. La estructura de la tarea: referida a la descripción de las conductas requeridas para la resolución del problema. Esta estructura establece los límites definiendo las alternativas permitidas para alcanzar la respuesta.
3. Los espacios del problema: alude a la representación mental o gráfica que la persona debe hacer de la situación.
4. La información presente en los espacios del problema: cada nudo resuelto en el proceso de la solución del problema representa un paso que el sujeto evalúa y decide si lo ayuda en la solución o no; estos pasos suponen un progreso. (Rojas de Escalona, 2010, p. 119)



3. Descripción del caso

3.1. Historia

MedicLab S. A. S. es una empresa de origen venezolano constituida en el año 1968 que entró al mercado bajo el nombre de Labtron. Sin embargo, a partir de la expansión de sus operaciones junto con sus plantas, decidieron cambiar el nombre a MedicLab en 1998, como parte de su estrategia en la entrada a Colombia y a México, en los años 2001 y 2008, respectivamente.

En Colombia la empresa se constituyó formalmente en el año 2002 e inició sus operaciones en el 2003. Hoy en día la empresa se encuentra situada en Bogotá, en donde es su sede principal. Tiene sedes de importancia a nivel de distribución de sus productos en la Costa Caribe, en departamentos como Córdoba y el Quindío, que se encuentra en la zona del viejo Caldas.

Actualmente la compañía cuenta con 46 empleados a término indefinido, diez con contrato de obra o labor (temporal), uno a término fijo, uno por contrato de aprendizaje y cuatro por contrato de prestación de servicios.

La empresa tiene más de cuarenta años de experiencia en la atención de líneas de productos tales como: banco de sangre, unidades transfusionales, división diagnóstica, diabetes, laboratorio clínico, entre otros.

3.2. Sus servicios y productos

MedicLab se especializa en tres grandes líneas: banco de sangre, diabetes y división diagnóstica. Su principal tarea es comercializar y proveer a hospitales públicos y privados de productos especializados en áreas de la salud, teniendo en cuenta la necesidad a satisfacer, bien sea dispositivos para el análisis de los componentes sanguíneos o como las bolsas utilizadas para las unidades de sangre, etiquetas, filtros, entre otros, y, en el caso de la diabetes, la distribución en diferentes tiendas especializadas de glucómetros, agujas, tiras y otros productos complementarios.

Por otro lado, en cuanto a la división clínica, son proveedores de equipos y reactivos para diversos tipos de análisis de componentes sanguíneos, dentro de los cuales ofrecen los fraccionadores, encargados de extraer simultáneamente el plasma y los glóbulos



rojos, o equipos denominados como centrifugas refrigeradas, las cuales se encuentran diseñadas para que se realice un adecuado proceso de la separación de la sangre, y con ello se obtenga un alto contenido de plaquetas (pequeños fragmentos de células sanguíneas que forman coágulos en la sangre)³¹. Cabe resaltar que dentro de este tipo de líneas la competencia es reducida, por lo cual MedicLab cuenta con un número de clientes importante alrededor del país en el sector de la salud. Sin embargo, en el área de laboratorio clínico su competencia es más extensa, y en ella se encuentran actores como: Abbott, Annar, Biocientífica y Johnson & Johnson.

Es necesario mencionar que en la compañía el 90 % de los ingresos obtenidos hace parte de la línea de equipos, productos y reactivos (componentes como materiales de control e instrumentales y para toma de muestras) del banco de sangre, debido a que el cubrimiento de las necesidades de transfusiones y atención a enfermedades como la leucemia, entre otros tipos de cáncer, hacen parte de canales institucionales y dependen de la cantidad de afiliados a las EPS. Asimismo, reciben ingresos por la prestación del servicio en las instituciones que son clientes de MedicLab, los cuales en promedio son 95 clientes de tipo privado, que representan el 83 %, y otros de tipo público que representan el 17 %. Dentro de los clientes se encuentran: Banco Nacional de Sangre S.A.S., Hospital militar central, Universidad de Antioquia, entre otros.

3.3. La experiencia del cliente

La experiencia que ofrece MedicLab a sus clientes se basa en la calidad de cada uno de sus productos y en la entrega oportuna de ellos, logrando que estos clientes se vuelvan fieles a MedicLab. Además de esto, ofrecen un acompañamiento por medio de sus asesorías científicas y técnicas para el buen manejo de cada uno de los instrumentos tecnológicos en cada línea de productos.

La empresa se caracteriza por ayudar de todas las formas posibles a sus clientes para que estos manejen bien cada uno de los productos que ofrecen. Por tal motivo la compañía ofrece una línea de asesorías para el manejo del *software E-DELPHYN*, que tiene como función brindar un sistema de trazabilidad completa de los datos desde el reclutamiento de donantes hasta la confirmación de transfusión al paciente.

³¹ Descripción de componente sanguíneo: Plaquetas. <https://medlineplus.gov/spanish/plateletdisorders.html>



Para MedicLab, parte fundamental de su crecimiento es la investigación y el desarrollo. Por eso integran soluciones de alto avance tecnológico y funcional con el objetivo más importante que es mejorar la productividad, la eficacia y la calidad para sus clientes.

3.4. Oportunidades de negocio

El 90 % de los ingresos de MedicLab proviene de la línea de bancos de sangre; sin embargo, hay un mercado potencial que la empresa no ha explotado y es el de la diabetes. Según la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas, la diabetes gana terreno entre la población mundial, y en Colombia es la enfermedad que cobra la vida de 20 000 personas cada año.

El hecho de que este número significativo de personas padezca esta enfermedad, ya sea debido a los hábitos alimenticios, a la falta de ejercicio o por herencia, se convierte para la compañía en uno de los principales mercados de atención y oportunidad. Este mercado puede llegar a ser de aproximadamente 2,2 millones de personas, las cuales se encuentran en procesos diagnósticos para la aplicación de estos instrumentos en la medición de glucosa, debido a que en este punto las ventas se generan en su mayoría por los productos de repuesto como las agujas y tiras que deben cambiarse por cada uso, junto con los glucómetros, aunque estos son equipos con un ciclo de vida más largo.

La empresa tiene un reto grande en cuanto a cómo impulsar a que esta línea también sea su fuerte junto con la línea de sangre. Debe implementar estrategias que le permitan ser líder en este mercado, sin dejar de lado la excelente calidad de los productos y generando un impacto positivo que ayude a mantener un control de la enfermedad.

3.5. Integración vertical con Fresenius

Durante diez años MedicLab contó con importantes proveedores a nivel mundial, destacados principalmente por su calidad y por la aceptación en el mercado, junto con un alto nivel de innovación en tecnologías que permiten brindar y ofrecer servicios y productos biotecnológicos líderes dentro del mercado colombiano. Uno de estos proveedores, llamado Fresenius, está localizado en Alemania y es especializado en la producción de suministros médicos. Además cuenta con una línea de gran fortaleza dedicada a procesos de diálisis renales. Fresenius se encargaba de ser el principal proveedor de bolsas para las unidades de sangre junto con otros elementos complementarios e instrumentales para la



obtención y el manejo de esta. Fue así como se convirtió en un actor importante para la línea de banco de sangre de MedicLab, siendo esta la que mayores ingresos genera en la totalidad de las líneas de productos.

Sin embargo, siendo MedicLab el distribuidor intermediario de los productos de Fresenius en Colombia, contando con un alto nivel de clientes y mercado fidelizado, la compañía alemana detectó que podría obtener un mayor número de ingresos y generar un mayor margen de rentabilidad a través de la distribución directa de sus productos. Con lo cual decidió incursionar en el amplio mercado colombiano y abrió su primera sede en la ciudad de Bogotá, volviéndose así un competidor directo para MedicLab.

Por esta razón MedicLab perdió a uno de sus principales proveedores y abrió paso para un competidor más, lo cual generó la pérdida de varios de sus clientes, quienes prefirieron adoptar los productos directamente de Fresenius y no los que MedicLab había implementado.

3.6. Biotecnologías de Abbott

Abbott o Lafrancol es una empresa internacional dedicada al cuidado de la salud y la fabricación de productos farmacéuticos franceses de alta tecnología e innovadores; con una excelente calidad abarcan toda la asistencia sanitaria. Esta empresa se ha caracterizado por poseer un portafolio de grandes marcas en productos de diagnóstico, sanitarios, nutricionales y farmacéuticos. Por estas razones está posicionada en Colombia como la compañía número uno en este sector desde el año 1911, atendiendo a personas en 150 países alrededor del mundo y empleando a 70 000 individuos aproximadamente.

Abbott abrió su primera planta en Colombia en el año 1945, y actualmente se encuentra en constante crecimiento y mejora de cada una de sus líneas, las cuales constan de: Nutrición, que maneja complementos para dietas en niños, jóvenes y adultos; Total Care, donde se encuentran productos para la prevención de ciertas enfermedades, tales como los resfriados y otras de este tipo; y, Naturmedik, que incluye productos de cuidado especialmente para temas como el insomnio, el control del estrés y síntomas de la menopausia³². Además, Abbott se encuentra encargada de realizar asesorías científicas y de realizar programas de educación médica.

³² Sitio web: Abbott - <http://www.lafrancol.com>



Adicionalmente, a nivel global, la empresa cuenta con líneas dedicadas a la diabetes y a los diagnósticos, logrando convertirse en un fuerte competidor de la industria para MedicLab. Una de las biotecnologías impulsadas por la inversión en desarrollo e investigación de *Abbott* hace parte de la línea de diabetes, en la cual diseñaron un equipo capaz de medir la glucosa en los pacientes sin necesidad de pinchar sus dedos, lo que evitaría una gran incomodidad para las personas con esta enfermedad. El producto se llama *FreeStyle Libre*, el cual es un parche que cuenta con sensores que recogen y almacenan los valores de la glucosa en cualquier momento del día que quiera ser medida. Es un producto que tiene un valor aproximado de 530 000 pesos, comparado con un glucómetro tradicional que vale 230 000 pesos, aproximadamente.

Actualmente MedicLab maneja el glucómetro convencional tanto para sus clientes de grandes superficies como para su nuevo canal institucional, es decir, hacia las instituciones prestadoras de salud que tienen que cubrir este segmento generado a partir de la eliminación del POS³³. Esto ha generado una amenaza de un nuevo competidor entrante, pues se trata de un producto que reduce los costos a largo plazo, al no requerir tiras o agujas que tienen que ser cambiadas cada vez que se mide la glucosa.



4. Notas de enseñanza para el caso MedicLab

4.1. Resumen del caso

MedicLab se encarga de proveer equipos y reactivos a bancos de sangre, hospitales, clínicas y a grandes superficies. Específicamente la compañía tiene líneas de productos fundamentales que son: banco de sangre, división clínica y diabetes.

La compañía ha presentado y presenta distintos retos y problemas, siendo estos productos de la competencia. El primero se dio con una integración vertical de uno de sus principales proveedores, con lo cual MedicLab se vio enfrentada a encontrar

³³ Plan Obligatorio de Salud.



rápidamente otro proveedor capaz de cumplir con sus estándares y niveles de ventas. Por otro lado, también se ha visto amenazada por productos tecnológicos impulsados por la competencia, lo que ha hecho que se vean comprometidos a estar alerta a todo tipo de tendencias en el sector de la medicina para lograr posicionar la empresa como una de las mejores en Colombia.

4.2. Objetivos

- El principal objetivo es que el lector identifique los problemas más importantes y proponga posibles soluciones para mitigar los daños que puedan ocasionar a MedicLab.
- Motivar al lector a realizar un poco de investigación para identificar tendencias y posibles oportunidades en el mercado.
- Evaluar la capacidad del lector para proponer soluciones que generen la correcta sostenibilidad de la compañía en el mercado y en sector de la salud.

4.3. Metodología

- La metodología utilizada en el caso es HARVARD³⁴.
- El método de evaluación de los estudiantes radica en dividir a las personas en dos grupos.
- El caso presenta dos problemas para dar la posibilidad de que cada uno sea discutido por un grupo (cada grupo dispondrá de veinte a treinta minutos).
- Al final de la discusión y de las respuestas a las preguntas del caso se dará paso a una socialización y se brindan pautas con el objetivo de retroalimentar cada una de las problemáticas del caso (treinta minutos).

4.4. Preguntas para el desarrollo del caso

4.4.1. Generales

- ¿Qué riesgos identifica usted respecto a la sostenibilidad de la organización? Identifique los problemas y sus causas.
- ¿Qué factores cree usted que diferencian a MedicLab de la competencia?

³⁴ Ver los videos para manejo del caso en <http://www.hbs.edu/teaching/case-method/Pages/sample-class.aspx#popup>



4.4.2. Sobre la integración vertical con *Fresenius*

- ¿Qué factor diferenciador cree usted que hará que los clientes prefieran mantener su relación con MedicLab en lugar de cambiar de proveedor inmediatamente en la entrada de la competencia?
- En el momento en que Fresenius se volvió competencia de MedicLab, ¿qué acciones habría ejecutado usted con el fin de mitigar las consecuencias en sus ventas?
- Con base en la información, ¿qué medidas implementaría con el fin de evitar que los proveedores se conviertan en la competencia de MedicLab en el mercado colombiano?

4.4.3. Sobre biotecnologías de *Abbott*

- Ya que la línea de diabetes implica un 5 % en los ingresos de MedicLab, ¿cree usted que las tendencias actuales de la enfermedad podrían implicar que la línea tome mayor fuerza dentro de los ingresos que genera la empresa?
- ¿Qué estrategias implementaría para que MedicLab pueda abarcar el mercado potencial en la oportunidad de línea de diabetes?
- ¿Cree usted que en MedicLab deberían crear una tecnología capaz de competir a nivel de investigación y desarrollo con *Free Style Libre*? ¿Cuál tipo de tecnología? ¿Cree que tendría éxito en Colombia?

4.5. Conclusiones

El caso presenta retos y problemáticas reales frente a una industria que en Colombia ha atravesado muchos cambios, junto con esto, la empresa mencionada ha manejado estos inconvenientes y se ha logrado convertir en una compañía con un muy buen posicionamiento que presta servicios y productos de calidad en el mercado colombiano.

Con estos retos se pretende integrar al estudiante a una industria que es de clientes corporativos y a la cual no se tiene un fácil acceso; sin embargo, ha sido posible demostrar los procedimientos y procesos, así como los temas relevantes dentro de la industria y, en general, del sector de la salud.



5. Referencias

- Educar Chile (2008). Pasos a considerar en la resolución de problemas. <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=8859f2ff-556f-42fa-81a3-4bc54bcd801&ID=181701>
- Educar Chile (2012). ¿Qué es un problema? http://www.educarchile.cl/Portal.herramientas/nuestros_sitios/7mm/sitio/respuesta1.htm
- Greeno, J. G. (1980). Trends in the theory of knowledge for problem solving. *En Problem solving and education. Issues in teaching and research*. Erlbaum.
- Hallworth, M., Epner, P. L., Ebert, C., Fantz, C. R., Faye, S. A., Higgins, T. N., Kilpatrick, E. S., Li, W., Rana, S. V. y Vanstapel, F. (2015). Measuring the impact of laboratory medicine on clinical management and patient outcomes. *The Journal of the International Federation of Clinical Chemistry and Laboratory Medicine* (26), 4-6.
- Kepner y Tregoe (2011). ¿Qué es un problema? <http://www.kepner-tregoe.com/PDFs/articles/Quality-of-Problem-Management-ITIL>
- Resolución 00002003 (2014). Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf
- Pérez-Uribe, R. (2012b). AVP: un modelo para análisis de vulnerabilidad de procesos. *En Estrategias y entornos para la sostenibilidad corporativa* (pp.135-194). Universidad EAN. <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/memorias/23-publicaciones/240-estrategias-y-entornos-para-la-sostenibilidad-corporativa-congreso-2011>
- Pérez-Uribe, R. (agosto-septiembre de 2012a). Priorización de problemas en ambientes de seguridad operacional y mantenimiento de aeronaves: dos aplicaciones. *Revista Ciencia y poder aéreo. Escuela de postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*, 7(1), 8-19. <http://www.epfac.edu.co/sites/default/files/art1.pdf> y https://www.researchgate.net/publication/284984891_Priorizacion_de_problemas_en_ambientes_de_seguridad_operacional
- Porrás-Caicedo, A. (2018). *Gestión en los laboratorios clínicos en Colombia: análisis de las variables que impactan el diagnóstico y seguimiento del paciente* [tesis doctoral, Universidad EAN].
- Rojas de Escalona, B. (enero-junio de 2010). Solución de problemas: una estrategia para la evaluación del pensamiento creativo Sapiens. *Revista universitaria de investigación*, 11(1), 117-125. <http://www.redalyc.org/pdf/410/41021794008.pdf>
- Schuurhuis, B. (2011). Measuring the Quality of Problem Management in an ITIL Environment. <http://www.sapadappa.nl/downloads/Quality-of-Problem-Management-ITIL.pdf>



CASO 6³⁵

Acemar³⁶. ¿Adquirir o no adquirir maquinaria para buscar un producto sustituto?

Daniel Guillermo López Peña³⁷, Karen Dayana Martínez Herrera³⁸,
Rafael Pérez-Uribe y Rosa Liliana Ortiz Novoa

1. Introducción

Triplex Acemar S. A. S. nació en 1958 en la ciudad de Bucaramanga, Colombia, gracias a la iniciativa de don Alfonso Acevedo Martínez (de allí la sigla Acemar), un líder emprendedor santandereano que ofreció al mercado nuevas alternativas en materia de láminas y recubrimientos de madera (chapillas). La empresa pertenece al sector maderero y actualmente está adscrita a FEDEMADERAS³⁹.

Con el propósito de satisfacer los requerimientos más exigentes de la clientela, se importó maquinaria de Checoslovaquia, lo cual hizo posible producir chapillas decorativas de mejores acabados; actividad que convirtió a Triplex Acemar en la primera empresa en Colombia con capacidad de abastecer el mercado nacional con este tipo de productos.

³⁵ Realizado por estudiantes de la Universidad EAN para la unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.

³⁶ Nombre real de la empresa.

³⁷ Estudiante de pregrado de la Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.

³⁸ Estudiante de pregrado de la Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.

³⁹ Véase: <http://fedemaderas.org.co/>



2. Revisión de la literatura

2.1. La importancia de las certificaciones

[Una] certificación es el proceso por el cual una entidad independiente y reconocida manifiesta que un producto, proceso o servicio, o un conjunto de los mismos, en el caso de una institución, se conforma a una norma de calidad aceptada nacional o internacionalmente. Promover los procesos necesarios para lograr la certificación en una organización es un paso fundamental para lograr efectivamente las mejoras necesarias. (Magaña, 2006)

En un proceso de certificación intervienen tres partes: el organismo normalizador, que es el encargado de elaborar las normas técnicas que determinan los requisitos específicos para la certificación; el organismo certificador, encargado de emitir el documento que demuestra el cumplimiento de dichas normas; y, por último, la entidad certificada (Miranda et al., 2004, citados por Ceballos Ramírez, 2016).

La certificación es un elemento importante que permite la confianza y facilita la identificación de los productores de bienes y servicios. Esta se realiza a través de auditoría o verificación por parte del ente certificador a los procesos administrativos, técnicos y de producción de las unidades en forma individual o grupal (Hernández, 2009, citado por Ceballos Ramírez, 2016).

Una de las certificaciones más utilizadas es la relacionada con la gestión de calidad. Cada vez son más las empresas que certifican su sistema de calidad,

[...] por lo que resulta de interés para los directivos conocer las diferencias entre las empresas que están certificadas y las no certificadas con relación al [sic] desarrollo de prácticas de gestión de la calidad, los resultados obtenidos y el tipo de ventaja competitiva alcanzada, así como, por ejemplo, otros aspectos como las características de la estructura organizativa. (Pertusa et al., 2013).

Diferentes estudios analizan los efectos de la certificación de calidad en los resultados empresariales, pero ninguno es concluyente. En este sentido, Häversjö (2000), Lee, To y Yu (2009), y Mak (2011) afirman que la certificación de calidad tiene efectos positivos en aspectos como: la mejora de la eficiencia de la empresa, la satisfacción tanto de clientes como de empleados, la calidad del producto o servicio y la imagen. Heras, Dick



y Casadesus (2002), Chow-Chua, Goh y Wan (2003) y Mokhtar y Muda (2012) señalan que las empresas certificadas mejoran sus resultados financieros. Por otro lado, Rahman (2001), Singels, Ruël y Van de Water (2001), Tsekouras, Dimara y Skuras (2002), Martínez-Costa, Choi, Martínez y Martínez-Lorente (2009) y Lo, Yeung y Cheng (2011) sostienen que la certificación no tiene ninguna influencia sobre los resultados empresariales. Estas afirmaciones indican que hay empresas certificadas que han mejorado sus resultados y otras que no. No obstante, Naveh y Marcus (2005), y Prajogo (2011) también señalan que una correcta aplicación de la certificación de calidad tiene efectos positivos en los resultados.

En otras palabras, las organizaciones podrían obtener beneficios reales de adoptar un certificado de calidad; aunque estos no son automáticos dependerán de: el grado de interiorización de la norma de calidad, las razones para certificarse, el nivel de compromiso de la alta gerencia y de los empleados para cumplir los requisitos de la norma de calidad y el grado de compromiso con la mejora continua (Boiral, 2011, citado por Pertusa et al., 2013).

Esta certificación de gestión de calidad pertenece a las series ISO 9000. Existen otros certificados en estas series ISO, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6.1. Familia Normas ISO

Criterio de la clasificación de normas ISO	Tipo	Sectores
Normas de calidad	ISO 9000	Todos
	ISO TS 16949	Automoción
	ISO/IEC15504	Calidad de <i>software</i>
	ISO/IEC 17025	Laboratorios de ensayo y calibración
	ISO/IEC 20000	Calidad de los servicios TI (tecnologías de la información)
Medio ambiente y sostenibilidad	ISO14000	Medioambiente
	ISO50001	Gestión de la energía
Seguridad	ISO 18001 OHSAS	Seguridad y salud de los trabajadores
	ISO 27001	Seguridad en la información
	ISO 22000	Seguridad en el sector de la alimentación
Innovación y nuevas tecnologías	ISO 166001	Proyectos I+D+I
	ISO166002	Gestión de la innovación I+D+I
	ISO 20000	Gestión de servicios de nuevas tecnologías TI (tecnologías de la información)

Fuente: Normas ISO (S/F).



En gestión de proyectos también hay una serie de certificaciones, a saber (CIOPERU, 2015):

- 1) *Project management professional (PMP)*: el estándar de oro de las certificaciones en gestión de proyectos. Es un examen riguroso que cubre todo lo que se necesita para probar el conocimiento y la habilidad de administrar las tres restricciones básicas de un proyecto: tiempo, costo y alcance. *El Project Management Institute (PMI)* es la organización que otorga esta credencial, y trabaja continuamente con empresas y con el ámbito académico para asegurar relevancia para la certificación.
- 2) *CompTIA Project+*: esta certificación de nivel de entrada está más o menos a la par con la credencial *CAPM del PMI*, aunque sus requerimientos son menos rigurosos. *CompTIA's Project+* solicita retroalimentación de toda la industria de computación, representantes del gobierno, instituciones de investigación, expertos académicos e independientes para diseñar la certificación.
- 3) *Master Project Manager (mpm)*: La *American Academy of Project Management* ha elaborado esta certificación bajo el modelo de licenciatura profesional que muchas profesiones como pilotos, ingenieros, doctores y abogados siguen. La *AAPM* se centra en los administradores de proyectos profesionales, pero también incluye a profesionales con responsabilidades de negocio y administración técnica.
- 4) *Certified Project Manager (cpm)*: esta es una certificación de gestión de proyectos internacional y globalmente reconocida, aunque es más popular en la región de la costa del Pacífico. Está centrada en las habilidades como las comunicaciones, financiamiento, integración, tecnología de la información, administración de recursos humanos, administración de riesgos y administración de la calidad.
- 5) *Project Management in IT Security (pmits)*: El *EC-Council* fue formado después de los ataques terroristas del 11 de setiembre del 2001 para lidiar con los temas de ciberterrorismo y la seguridad de la información de las naciones en general. Esta certificación explora la complejidad de gestionar un proyecto de seguridad de TI -y las habilidades de seguridad TI que son valoradas. La certificación ayuda a los candidatos a reforzar sus habilidades de gestión de proyectos existentes, mientras los preparan para los requerimientos de implementar y administrar seguridad de TI dentro de sus organizaciones.
- 6) *Associate in Project Management (APM)*: La *Global Association for Quality Management (GAQM)*, que administra el *APM* (así como el *Professional in Project Management* y la certificación *Certified Project Director*), es una certificación global y sin fines de lucro que ofrece credenciales a una variedad de especialidades de TI, incluyendo la gestión de proyectos. Las certificaciones de gestión de proyectos de la *GAQM* están centradas en una amplia base de conocimientos y se centra en la distribución de recursos, dirección, adaptabilidad al cambio, comunicación efectiva y garantía de entregables bajo riesgo mínimo. El programa



APM está diseñado para el administrador de proyectos de nivel de entrada, o para aquellos que quieran empezar una carrera en este campo. 7) *Professional in Project Management (PPM)*: La *PPM* es una credencial de gestión de proyectos de nivel medio. Las certificaciones de gestión de proyectos están centradas en una amplia base de conocimientos y enfatiza la distribución efectiva de recursos, dirección, adaptabilidad al cambio, comunicación efectiva y garantía de entregables bajo riesgo mínimo. La *PPM* está dirigida a administradores de proyectos intermedios hasta experimentados, que están involucrados en la administración del riesgo y la crisis, y que están involucrados en la gestión de proyectos del día a día. 8) *Certified Project Director*: La certificación de *Certified Project Director* de la *GAQM* es la acreditación de más alto nivel en cuanto a la certificación de gestión de proyectos. Esta designación está diseñada para administradores de proyectos experimentados que están involucrados en dirigir proyectos y programas múltiples y complejos. Este programa se centra en la administración, realización de presupuesto y determinación del alcance para múltiples proyectos, múltiples equipos de proyectos, y asesoramiento y mitigación riesgos independientes para ejecutar proyectos exitosamente. El programa *CDP* es solo para aquellos que tienen una experiencia significativa en gestión de proyectos. 9) *Project management certificate*: muchos colegios universitarios y universidades ofrecen certificados de gestión de proyectos a través de actuales programas educativos en negocios o administración. Escuelas como Villanova, University of New Haven, Stanford University y otras (revise las ofertas de cursos de su colegio universitario o universidad local) tienen programas y certificados de gestión de proyectos excelentes; algunos por crédito y otros no por crédito. 10) *Certified associate in project management (CAPM)*: Esta es la precursora de la certificación *PMP* y también es administrada por el *PMI*. Diseñada para profesionales que quieren lograr la certificación *PMP* por pasos, o para aquellos con experiencia rudimentaria en gestión de proyectos únicamente, el *CAPM* es un paso previo hacia la certificación *PMP* que es más rigurosa.

2.2. Protección de bosques y de la madera

Con la promulgación de la Constitución de 1991 y de la Ley 99 de 1993 se inicia una nueva etapa en la gestión ambiental del país ya que estas normas otorgan al tema la más alta jerarquía jurídica e institucional. Este avance normativo se complementa con la formulación de políticas ambientales que trascienden y



permean todos los demás sectores de la vida nacional, confiando a los aspectos ambientales el mismo nivel que tradicionalmente se ha reconocido a los temas económicos y sociales. (Minambiente-DNP, 1996)

Desde este año se han venido desarrollando de parte del Ministerio del Medio Ambiente en Colombia una serie de estrategias (Minambiente-DNP, 1996): 1) Modernizar el sistema de administración de bosques, 2) Conservar, recuperar y usar los bosques naturales, 3) Fortalecer los instrumentos de apoyo, y 4) Consolidar la posición internacional.

A pesar de esto, factores económicos, políticos y sociales, promovidos legal e institucionalmente, han contribuido al deterioro de los bosques. La dinámica de la deforestación ha sido la mayoría de las veces resultado de políticas sectoriales (sociales, infraestructura, agrarias, mineras, energéticas, crediticias y de colonización). De igual forma, las políticas de administración de los bosques han sido, en muchos casos, contraproducentes para su conservación (Minambiente-DNP, 1996).

Las causas a las cuales se atribuye la deforestación en el país son, en orden de incidencia (Armenteras y Rodríguez, 2014): la expansión de la frontera agropecuaria, la colonización, la construcción de obras de infraestructura, los cultivos ilícitos, el consumo de leña, los incendios forestales y la producción maderera para la industria y el comercio. Este orden de incidencia varía regionalmente.

Factores de orden público como la violencia y el narcotráfico han acelerado los procesos de desplazamiento de grupos humanos hacia áreas de bosque. La falta de una reforma agraria efectiva se refleja en que se ha sustraído el 20 % de las reservas forestales de la Ley 2.^a de 1959 con fines de colonización. La leña es el principal combustible utilizado en la cocción de alimentos por los habitantes del sector rural, debido principalmente a la falta de alternativas energéticas. A esto se suma el consumo de leña por sectores productivos, en particular el sector panelero (Armenteras y Rodríguez, 2014).

Los ecosistemas amazónicos y andinos son los más afectados por las actividades ilícitas. Se calcula que por cada hectárea de coca sembrada se destruyen dos hectáreas de bosque, y por cada hectárea de amapola se destruyen 2,5 hectáreas de bosque. El abastecimiento de la industria y el comercio de maderas no ha seguido generalmente criterios de sostenibilidad. Se estima que el abastecimiento de la industria forestal afecta de forma negativa entre 40 000 y 68 000 hectáreas al año de bosques naturales. Más del 50 % de la materia prima proviene de los bosques naturales de la costa Pacífica (Murillo, 2010).



Ante la limitada competencia, la baja inversión extranjera, la aplicación de tecnologías inadecuadas y el atraso tecnológico, el sector forestal se ha caracterizado por su baja calidad y eficiencia. La mayoría de los productos del sector se dirigen al mercado interno; la comercialización de productos forestales presenta un escaso desarrollo, en particular la de los no maderables. La falta de un adecuado aprovechamiento y comercialización de estos últimos ha contribuido a la degradación de los bosques. Al proceso de deforestación se suma la escasa reforestación y el insuficiente manejo de la sucesión vegetal que se ha realizado en el país (Armenteras, 2018).

Si bien es cierto que existen avances en la investigación de la deforestación en el país, es necesario continuar entendiendo los movimientos, la interrelación de las causas y su articulación con mecanismos de control, fiscalización y con diferentes sectores sociales que tienen mucho que decir y hacer. Es imprescindible actualizar una política de Estado que preserve los recursos y que encuentre un balance para optimizar el territorio. Es esencial que se avance en apoyar a las comunidades para el manejo sostenible de los bosques y para cumplir las metas y compromisos del país en términos de reducción de las tasas de deforestación, pero sobre todo para usar sosteniblemente y preservar nuestros más invaluable recursos naturales para futuras generaciones y aportar nuestro grano de arena contra el cambio climático que tanto nos afecta como país. (Armenteras, 2018)

2.3. Toma de decisiones

Un buen volumen de estudios en gerencia afirman que las empresas exitosas son aquellas que tienen líderes e individuos con las competencias (capacidades, habilidades personales y actitudes) y la visión global para alcanzar los resultados empresariales, por medio de acciones y decisiones individuales y colectivas más efectivas, eficientes y eficaces (Zapata et al., 2016) que generan las condiciones adecuadas para obtener alto desempeño, utilizar la creatividad y mejorar la productividad de los colaboradores de la organización (Herrmann y Felfe, 2014; Singh, 2015).

Para crear este tipo de ambiente de trabajo se requiere de líderes que permanentemente estén construyendo escenarios para que los individuos desarrollen mecanismos de motivación que los induzca a acciones que contribuyan con su esfuerzo voluntario al logro de los objetivos organizacionales (Ejere y Abasilim, 2012). Las decisiones de este tipo de líder contienen tanto aspectos vinculados con las actividades diarias y operativas de la organización que la afectan a corto plazo, como las estratégicas a mediano y largo plazo (Riaz y Khalili, 2014, citados por (Zapata, et al., 2016).



Esas decisiones y acciones fluyen en toda la organización con diferentes grados de intensidad de manera vertical, horizontal y diagonal (Cullen y Perrewé, 1981; Mintzberg, 1999; Aggarwal y Mazumdar, 2008, citados por Zapata, et al., 2016). En este sentido, se observa en la teoría gerencial de estrategia y de diseño organizacional, para la configuración y desarrollo de la estructura de la empresa, que este flujo de información, resultado de una decisión, se mueve en un *continuum* que genera diferentes grados de centralización o descentralización (Nadler y Tushman, 1999; Mintzberg, 2005; Daft, 2015; Donaldson, 2001), el cual puede estar afectado por múltiples factores, entre ellos por las características de liderazgo de la alta gerencia y de los siguientes colaboradores con mando que tengan personas a cargo (Daft, 2015; Rehman y Waheed, 2012; Riaz y Khalili, 2014).

3. Descripción del caso

Acemar representa exclusivas marcas para Colombia y América Latina, tales como; VICWOOD INDUSTRY Co., empresa líder en la producción de chapillas de madera decorativa en el Oriente, con Certificación ISO 9001 e ISO 14001 (Acemar, 2017a). Estos títulos certifican que la empresa, por cada árbol que tala, debe sembrar tres más para que en veinte años puedan volver a usar esta madera para sus productos.

Por otra parte, comercializa a través de sus puntos de venta productos de: EGGER (melaninas y laminados de alta presión en colores y diseños exclusivos), REHAU (con tableros de alto brillo en colores de moda), PEGATEX (pegantes especializados para madera y chapillas), INMUNIZANTES DWT DURSBAN (de alta tecnología, inodoros, incoloros, seguros y amigables con el medio ambiente y con el ser humano (Acemar, 2017b).

Actualmente, con todos los TLC que hay en Colombia, han tenido la oportunidad de abrir sus mercados a países como Nicaragua, Perú y Panamá.



3.1. Misión

Apartir de la transformación del recurso natural renovable, producimos y comercializamos la materia prima más linda para hacer que nuestros clientes conviertan en realidad todos sus proyectos en madera, superando sus expectativas y garantizándoles el más amplio portafolio de productos fabricados con alta tecnología, calidad y el mejor servicio.

3.2. Visión

Mantener nuestra excelencia en cuanto al recurso humano se refiere, atención, calidez, eficiencia y profesionalismo con nuestros clientes internos y externos. Liderazgo en la fabricación y comercialización de tableros enchapados, chapillas, Triplex y demás recubrimientos para la fabricación de muebles y carpintería en general.

Ser innovador en el sector maderero a partir del desarrollo de nuevos valores agregados a los productos y servicios, para hacer de la organización una empresa competitiva y sostenible en el tiempo para el progreso de los colaboradores, de los clientes y de la sociedad.

3.3. Valores

- Integridad y orientación al cliente
- Innovación
- Responsabilidad ambiental

3.4. Objetivo

El objetivo principal es ir a la vanguardia de las tendencias del mercado y adaptarse a sus necesidades, garantizando la más alta calidad en sus productos, respaldada siempre por un servicio óptimo para responder así a la confianza depositada por sus clientes.

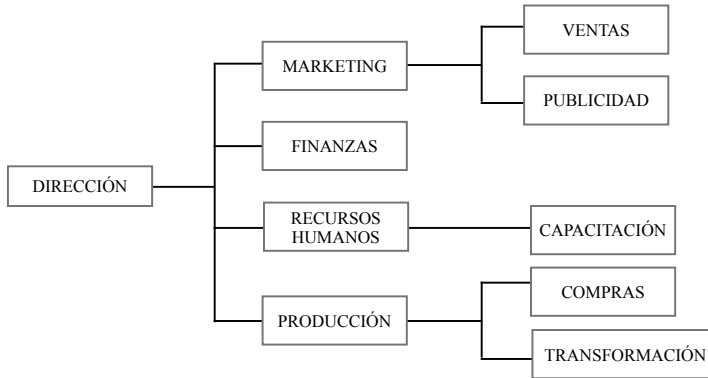
3.5. Estructura organizacional

La empresa cuenta con 150 personas, distribuidas en la planta y puntos de venta. A continuación se muestra el organigrama⁴⁰:

⁴⁰ Actualizado al año 2016.



Figura 6.1. Organigrama Acemar



Fuente: Elaboración de los autores.

3.6. Línea de productos y servicios

Acemar cuenta con dos tipos de líneas de productos y una de servicios. Estas son:

3.6.1. Productos para carpintería

- Chapillas de madera
- Flejes o cantos de chapilla
- Triplex o contrachapados
- Tableros en mdf y aglomerados enchapados
- Láminas resistentes a la humedad
- Tableros cortafuego
- Melaninas y laminados de alta presión
- Láminas de alto brillo Flexton
- Inmunizantes para madera
- Pegantes para chapillas de madera
- Bloqueador solar para chapilla de madera

3.6.2. Línea arquitectónica

- Puertas en madera
- Pisos en madera
- Techos y paredes acústicas y decorativas



3.6.3. Servicios

- Servicio de pre-sellado
- Modulación de superficies y canteo
- Servicio de lijado de láminas
- Servicio de tranchado de bloques de madera

La empresa ofrece productos de alta calidad con un factor diferenciador que consiste en brindar todos los productos en madera con inmunizantes y bloqueadores para alargar su vida útil. Además, toda la madera con la que se cuenta es certificada, y por cada árbol que se tala, se siembran tres.

3.7. Análisis organizacional de la empresa

En noviembre del año 2016, se contrató un consultor para el análisis de la situación actual de la empresa, teniendo como objetivo principal disminuir los costos de los productos. Para esta labor se trajeron dos propuestas, las cuales se implementaban con la tercerización o adquisición de máquina que consistía en usar un entamborado (la parte central de una estructura de madera) a base de espuma rígida o en plástico.

Acemar dio a conocer que el entamborado tenía dos funciones principales: 1) la estructura del producto en madera y 2) crear una mejor acústica. Por tal motivo, la propuesta de crear un entamborado en plástico se excluyó, dejando como única y excelente opción la de la espuma. Para hacer uso de la espuma rígida solo se necesitaba una máquina que resolviera dos tipos de líquidos a 600 revoluciones por minuto, el cual tenía un costo de 20 millones de pesos⁴¹.

Las características de la espuma rígida son: alta resistencia a la absorción de agua, dificulta el crecimiento de hongos y bacterias, debidamente protegida tiene una duración indefinida y muy buena resistencia al ataque de ácidos, álcalis, agua dulce y salada.

⁴¹ Cifra aplicable al año 2016.



Asimismo, la empresa tiene un problema con el capital humano, pues al comprar nuevas máquinas se necesita de una capacitación para que los funcionarios ejecuten los procesos con la mayor eficiencia posible, y esta capacitación tiende a ser muy larga y se pierde mucho tiempo. La solución que ha tomado la gerencia de la empresa ha sido que desde la compra de la maquinaria se empiecen a realizar estas capacitaciones, pues usualmente la importación tarda tres meses y pueden aprovechar este tiempo para realizar las capacitaciones gradualmente.

La tendencia de los productos económicos, como el plástico, ha sido una constante amenaza, puesto que hoy en día se sacan imitaciones de la madera que, aunque son de muy baja calidad, hay que aceptar que el cliente colombiano, en muchas ocasiones, tiende a irse por lo económico.

Otra información importante para la toma de decisiones es que en Colombia el proceso de deforestación alcanza tasas superiores a los 15 millones de hectáreas al año y se pierden más de 48 000 hectáreas de bosque al año por la tala ilegal de árboles. En los bosques tropicales colombianos, especialmente de la zona del Amazonas y del Pacífico, se pierden unas 48 000 hectáreas de árboles (El País.com, 2015). En Colombia, el valor promedio de un metro cúbico de madera es 2,5 millones de pesos. La empresa usa entre 4000 y 5000 árboles anuales. El costo de un árbol certificado —FSC (Forest Stewardship Council), que permite garantizar que sus productos provienen de fuentes responsables y manejos forestales controlados y eficiente⁴²— puede estar entre los tres y cuatro millones de pesos; esto es, según la temporada y el lote de la especie. La empresa anualmente está gastando entre 20 000 millones de pesos aproximadamente en la compra de árboles certificados para la transformación de los productos que comercializa.

⁴² Véase <http://acemar.co/certificaciones-garantias/>



4. Notas para la enseñanza del caso Acemar

4.1. Resumen

Acemar representa y comercializa exclusivas marcas para Colombia y América Latina, y es una empresa líder en la producción de chapillas de madera decorativa, con Certificación ISO 9001 e ISO 14001. Ha abierto mercados en países como Nicaragua, Perú y Panamá.

En el 2016 se contrató un consultor para el análisis de la situación actual de la empresa, teniendo como objetivo principal disminuir los costos de los productos. Se presentaron dos propuestas que se implementaban con la tercerización o adquisición de máquina, las cuales consistían en usar un entaborado (la parte central de una estructura de madera) a base de espuma rígida o en plástico.

4.2. Objetivos del caso

- Llevar a la toma de decisiones con base en la investigación o los datos dados por los autores del caso.
- Investigar sobre la aceptación en un nicho de mercado.
- Tener conciencia de la gestión ambiental dentro de las empresas, sobre todo de las empresas que tienen una afectación directa sobre el medio ambiente.

4.3. Preguntas

- ¿Considera que Acemar debería contar con alguna otra certificación?
- ¿Las certificaciones que hoy día tiene Acemar han sido en pro o en contra de la empresa? Mencione mínimo tres razones.
- ¿Cuál problema piensa usted que debe solucionarse lo más pronto posible?
- ¿Está usted de acuerdo con el uso de la madera? Si su respuesta es no, ¿cuál sería su producto soñado que pueda sustituir la madera y tenga propiedades muy parecidas a esta?
- ¿Cuál sería la solución más viable para resolver el caso?



4.4. Conclusión

Es evidente que para Acemar es importante contar con la maquinaria de última tecnología para poder seguir siendo líder en comercialización de chapillas decorativas. Igualmente, es de resaltar que es una empresa socialmente responsable, puesto que está consciente de que la materia prima de la que propenden es derivada de recursos naturales y, por ende, debe contribuir a su conservación para poder seguir con su nicho de mercado.

5. Referencias

- Acemar (2017a). *Certificaciones en Acemar*. <https://acemar.co/certificaciones-garantias/>
- Acemar (2017b). *Distribución de productos*. <https://acemar.co/>
- Armenteras, D. (2018). La deforestación en Colombia: un problema de no acabar. <https://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/10918-la-deforestaci%C3%B3n-en-colombia-un-problema-de-no-acabar.html>
- Armenteras, D. y Rodríguez Eraso, N. (2014). Dinámicas y causas de deforestación en bosques de Latino América: una revisión desde 1990. *Colombia Forestal*, 17(2), 233-246. <http://www.scielo.org.co/pdf/cofo/v17n2/v17n2a08.pdf>
- Ceballos Ramírez, S. L. (julio-diciembre de 2016). Conocimiento y aplicación de las certificaciones internacionales por las empresas del Altiplano del Oriente Antioqueño. *Revista Science Of Human Action*, 1(2), 300-322.
- Chow-Chua, C., Goh, M. y Wan, T. B. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality & Reliability Management* (20), 936-953. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710310493643>
- CIOPERU (2015). Las 10 mejores certificaciones en gestión de proyectos. <https://cioperu.pe/articulo/19212/las-10-mejores-certificaciones-en-gestion-de-proyectos/>
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño de la organización* (11.ª ed.). Cengage learning. https://issuu.com/cengamelatam/docs/daft_teoria_00i-669_issuu
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229249>
- Ejere, E. I. y Ugochukwu, D. A. (2012). Impact of transactional and transformational leadership styles on organizational performance: empirical evidence from Nigeria. *Journal of Commerce*, 5(1), 30-41. https://www.academia.edu/8515405/Impact_of_Transactional_and_Transformational_Leadership_Styles_on_Organisational_Performance_Empirical_Evidence_from_Nigeria?auto=download



- El Pais.com (21 abril, 2015). Colombia pierde 48.000 hectáreas de bosque al año. <https://www.elpais.com.co/colombia/pierde-48-000-hectareas-de-bosque-al-ano.html>
- Häversjö, T. (2000). The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies. *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2), 47-52. <http://dx.doi.org/10.1108/02686900010304632>
- Heras, I., Dick, G. P. M. y Casadesus, M. (2002). ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: a longitudinal analysis of performance before and after accreditation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(6), 774-791. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710210429618>
- Herrmann, D. y Jörg, F. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209-227. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00849.x>
- Lee, P. K. C., To, W. M. y Yu, B. T. W. (2009). The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations: an empirical taxonomy. *International Journal of Quality and Reliability Management* (26), 646-662. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710910975732>.
- Lo, C. K. Y., Yeung, A. C. L. y Cheng, T. C. E. (2011). Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China: an institutional perspective. *International Journal of Production Economics* (129), 119-126. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.09.011>
- Magaña, L. (julio-agosto de 2006). Salud Pública de México. *Salud pública Méx.*, 48(4). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342006000400002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Mak, B. L. M. (2011). ISO certification in the tour operator sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (23), 115-130. <http://dx.doi.org/10.1108/09596111111101706>
- Martínez-Costa, M., Choi, T. Y., Martínez, J. A. y Martínez-Lorente, A. R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited. *Journal of Operations Management* (27), 495-511. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2009.04.002>
- Documento CONPES 2834 (1996). Busca promover la protección de los bosques mediante mecanismos que incentiven la conformación de nuevas reservas privadas. http://www.minambiente.gov.co/images/BosquesBiodiversidadyServiciosEcosistemicos/pdf/Normativa/Políticas/555_politica_de_bosques.pdf
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel. <https://es.scribd.com/document/363762101/Estructuracion-de-Las-Organizaciones-Henry-Mintzberg-COMPLETO>
- Mokhtar, M. Z. y Muda, M. S. (2012). Comparative study on performance measure and attributes between ISO and non-ISO certification companies. *International Journal of Business and Management* (7), 185-193. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n3p185>
- Murillo Duque, D. C. (15 de marzo, 2010). *Plan de manejo ambiental para el centro de la madera 2010*. Instituto de Educación Superior Colegio Integrado Nacional Oriente de Caldas. <https://wp.iescinoc.edu.co/wp-content/uploads/2017/05/Plan-Ambiental-Centro-de-la-Madera-2010.pdf>
- Nadler, D. y Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. Ediciones Oxford.



- Naveh, E. y Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24(1), 1-26. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.01.004>
- Normas ISO (S/F). La familia ISO. <http://www.normas-iso.com/la-familia-iso/>
- Pertusa Ortega, E. M., Tarí Guilló, J. J., Pereira Moliner, J., Molina Azorín, J. F. y López Gamero, M. D. (2013). Certificación en calidad, resultados empresariales y estructura organizativa en el sector hotelero español. *Intangible Capital*, 9(1), 199-224.
- Prajogo, D. I. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 78-100. <http://dx.doi.org/10.1108/014435711111098753>
- Rehman, R. R. y Waheed, A. (2012). Transformational leadership style as predictor of decision making styles: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Commerce & Social*, 6(2), 257-268. <http://www.jespk.net/publications/89.pdf>
- Rahman, S. (2001). A comparative study of TQM practice and organizational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management* (18), 35-49. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710110364486>
- Riaz, M. N. y Khalili, M. T. (2014). Transformational, transactional leadership and rational decision making in services providing organizations: Moderating role of knowledge management processes. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 8(2), 355-364.
- Singels, J., Ruël, G. y Van De Water, H. (2001). ISO 9000 series certification and performance. *International Journal of Quality and Reliability Management* (18), 62-75. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710110364477>
- Singh, K. (2015). Leadership style and employee productivity: a case study of indian banking organizations. *Journal of Knowledge Globalization*, 8(2), 39-67. <http://www.journal.kglobal.org/index.php/jkg/article/view/219>
- Tsekouras, K., Dimara, E. y Skuras, D. (2002). Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: a study of Greek firms implementing ISO 9000. *Total Quality Management* (13), 827-41. <http://dx.doi.org/10.1080/0954412022000010163>
- Zapata Rotundo, G. J., Sigala Paparella, L. y Mirabal Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59. <https://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>



CASO 7⁴³

Mercados Cundinamarca⁴⁴.

Innovación en pymes colombianas

Junior Castillo Calderón⁴⁵, Rafael Pérez-Uribe⁴⁶ y Rosa Liliana Ortiz Novoa⁴⁷

1. Introducción

Mercados Cundinamarca es una empresa familiar que lleva operando desde el año 2001 en el sector de frutas y verduras (fruver). Esta empresa proviene de una empresa más grande que llevaba aproximadamente 25 años dentro de la industria. La familia Calderón decidió distribuir sus propios supermercados y de esta manera se especializaron en productos como fruver, abarrotes y licores en el sur de la ciudad de Bogotá, en los barrios La Victoria, Libertadores, El Tanque, Tres Esquinas, Soacha y Altavista, donde se distribuyen diez supermercados.

⁴³ Agradecimientos especiales a los estudiantes Juan Sebastián Gaitán Riaño y Jesús Molina Prieto.

⁴⁴ Nombre real de la empresa.

⁴⁵ Copropietario de Mercados Cundinamarca para la Universidad EAN y su unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.

⁴⁶ Profesor titular y director del grupo de investigación en gerencia para las grandes, pequeñas y medianas empresas, Universidad EAN. Casos elaborados en la unidad de estudio de Construcción de casos empresariales en el primer periodo académico de 2017.

⁴⁷ Practicante de administración de empresas de la Universidad EAN en la modalidad investigativa. Colaboradora en la edición del cuaderno de casos.



2. Revisión de la literatura

2.1. El concepto de factores clave del éxito

Uno de los primeros autores que habla de los factores clave de éxito⁴⁸ (FCE) es Ronard (1961), mencionado por Martínez (2016), quien al referirse a los leverage points afirma que son “los elementos que le permiten a la organización alcanzar los objetivos establecidos, las metas deseadas y ser una organización saludable, permitiendo diferenciarse de la competencia, a través de ventajas competitivas o comparativas”. Por su lado, Henderson y Venkatraman (1994), citados por Martínez (2016), enfatizan que “es un número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para la organización; por lo tanto, son áreas que requieren cuidadosa y constante atención de la gerencia” (p. 30).

Hay varios autores que definen los FCE de la siguiente forma:

Tabla 7.1. Definición de FCE según varios autores

Autores	Definición
Hofer y Schendel, 1978, p. 77	“Aquellas [<i>sic</i>] variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, las posiciones competitivas generales de las distintas compañías de una industria”.
Leidecker y Bruno, 1984, p. 24	“Características, condiciones o variables que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía en una industria en particular”.
Jenster, 1987, p. 102	“Condiciones, circunstancias, actividades o eventos que, específicamente, están limitados en número a las áreas en las que los resultados, si éstos [<i>sic</i>] son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo y con éxito de una organización”.
Hardaker y Ward 1987, p. 114	“Objetivos, declaraciones finales, características, condiciones o variables que son críticas para alcanzar la misión de la organización y el éxito de la organización”.
Daft, 1988, p. 618	“El número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos [<i>sic</i>] son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo de la organización”.
Pollalis y Grant, 1994, p. 12	“Los factores más importantes relacionados con el éxito son aquellos [<i>sic</i>] que están relacionados con los objetivos y metas de la compañía”.

⁴⁸ También llamados: puntos de palanca, de fuerza, áreas de presión o zonas de influencia.



Tabla 7.1. Definición de FCE según varios autores (Continuación)

Autores	Definición
Bullen, 1995, p. 13	“FCE y su método dirigen a los directivos a la determinación de aquellas [sic] cosas que deben ir bien para tener éxito y conseguir las metas y los objetivos. El valor último que el método de los factores críticos aporta es la habilidad de centrar la atención de la dirección en lo que se necesita hacer bien para conseguir el éxito”.
Johnson y Scholes, 1999, p. 458	“FCE son aquéllos [sic] componentes de la estrategia en los que la organización debe tener éxito para superar a los competidores”.
Johnson y Scholes, 2002, p. 151	“FCE son aquellas [sic] características del producto que son altamente valorados [sic] por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe de tener éxito para superar a los competidores”.
Lynch, 2003, p. 102	“FCE son los recursos, habilidades y atributos de una organización que son esenciales para tener éxito en el mercado”.

Fuente: Alonso, 2010, pp. 204-205.

Aunque cada autor tiene su concepto, se podría afirmar que los FCE “son aquellos hechos o variables de tipo gerencial, tecnológico, logístico, de mercadeo, financiero, de investigación y desarrollo, de gestión humana y de manejo del entorno que crean ventaja competitiva y permiten que una empresa sea la mejor en un sector en el que se está desempeñando (Pérez-Uribe, 2018).

Teniendo en cuenta todas las definiciones anteriores, es clave que cualquier tipo de organización en lo público y/o privado, sin importar el sector donde se encuentre, debe fortalecerse con base en sus FCE para ser sostenible y competitiva en el mercado.

2.2. Estrategias de diversificación

Aguilar (2012), citado por Puente-Riofrío y Andrade-Domínguez (2016), afirma que la diversificación está relacionada directamente con el riesgo, y constituye una estrategia empresarial de alto nivel que afecta a la dirección de la empresa. Por otro lado, Ramanujan y Varadarajan (1989), citados también por Puente-Riofrío y Andrade-Domínguez (2016), señalan que la diversificación es la entrada de una empresa o unidad de negocio hacia nuevas líneas de actividad mediante el desarrollo de procesos de negocios internos o adquisiciones, lo cual ocasiona cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos directivos.



Rumelt (1974), citado por Ubé-Sanjuán y Espitia-Escuer (2013), considera dos tipos básicos de estrategias de diversificación: “diversificación relacionada y diversificación no relacionada, según existan recursos compartidos entre los distintos negocios de la empresa, tal como canales de distribución similares o tecnologías compartidas, o no sea el caso, tal que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales en la empresa”.

Existen otras clasificaciones de este tipo de estrategia. “En lo que respecta a la métrica de la diversificación del producto en una empresa, el enfoque más aceptado es la distinción de dos tipos de medidas: medidas categóricas que miden el tipo de diversificación y medidas continuas que miden el grado de diversificación mediante un índice de relación entre magnitudes cuantitativas” (Ramírez, 1997; Gracia, 2003; Van Kranenburg et al., 2004; Huerta et al., 2009).

Según De Miguel-Hidalgo et al., (S/F), “el impacto de la estrategia de diversificación en los resultados empresariales, no es absoluto, más bien es condicional de los recursos financieros y de las oportunidades de crecimiento de las empresas”. En este sentido, Ferris et al., (2002) afirman que en las empresas con altas oportunidades de crecimiento y altos niveles de *cash flow* la diversificación no destruye el valor de la empresa; sin embargo, cuando no existen estas características, la diversificación impacta negativamente sobre ella. Esto puede ser debido a que la estrategia de diversificación, desde el enfoque de opciones reales, es en sí una opción de crecimiento, mientras que las empresas no diversificadas poseen aún la capacidad de expandirse a otros sectores.

Consecuentemente y considerando que las oportunidades de crecimiento forman parte importante del valor de mercado de la empresa, cabría esperar que las empresas diversificadas exhiban un valor de mercado menor a aquel de las empresas no diversificadas (De Miguel-Hidalgo et al.).

Generalmente en los estudios de diversificación corporativa el punto de referencia son las medianas de la industria de las empresas de un solo segmento; sin embargo, esta comparación puede no ser correcta puesto que las empresas diversificadas y las no diversificadas pueden diferir en sus oportunidades de crecimiento (De Miguel-Hidalgo et al.).



3. Descripción del caso

3.1. Historia de la compañía

Inicialmente fundada por Aristodemus Calderón en el barrio El Tanque en la ciudad de Bogotá D. C., a principios del milenio. Posteriormente se expandió la franquicia en más barrios de la ciudad. En la actualidad⁴⁹ cuenta con cerca de 200 empleados entre personal de bodega, vendedores, cajeros, transportadores y personas de oficios varios. Sus dueños quieren aumentar los locales actuales, pero primero desean fortalecer los establecimientos existentes antes de realizar este proceso.

Es importante resaltar que gran parte de la línea directiva de la compañía ha adquirido los conocimientos administrativos empíricamente, y esto nunca ha sido un impedimento para que sea una empresa exitosa, con un gran crecimiento y un fuerte competidor para empresas como Cooratiendas, Supermercados El líder y D1. Dentro del portafolio de ventas de Mercados Cundinamarca se pudo determinar que se basan en cuatro categorías: fruiter, abarrotes, aseo y carnes, los cuales generan ingresos superiores a los 330 millones de pesos mensuales. Esto demuestra el significativo trabajo que ha realizado esta compañía para mantenerse en el mercado y estar en constante crecimiento.

3.2. Factores clave de éxito

Siendo una empresa familiar, Mercados Cundinamarca ha demostrado que tiene en su dirección personas con una gran visión y que buscan estrategias continuas de crecimiento y mejoramiento. Como estrategia principal, la compañía busca ofrecer los precios más bajos del mercado. Teniendo en cuenta los factores que influyen en esta industria, se puede notar que lo que buscan todos los competidores es ofrecer la mayor cantidad de productos o brindar los mejores precios; por lo tanto, el mercado es muy competitivo ya que es muy difícil diferenciarse uno del otro; por consiguiente, se deben realizar actividades que generen una ventaja competitiva y de esta forma ser más fuerte que sus competidores.

Por otro lado, se identificó que la compañía desarrolla estrategias de gerencia estratégica a través del crecimiento intensivo, con el cual busca penetrar el mercado por medio de incentivos para sus clientes. Uno de estos incentivos es conocido como los “Viernes de plaza”, día en el cual los productos tienen un precio menor durante unas horas de la

⁴⁹ 2017.



mañana. Con esto se busca que los clientes frecuentes se acerquen a los supermercados y realicen compras superiores a las que hacen el resto de los días de la semana. Según uno de los directivos de los supermercados, los viernes son los días de las ventas más altas, además todo el inventario de plaza se vende y las personas se sienten satisfechas después de realizar estas compras. En un día normal de la semana se venden aproximadamente 19 millones de pesos, mientras que en un “Viernes de plaza” las ventas ascienden a los 25 millones; en quincenas y en fin de mes, se venden hasta 40 millones. Al mismo tiempo, para convencer a los clientes de que se acerquen a los “Viernes de plaza”, se realiza publicidad a través de la página web, se informa por el sonido interno de los almacenes y hay carteles donde se les recuerda a los clientes sobre este día.

Teniendo en cuenta que recientemente se ubicó un punto de D1 cercano a un supermercado, se realizó la estrategia de incrementar el portafolio de las marcas que ofrece Mercados Cundinamarca para lograr atraer a los clientes, ofreciendo mayor variedad de productos y fortaleciéndose respecto a sus competidores directos. En este momento, Mercados Cundinamarca ofrece cerca de 5000 referencias; Cooratiendas tiene 4000; y D1, y Justo y Bueno aportan otras 1000, lo cual demuestra que únicamente uniéndose los tres competidores directos lograrían alcanzar la cantidad de referencias ofrecidas por la compañía.

3.3. Expansión

En los últimos diez años, Mercados Cundinamarca ha buscado expandirse; esto se ve reflejado en los diez puntos de venta que tienen actualmente en la ciudad de Bogotá. Para el año 2001 solamente existía un punto de venta y a lo largo de los quince años siguientes se crearon nueve puntos más, con lo cual se buscaba llegar a nuevos mercados y tener un crecimiento constante a lo largo de los años. Además de esto, se puede ver que ha llegado a sectores de la población en donde se ha convertido en uno de los fuertes competidores y se ha logrado mantener.

La empresa tiene planeada la construcción de un nuevo punto de venta, el cual será de mayor extensión en terreno respecto de los otros diez supermercados. En promedio todos los puntos de venta suman cerca de 8200 metros cuadrados, un promedio de 814 metros cuadrados por supermercado, y el que se tiene planeado construir tendrá una extensión superior a los 900 metros cuadrados. Con esto se busca llegar a nuevos clientes, teniendo en cuenta la rápida expansión de sus competidores directos (D1 y Justo y Bueno).



Para febrero de 2016, D1 estaba ubicado en cien municipios del país repartidos en más de 400 puntos de venta, y se planeaba seguir con su expansión por todas las ciudades; mientras que mercadería Justo y Bueno informó a comienzos del año, que planeaba abrir 58 tiendas en Bogotá y diez más en Bucaramanga, para así continuar con su estrategia de expansión.

Durante quince años, Mercados Cundinamarca se ha dedicado al sector de fruver, abarrotes y licores en la ciudad de Bogotá. En el año 2017 la compañía vio la oportunidad de ingresar al mercado de la venta de pollo asado, el cual no está relacionado con sus procesos actuales, razón por la cual se invirtió en la maquinaria requerida para brindar este nuevo servicio a sus clientes.

Esto ha generado un valor agregado a la compañía, a razón de que ninguno de sus competidores ofrece un servicio similar. Para llevar a cabo el proyecto se utilizó la estrategia de precios bajos, y de esta manera se convirtió en un rival de los restaurantes encargados de vender pollo asado, pues el precio de un pollo asado vendido en Mercados Cundinamarca es de 8000 pesos; mientras que en un restaurante como Kokoriko se vende en alrededor de 24 000 pesos. Sin embargo, teniendo en cuenta la ubicación de Mercados Cundinamarca, se puede decir que en un restaurante del sector se encuentra el mismo pollo asado a un precio de 15 000 pesos, el cual, en comparación, sigue siendo elevado.

Esta estrategia ha sido un éxito para la compañía y ha generado que su flujo de ventas esté en crecimiento. Como lo ha informado una de las personas que pertenece a la dirección estratégica de la compañía, la empresa vende un promedio de 150 pollos asados en un fin de semana, lo que viene representando más de un millón de pesos en ventas que genera un ingreso económico adicional para el portafolio de la empresa. También se tiene planeado ubicar la venta de pollo asado en la totalidad de puntos de ventas, teniendo en cuenta que ha dado los resultados esperados y está generando valor agregado para la compañía respecto de sus competidores.

Un punto muy importante de la innovación está relacionado con la implementación de marcas propias. Se puede tomar como un punto de referencia que el 15 % de las ventas exitosas son solo de marcas blancas, por lo tanto Mercados Cundinamarca está entrando en un sector del mercado que está teniendo una buena aceptación de los consumidores: aunque no se pueden comparar las compañías mencionadas anteriormente, sí se puede tener un punto de vista y una proyección de la importancia que están generando las marcas propias en el país. Si se tiene en cuenta la información presentada, se puede



afirmar que la implementación de marcas propias generará un monto considerable de las ventas para esta empresa. Además, solo compañías como Éxito, Jumbo, Olímpica y D1 pueden entrar a este mercado debido a sus altas barreras de entrada. Por todo lo anterior se puede concluir que Mercados Cundinamarca posee un sentido de innovación y visión, ya que se realiza proyectos para seguir con el crecimiento de la compañía.

4. Notas de enseñanza para el caso

4.1. Resumen

Mercados Cundinamarca es una empresa familiar que lleva operando desde el año 2001 en el sector de fruver, abarrotes y licores en el sur de la ciudad de Bogotá, en los barrios La Victoria, Libertadores, El Tanque, Tres Esquinas, Soacha y Altavista, donde se encuentran diez supermercados. En la actualidad cuenta con cerca de doscientos empleados entre personal de bodega, vendedores, cajeros, transportadores y personas de oficios varios. Dentro del portafolio de ventas de Mercados Cundinamarca se encuentran cuatro categorías: fruver, abarrotes, aseo y carnes.

Como estrategia principal, Mercados Cundinamarca busca ofrecer los precios más bajos del mercado y dar incentivos para sus clientes. Uno de estos incentivos es conocido como los “Viernes de plaza”, día en el cual los productos tienen un precio menor durante unas horas de la mañana. Con esto se busca que los clientes frecuentes se acerquen a los supermercados y realicen compras superiores a las que hacen el resto de los días de la semana.

Por otro lado, teniendo en cuenta que recientemente se ubicó un punto de D1 cercano a un supermercado de Mercados Cundinamarca, se realizó la estrategia de incrementar el portafolio de las marcas que ofrecen para lograr atraer a los clientes. Igualmente, tienen planeada la construcción de un nuevo punto de venta que busca llegar a nuevos clientes, teniendo en cuenta la rápida expansión de sus competidores directos (D1 y Justo y Bueno).



En el año 2017, la compañía vio la oportunidad de ingresar al mercado la venta de pollo asado. Esto ha generado un valor agregado a la compañía porque ninguno de sus competidores ofrece un servicio similar. El nuevo proyecto utilizó la estrategia de precios bajos con el fin de convertirse en un rival para los restaurantes encargados de vender pollo asado.

Esto ha sido un éxito para la compañía y ha generado un flujo de caja mayor, por lo que se planea ubicar la venta de pollo asado en la totalidad de puntos de venta, teniendo en cuenta que ha dado los resultados esperados y que está generando valor agregado para la compañía respecto de sus competidores. Un punto muy importante de la innovación está relacionado con la implementación de marcas propias, pues se puede afirmar que eso generará una parte considerable de las ventas para esta compañía. Es así como Mercados Cundinamarca posee un sentido de innovación y visión, ya que realizan proyectos para seguir con el crecimiento de la compañía

4.2. Objetivos

- Mostrar al lector el caso de la pyme Mercados Cundinamarca, dando a conocer de forma breve su historia y los factores clave de éxito que han llevado al crecimiento y expansión del negocio.
- Exponer los principales factores que han logrado que Mercados Cundinamarca siga siendo una empresa rentable a pesar de la amenaza de nuevos competidores.
- Analizar el éxito de la organización a pesar de ser una empresa familiar.

4.3. Metodología

- Conformación de grupos de máximo tres (3) estudiantes
- Desarrollo de preguntas (quince minutos)
- Socialización y aportes de los grupos (quince minutos)

4.4. Preguntas para el desarrollo del caso

- ¿Por qué cree usted que Mercados Cundinamarca se ha mantenido en el mercado a pesar de la competencia?
- ¿Cree usted que las actividades y políticas usadas por la empresa son las apropiadas?
- ¿Cuál ha sido la nueva herramienta para generar más ingresos e incrementar su portafolio frente a la competencia?



4.5. Conclusión

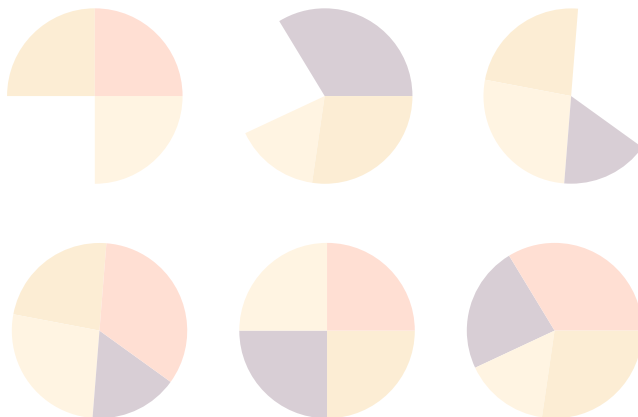
Con el caso de esta compañía colombiana, se puede observar la capacidad de innovación que tienen los emprendedores en nuestro país. Además se demuestra que el orden y la responsabilidad de los directivos son la base de las empresas exitosas, y que con un trabajo serio se obtienen los resultados esperados.

5. Referencias

- Alonso Ferreras, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo* (19), 201-220. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eyp/v19n2/v19n2a03.pdf>
- Bullen, C. V. (1995). Re-examining productivity critical success factors. *Information Systems Management*, 12(3), 13-18.
- Daft, D. R. (1988). *Management*. Dryden Press.
- De Miguel-Hidalgo, A., Lozano-García, B. y Ríos-Rodríguez, D. M. (S/F). Estrategia de diversificación y oportunidades de crecimiento: Evidencia para el mercado español. http://www.uibcongres.org/imgdb/archivo_dpo3662.pdf
- Ferris, S., Nilajan, S., Lim, C. y Yeo, G. (2012). Corporate focus versus diversification: the role of growth opportunities and cashflow. *Journal of Internationalization markets, institution and money* (12), 231-252.
- Gracia, M. G. (2003). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros española* [tesis doctoral]. <http://www.eumed.net/tesis>
- Hardaker, M. y Ward, B. J. (1987). Getting things done. *Harvard Business Review* (65), 112-120.
- Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*.
- Huerta, P., Navas, J. E. y Almodóvar, P. (2009). Construcción y aplicación de una forma de medida de la diversificación empresarial. *Ingeniare* (17), 42-57.
- Jenster, P. (1987). Using critical success factors in planning. *Long Range Planning*, 20(4), 102-109.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.
- Leidecker, J. K. y Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 15-21.
- Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Martínez Castrillón, D. Y. (2016). Factores clave en marketing. Enfoque: empresas de servicios. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(34), 42-58.



- Pérez-Uribe, R. (2018). *Gerencia estratégica corporativa*. Ediciones Ecoe Ltda. <https://www.ecoediciones.com/libros/libros-de-administracion-ecoe/gerencia-estrategica-corporativa/>
- Pollalis, Y. y Grant, J. H. (1994). Information resource and corporate strategy development. *Information Strategy: the executive's Journal*, 11(1), 12-17.
- Puente-Riofrío, M. y Andrade-Domínguez, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 73-80. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5774755.pdf>
- Ramírez, M. L. y Espitia, M. (2002). The impact of product diversification strategy on the corporate performance of large spanish firms. *Spanish Economic Review* (4), 119-137.
- Ubé-Sanjuán, M. y Espitia-Escuer, M. A. (2013). Análisis de las estrategias de diversificación por marcas en el sector del automóvil: un caso práctico. *Tourism & Management Studies* (4), 1183-1193. <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877011.pdf>
- Van Kranenburg, H., Hagedoorn, J. y Pennings, J. (2004). Measurement of international and product diversification in the publishing industry. *The Journal of Media Economics* (17), 87-104.



Nueve casos de MyPEs. Micro y pequeñas empresas en Colombia



CASO 8⁵⁰

Bendita Aurora⁵¹

Nicole Vanessa Albuja Roncancio⁵², Rafael Pérez-Uribe y Rosa Liliana Ortiz Novoa

1. Introducción

Bendita Aurora es el fruto de una pasión auténtica por el cuidado de la piel y la salud de las mujeres a través de la creación de hermosos, divertidos y exclusivos productos adecuados para cada tipo de piel que generen un exquisito placer con gloriosas fragancias que harán sentir al cliente más cerca de la naturaleza. Basados en la idea de motivar y orientar en el tiempo proyectos alcanzables, su misión se ha enfocado en generar una experiencia de satisfacción, belleza y cuidado con ingredientes cosechados de forma orgánica, enfrascados en pequeñas botellitas inspiradas en la magia, contribuyendo con la conservación de la vida en el planeta.

El caso empresarial Bendita Aurora tiene como propósitos: identificar fortalezas y debilidades que ha presentado la empresa en el transcurso de los años, reconocer los factores clave de éxito y sus acciones estratégicas para mantenerse en el tiempo, crear nuevas oportunidades para las mujeres afectadas por causa de la violencia o aquellas que han sufrido cáncer de mama y brindarles una experiencia única.

Por tal razón se decidió usar una metodología cualitativa. Se inició con los antecedentes de la empresa para que el lector se enterara de su nacimiento y de sus principales factores, y se continuó con preguntas sobre la compañía para saber a fondo los problemas y situaciones adversas que permitieran llevar al lector a cuestionarse las posibles soluciones ante estos casos.

⁵⁰ Realizado por estudiantes de la Universidad EAN para la unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017. Agradecimiento a la estudiante Nathalia Vásquez Vallecilla.

⁵¹ Nombre real de la empresa.

⁵² Estudiante de pregrado de la Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.



Luego se estudió el enfoque de la empresa y se encontró que como propósito tiene el emprendimiento social, el cual se evidencia mediante su contribución a fundaciones que apoyan a mujeres con cáncer de mama y a mujeres afectadas por la violencia.

Para acceder a esta información los participantes de la creación del caso se contactaron con la fundadora y el CEO de la empresa, y con esta investigación permiten a los estudiantes conocer este tipo de empresas exitosas y motivarlos a emprender, sin dejar de lado los aspectos sociales y medioambientales.

2. Revisión de la literatura

2.1. Los diagnósticos estratégicos

“Realizar diagnósticos en las organizaciones [...] es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control” (Allarie y Firsirotu, 1985; Bryson y Bromiley, 1993; Hax y Majluf, 1984; citados por Ponce, 2007). Una de las metodologías más utilizadas para realizar diagnósticos organizacionales es el análisis DOFA, FODA o DOAF⁵³ (Pérez-Uribe, 2018; Aguilar et al., 2015), que consiste en hacer una lista de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades:

- Debilidades: es un término que se refiere a actividades internas de gerencia, mercadeo, logística, seguridad aérea, finanzas, producción, investigación, desarrollo y gestión humana; que limitan o inhiben el éxito de una organización.
- Fortalezas: se refiere a actividades o atributos internos de gerencia, logística, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo y gestión humana; que se llevan a cabo bien y contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización. De hecho, es con lo que cuenta cada empresa para desarrollar estrategias con el fin de reducir las debilidades, así como estrategias para aprovechar oportunidades y otras para contrarrestar amenazas. Cuantas más fortalezas existan en una empresa, será relativamente más fácil desarrollar un plan estratégico.

⁵³ Cada académico, investigador o consultor bautiza de manera diferente este análisis que, en todo caso, siempre permite hacer una lista de: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.



- Oportunidades: son tendencias y hechos externos de tipo económico, social, político, tecnológico, ambiental y competitivo que podrían, de forma significativa, beneficiar a una organización.
- Amenazas: son tendencias y hechos externos de tipo económico, social, político, tecnológico, ambiental y competitivo, potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Utilizando esta lista de ítems, con una serie de herramientas desarrolladas por varios autores, los estrategas podrán priorizar aquellos aspectos sobre los cuales se deberán fijar una serie de acciones estratégicas para alcanzar los objetivos planteados (Pérez-Uribe, 2018).

2.2. Los factores clave de éxito

Hay varios autores que definen los FCE de la siguiente forma:

Tabla 8.1. Definición de FCE según varios autores

Autores	Definición
Hofer y Schendel, 1978, p. 77	“Aquellas [<i>sic</i>] variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, las posiciones competitivas generales de las distintas compañías de una industria”.
Leidecker y Bruno, 1984, p. 24	“Características, condiciones o variables que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía en una industria en particular”.
Jenster, 1987, p. 102	“Condiciones, circunstancias, actividades o eventos que, específicamente, están limitados en número a las áreas en las que los resultados, si éstos [<i>sic</i>] son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo y con éxito de una organización”.
Hardaker y Ward 1987, p. 114	“Objetivos, declaraciones finales, características, condiciones o variables que son críticas para alcanzar la misión de la organización y el éxito de la organización”.
Daft, 1988, p. 618	“El número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos [<i>sic</i>] son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo de la organización”.



Tabla 8.1. Definición de FCE según varios autores (Continuación)

Autores	Definición
Pollalis y Grant, 1994, p. 12	“Los factores más importantes relacionados con el éxito son aquéllos [sic] que están relacionados con los objetivos y metas de la compañía”.
Bullen, 1995, p. 13	“FCE y su método dirigen a los directivos a la determinación de aquéllas [sic] cosas que deben ir bien para tener éxito y conseguir las metas y los objetivos. El valor último que el método de los factores críticos aporta es la habilidad de centrar la atención de la dirección en lo que se necesita hacer bien para conseguir el éxito”.
Johnson y Scholes, 1999, p. 458	“FCE son aquéllos [sic] componentes de la estrategia en los que la organización debe tener éxito para superar a los competidores”.
Johnson y Scholes, 2002, p. 151	“FCE son aquéllas [sic] características del producto que son altamente valorados [sic] por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe de tener éxito para superar a los competidores”.
Lynch, 2003, p. 102	“FCE son los recursos, habilidades y atributos de una organización que son esenciales para tener éxito en el mercado”.

Fuente: Alonso, 2010, pp. 204-205.

Aunque cada autor tiene su concepto, se podría afirmar que los FCE “son aquellos hechos o variables de tipo gerencial, tecnológico, logístico, de mercadeo, financiero, de investigación y desarrollo, de gestión humana y de manejo del entorno que crean ventaja competitiva y permiten que una empresa sea la mejor en un sector en el que se está desempeñando (Pérez-Uribe, 2018).

2.3. La industria de los cosméticos y productos naturales

Los productos llamados naturales han entrado con fuerza en el mercado cosmético. Cada día hay más consumidores que se sienten atraídos por la alta calidad y la riqueza en activos de los productos de origen natural. Además, en una sociedad cada vez más concientizada con la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible, los cosméticos naturales son una opción de cuidado personal respetuosa con el entorno durante todo su proceso de elaboración. (Hernández y Pardo, 2015)



Frente al reto anterior,

[...] las empresas de cosméticos vienen adaptándose a los nuevos cambios y tendencias del mercado, incluyendo aspectos tales como productos naturales sin ningún tipo de químicos como los aceites esenciales, entre otros. Esto permite expandir los mercados, facilitando tanto la producción y distribución, como comercialización en sectores geográficos que los demandan, y de esta forma ganar oportunidades para su crecimiento empresarial. (Orrego, 2018)

Según Orrego (2018), en Colombia, la industria cosmética hace parte de la cadena productiva de cosméticos y productos de aseo, impulsada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Se ha establecido un Programa de convenios de competitividad que promueve la integración de las diferentes cadenas productivas con el sector empresarial del país, con el fin de establecer mecanismos de cooperación y desarrollo que permitan impulsar el crecimiento de este sector; uno de los principales objetivos de competitividad y línea cosmética natural para entrar a mercados potenciales.

Según la Cámara de la Industria de Cosméticos y Aseo, en el 2017 las ventas de estos productos facturaron 3391 millones de dólares: el 1,3 por ciento del producto interno bruto del país. El futuro prometedor que auguran los analistas ha sido tenido en cuenta por grandes empresas de belleza, pero también por emprendedores que quieren explorar el mercado colombiano (Saavedra, 2018).

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, a través del “Programa Colombia la ventaja natural en cosméticos y productos de aseo”, se proyecta que en diez años Colombia conquistará el mercado de la cosmética natural en los países europeos y latinos. Con este objetivo en mente el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo apoyó la realización de un estudio de previsión tecnológica para cadenas productivas: cosméticos y productos de aseo (Castellanos et al., 2009).

El mercado cosmético y de aseo tuvo el año 2017 un crecimiento de 8,38 % frente al 2016, al sumar los US\$7.497 millones, según los datos de Euromonitor. En el periodo inmediatamente anterior fue de US\$ 6.918 millones. Colombia se ubica como la cuarta economía y el cuarto mercado más grande en América Latina en productos de belleza y cuidado personal. En su orden, los primeros son Brasil, México y Argentina. En contraste, Colombia es noveno en consumo per cápita con US\$ 64. (Cámara de comercio de Bogotá, 2018)



3. Descripción del caso

Bendita Aurora nació en el año 2008 en la ciudad de Bogotá, Colombia, por la emprendedora Luisa Cavanzo, fundadora y CEO de la empresa. La idea surgió cuando Cavanzo cursaba tercer semestre de pregrado, cuando generó la creación y comercialización de productos de belleza preparados artesanalmente a partir de ingredientes cultivados orgánicamente como exfoliantes, mascarillas e hidratantes.

La idea de negocio se dio por la necesidad monetaria de la estudiante, puesto que quiso seguir su pasión como bailarina de ballet y decidió retirarse de la universidad, a lo que sus padres, inconformes, decidieron retirarle su mesada. Asimismo, el emprendimiento surgió por la preocupación sobre el cuidado de su piel y la misión que la estudiante tenía al respecto, que era brindar satisfacción y buenas energías para las personas que usen estos productos. Más adelante, Luisa tomó la decisión de volver a la universidad y de llevar a cabo su proyecto comercializado los productos a las personas con las que estudiaba.

Actualmente, Bendita Aurora es una compañía de base social dedicada a la elaboración de cosméticos 100% artesanales con características de exportación, producidos por mujeres víctimas del conflicto y la violencia intrafamiliar de Cundinamarca. Además de contribuir a la sociedad desde el ámbito social, también lo hace desde el ecológico, debido a que utilizan empaques reciclables para no generar contaminación ambiental. El valor agregado con el que cuenta Bendita Aurora para sus clientes se trata del valor que tiene cada uno de sus productos, ya que narran una historia. Cada uno de ellos es elaborado por manos expertas a partir de ingredientes naturales que no afectan la salud, y aplicando los ‘secretos de la abuela’ en sus recetas.

Actualmente, la empresa tiene de 23 a 27 empleados vinculados de manera directa y aproximadamente 70 indirectos; esto se debe a que se cuenta con granjas y laboratorios para la fabricación de los respectivos empaques y productos. Sus ingresos están por encima de ciento ochenta millones de pesos mensuales, pero para llegar a esta cifra tuvieron que superar algunos retos como comprobar que los ingredientes realmente funcionaran y no afectaran la salud, cumplir con los registros sanitarios y con los volúmenes de producción para lograr llegar a los activos que hoy ostentan.

De igual manera, un porcentaje de estos ingresos es destinado al mantenimiento de huertas situadas en las poblaciones de Tabio y Fusagasugá (Cundinamarca), y otro a las organizaciones que apoyan a las mujeres con cáncer de seno, por lo que la empresa cuenta mayormente con



recurso humano antes que tecnológico. Dicho emprendimiento ha logrado una acogida bastante amplia, hasta el punto de expandirse a mercados como Estados Unidos, Brasil, Francia, México, España, Italia, Suecia, entre otros, a través de distribuidores.

En la actualidad, gran parte de las marcas de cosméticos reconocidas afirman contar dentro de su catálogo de productos con cosméticos naturales, pero lo que estas marcas no reconocen es que solo un pequeño porcentaje de sus productos son naturales. Por ejemplo, si un producto necesita cierto porcentaje de lavanda, estas marcas usan un 30 % de ella y el resto lo complementan con químicos. Esto ocurre porque fabricar un producto 100 % natural tiene un costo realmente alto. Entregar el producto totalmente natural requiere incrementar los costos durante su proceso de producción, creando así gran valor en el producto terminado. Entonces, fortalecer la imagen, enfocarse en la elaboración artesanal por mujeres colombianas, apoyar madres cabeza de familia y/o víctimas de violencia, sobrevivientes de cáncer, pueden llevar al consumidor final a reflexionar el motivo por el cuál paga lo que paga.

La marca cuenta con más de 120 productos en catálogo, siendo *Esencia de Vida* uno de los más destacados. *Esencia de Vida* es el único desodorante del mercado 100 % natural y 100 % vegetal, pues está desarrollado a partir de extractos de flores y frutas de nuestro país. Es un producto insignia, ya que cada vez son más las mujeres que quieren cuidarse con productos naturales, pero a su vez es una invitación a que las mujeres exijan productos sanos y responsables con ellas mismas y con el medio ambiente. En la actualidad las personas tienden a comprar de forma creciente este tipo de productos, no por el tema solo de belleza o salud, sino por contribuir con el medio ambiente y brindar apoyo a cientos de mujeres que han sufrido o sufren de cáncer de mama, contribuyendo a fundaciones que apoyan y cuidan de ellas.

Además, Bendita Aurora destina un porcentaje del valor de este producto cada vez que una persona lleva al sitio de compra una de las botellas vacías de *Esencia de Vida*. El vidrio es reciclado y vendido para brindar ayuda a mujeres que sufren la enfermedad. Cabe resaltar que todos y cada uno de los productos son 100 % veganos, que contienen cera y mieles vegetales y crean así un aporte a la reforestación que evita la utilización de materia prima producida por animales.

Próximamente se pretende abrir un punto de venta en la ciudad de Cartagena, por su alto turismo, para así mostrar qué es Colombia y dar a conocer la historia de Bendita Aurora.



4. Notas para la enseñanza del caso Bendita Aurora

4.1. Resumen

Bendita Aurora se creó con el propósito de generar una experiencia a sus clientes a través de diferentes texturas y esencias, con productos 100 % naturales, cultivados orgánicamente y que involucran en sus procesos de fabricación a mujeres vulnerables afectadas por la violencia intrafamiliar. A su vez, la empresa se preocupa por el bienestar de las personas, por consumir y utilizar productos que con el paso del tiempo no generen complicaciones de salud. Por último, Bendita Aurora contribuye con un porcentaje de sus ventas a fundaciones como Modo Rosa, las cuales luchan por la detección temprana del cáncer de seno.

4.2. Objetivos

- Desarrollar competencias para la toma de decisiones individuales y en equipo.
- Analizar el equipo con respecto a la situación planteada.
- Plantear estrategias óptimas para dar soluciones a los eventos presentados.

4.3. Metodología

- Enviar con una semana de anticipación el caso a los estudiantes para que lo estudien antes de la sesión y respondan las preguntas de manera individual.
- Durante la sesión, preguntar en qué consiste el caso (quince minutos).
- Reunir a los estudiantes en grupos de tres para debatir las respuestas a las preguntas (45 minutos).
- El moderador, en un lugar visible, anotará las respuestas de cada grupo y presentará algunas conclusiones al finalizar la clase (45 minutos).

4.4. Preguntas para desarrollar el caso

- Realice un análisis DOFA para la empresa
- Identifique los factores clave de éxito de la empresa
- ¿Sabe usted a qué se enfrenta hoy con el uso de productos a base de químicos?
- ¿Está de acuerdo con pagar un precio mucho más alto por un producto que le garantice que es elaborado con materiales 100 % naturales que no tienen ninguna contraindicación? ¿Por qué?



- ¿Se percata usted de realizar sus compras consciente del beneficio que le otorgan a una comunidad u organización, o es ajeno a esto? ¿Por qué?
- Conociendo los proyectos de Bendita Aurora, ¿qué sugeriría usted para el éxito de la apertura de su nuevo local en Cartagena?



5. Referencias

- Aguilar Valdés, A., Calzado Rivera, E., Cabral Martell, A., Alvarado Martínez, L. F., Alvarado Martínez, T. E. y De la Cruz Álvarez, I. (enero-junio de 2015). Diagnóstico estratégico aplicando la metodología "UALAE". Caso: Instituto de promoción para el desarrollo rural A. C. *Revista Mexicana de Agronegocios* (36), 1357-1365. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14132408021.pdf>
- Alonso Ferreras, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo* (19), 201-220. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eyp/v19n2/v19n2a03.pdf>
- Bullen, C. V. (1995). Re-examining productivity critical success factors. *Information Systems Management*, 12(3), 13-18.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Industria cosmética y de aseo retoma rumbo de crecimiento. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2018/Marzo-2018/Industria-cosmetica-y-de-aseo-retoma-rumbo-de-crecimiento>
- Castellanos, O. F., Fúquene, A. M. y Fonseca, S. L. (2009). *Direccionamiento estratégico de sectores industriales en Colombia a partir de sistemas de inteligencia tecnológica*. Universidad Nacional de Colombia. <http://www.bdigital.unal.edu.co/2076/1/Direccionamiento2.pdf>
- Daft, D. R. (1988). *Management*. Dryden Press.
- Hardaker, M. y Ward, B. J. (1987). Getting things done. *Harvard Business Review* (65), 112-120.
- Hernández Castillo, J. R. y Pardo Ruiz, J. D. (2015). *Estudio monográfico del uso y aplicación de productos naturales en la industria cosmética natural y ecológica*. Universidad De Ciencias Aplicadas y Ambientales-UDCA, Facultad de Ciencias de la Salud, Programa de Química Farmacéutica. <http://repository.udca.edu.co:8080/jspui/bitstream/11158/387/1/TESIS%20FINAL%20JOHN%20HERNANDEZ-DIEGO%20PARDO%20ESTUDIO%20MONOGRAFICO%20DEL%20USO%20Y%20APLICACION%20DE%20PRODUCTOS%20NATURALES.pdf>
- Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.
- Jenster, P. (1987). Using critical success factors in planning. *Long Range Planning*, 20(4), 102-109.



- Leidecker, J. K. y Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 15-21.
- Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Orrego Agudelo, G. A. (enero-junio de 2018). La industria cosmética colombiana, una oportunidad para el turismo de Santander. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 5(1). <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/8019>
- Pérez-Uribe, R. (2018). *Gerencia estratégica corporativa*. Ediciones Ecoe Ltda.
- Pollalis, Y. y Grant, J. H. (1994). Information resource and corporate strategy development, *Information Strategy: the executive's Journal*, 11(1), 12-17.
- Ponce Talancón, H. (enero-junio de 2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Saavedra, A. (9 de julio, 2018). Futuro prometedor para la industria cosmética en Colombia. <https://www.portafolio.co/negocios/futuro-prometedor-para-la-industria-de-la-cosmetica-en-colombia-518772>



CASO 9⁵⁴

*Ritual Coffee.*⁵⁵ Cultura cafetera

Angie Molina⁵⁶, Rafael Pérez-Uribe y Rosa Liliana Ortiz Novoa

1. Introducción

Es conocido en todo el mundo el fomento de la cultura cafetera en Colombia. Este es uno de los objetivos de *Ritual Coffee*, empresa que está comprometida con cada etapa de la cadena productiva del café y que se preocupa por transmitir todo este conocimiento al cliente final, que es quien dará su aprobación y decidirá si todo el esfuerzo de esta empresa habrá valido la pena.

Brindar una experiencia sensorial y mediante el despertar de nuevas sensaciones es su misión: “Queremos que el buen café lo conozcamos y lo tomemos los colombianos. Es esta la razón de ser de *Ritual Coffee Co*” (Cáceres y Romero, 2017). La visión de *Ritual Coffee* es que entre los años 2017 y 2025 la empresa se mueva entre las mejores pequeñas empresas de venta de café a domicilio vía internet y que también sea una tienda física, artesanal, donde se pueda aglomerar todos los procesos de transformación y preparación del café.

Ritual Coffee se enfoca en trabajar directamente con los productores. Es por esto que la idea es empezar con ocho productores con los que se puede trabajar con café de alta calidad, tostar y preparar en la misma tienda, y así lograr un espacio abierto al público para disfrutar de todo el proceso de la transformación y preparación, conocer los diferentes tipos de café y que los clientes puedan llevar café tostado a sus casas. Este proyecto actualmente sigue creciendo y se encuentra en el proceso de postulación en diferentes fondos de emprendimiento de Colombia para llevar a cabo la idea de negocio.

⁵⁴ Realizado por Angie Molina, fundadora de *Ritual Coffee*, para la Universidad EAN y su unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017. Agradecimientos a las estudiantes Indira María Cáceres Bello y María Daniela Romero Garzón.

⁵⁵ Nombre real de la empresa.

⁵⁶ Estudiante de pregrado de la Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Unidad de estudio: Construcción de casos empresariales. Primer periodo académico 2017.



2. Revisión de la literatura

2.1. La industria del café en Colombia

En efecto, el café es uno de los pilares no solo de la economía colombiana, sino de los países tropicales de América Latina, como lo afirman Quintero y Rosales (2014), citados por Ocampo y Álvarez (2017).

Según el analista económico Clavijo (2017): “Colombia, gracias a la renovación de sus cafetales durante 2010-2014, ha logrado alcanzar los 14.3 millones de sacos (+2 % anual) en su año cafetero 2016-2017, a pesar del retraso en la floración del primer semestre del año”. Continúa este experto afirmando que:

La producción cafetera nacional completó cinco años al alza, llegando a los 14.3 millones de sacos al término del año cafetero 2016-2017. Como hemos comentado en ocasiones anteriores, el programa de renovación cafetera de Fedecafé ha dado resultados más que sobresalientes. Durante el período 2010-2016 se intervinieron 664.000 hectáreas exitosamente, lo cual no solo ha permitido rejuvenecer el parque cafetero, sino también reducir la exposición de los cafetos a las plagas. No obstante, dicha renovación comienza a mostrar rendimientos marginales decrecientes, que seguramente se estarán reflejando en una menor productividad cafetera. Aún más, en los primeros nueve meses de 2017 tan solo se intervinieron 51.500 hectáreas en el país, lejos de la meta anual de 100.000 hectáreas fijada por Fedecafé. Si bien el espacio para la renovación cafetera es cada vez menor, el gobierno ha planteado tramitar un Documento Conpes que garantizaría recursos por \$60.000 millones para este fin hasta 2024, lo que se sumaría a la ya sancionada Ley de Alivio Financiero a campesinos y productores agrícolas.

Según Ocampo y Álvarez,

[...] el análisis de las estadísticas cafeteras reportadas por la Organización Internacional del Café permite identificar comportamientos diferenciados en los países productores de este grano: 1. Tendencias crecientes en los principales países productores, como Brasil, Vietnam e Indonesia y en algunos países hispanoamericanos, como Honduras, Nicaragua y Perú. 2. Tendencias decrecientes en la mayoría de países africanos y en algunos latinoamericanos, como Costa Rica,



Cuba, Ecuador, El Salvador, Haití, Jamaica, México, Panamá, Paraguay y Trinidad y Tobago. 3. Volatilidad con tendencia a la estabilidad en Colombia y otros países latinoamericanos, como Bolivia, Guatemala y Venezuela. (2017)

El futuro de la industria del café dependerá tanto de las políticas de apoyo a los cafeteros como de las estrategias para

[...] avanzar en la modelación de cultivos y la evaluación de los factores que perjudican la productividad cafetera, de tal manera que permitan estimar posibles impactos por estos fenómenos y establecer acciones efectivas para la adaptación. En este sentido, se requiere conocer con mayor detalle las estadísticas de producción, en lo posible, del nivel municipal y veredal, y a escala mensual. Se recomienda un análisis de las estrategias de adaptación a la variabilidad y cambio climático en los sistemas cafeteros de países latinoamericanos que presentan tendencias crecientes en la producción de café arábica, como es el caso de Brasil, Honduras, Nicaragua y Perú. (Ocampo y Álvarez, 2017)

2.2. Emprendimiento

Dentro de las múltiples acepciones que existen, el término *emprendimiento* puede definirse “como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación” (Formichella, 2004, p. 3).

Es por esto que muchas investigaciones en emprendimiento adoptan teorías populares de otras disciplinas y las adaptan para diversos fenómenos de la iniciativa empresarial (Matiz, 2009). Emprendimiento es una actitud de no tenerles miedo al esfuerzo, a la perseverancia, a la resiliencia (Piña, 2015), es decir, si uno se cae, levantarse de nuevo. No hay que tener miedo a los fracasos. Emprender es atreverse a dar un paso más y asumir los riesgos que eso lleva. Emprender es hacer un sueño realidad. Emprender es una muy buena forma en que cada uno como persona puede ser el arquitecto de su proyecto de vida futura (Vélez-Romero y Ortiz Restrepo, 2016).



Un emprendimiento es llevado a cabo por una persona a la que se denomina emprendedor. La palabra emprendedor tiene su origen en el francés *entrepreneur* (pionero), y en un inicio se usó para denominar a aquellos que se lanzaban a la aventura de viajar hacia el Nuevo Mundo, tal como lo había hecho Colón, sin tener ningún tipo de certeza respecto a qué iban a encontrar allí. (Formichella, 2004)

Otras definiciones de emprendimiento, a la luz del emprendedor, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9.1. Algunas definiciones de *emprendedor*

Autores	Definición
Moncayo, 2008.	Emprender es un término que tiene múltiples acepciones, según el contexto en el que sea empleado; se encuentran varias maneras de definirlo y entenderlo, pero, muchos autores coinciden en que dicho vocablo se deriva de <i>entrepreneur</i> , que a su vez se origina del verbo francés <i>entreprendre</i> , que significa “encargarse de”, empleado para designar a los responsables de expediciones militares.
Valdaliso y López, 2000.	En Inglaterra los emprendedores recibieron diversos nombres, como: <i>undertakers</i> , <i>adventurers</i> y <i>projectors</i> . En el Reino Unido <i>entrepreneur</i> es quien dirige una empresa o es empresario.
Herrera y Montoya, 2013.	En Estados Unidos y Canadá es quien negocia o financia negocios, los dirige u organiza. En inglés las acepciones de <i>entrepreneur</i> aluden al productor (<i>producer</i>).
Castillo, 1999.	Se identifica a quien comienza una empresa, y es ligado a empresarios innovadores.
Zorrilla, 2009.	Emprendedor, [<i>sic</i>] es quien tiene la idea, el concepto, de un producto o servicio a realizar; el inversionista, quien pone a disposición el capital necesario para el sostenimiento inicial y la puesta en marcha del negocio; y, finalmente y no menos importante, el empresario, [<i>sic</i>] es la persona que se encarga de administrar y rendir cuentas del negocio.
Cantillón, 1680-1734; Nuño, 2009; Stevenson y Jarillo, 1990; Gámez, 2008. citados por Herrera y Montoya, 2013, p. 20.	Persona que toma la responsabilidad de poner en marcha y llevar a término un proyecto, toma el riesgo de comprar a determinados precios y la venta en precios inciertos y compra los medios de producción a un precio, los mezcla y vende a otro precio no previsible cuando combina los factores.

Tabla 9.1. Algunas definiciones de *emprendedor* (Continuación)

Autores	Definición
Say, 1767-1832; Stevenson y Jarillo, 1990; Gámez, 2008; Formichella, 2004; Varela, 2001, citados por Herrera y Montoya, 2013, p. 20.	Protagonista del desarrollo económico en la actividad en general y agente productivo que compra servicios de los demás agentes, los combina en el proceso productivo para generar productos que tengan valor superior a la suma de los servicios utilizados. Es el individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad y agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales y recursos financieros) para constituir un ente productivo, y encuentra en el valor recibido de los productos la recuperación del capital que emplea y la utilidad que busca.
Smith, A., 1723-1790, citado por Formichella, 2004.	Identifica al emprendedor como <i>business management</i> para hacer referencia a las “fuerzas externas”.
J. H. von Thunen, 1783-1850, citado por Rodríguez y Jiménez, 2005.	Persona que toma decisiones sobre la base de lo complicado del riesgo, y el ingenio usado.
H. K. von Mangoldt, 1824-1868, citado por Rodríguez y Jiménez, 2005.	El que renta la capacidad o el talento
Weber, M., 1864-1920, citado por Rodríguez y Jiménez, 2005.	Sujeto con una ética, una mentalidad y un código de conducta diferente, que le impulsa a la frugalidad en busca de la multiplicación de su riqueza, transformando así su actividad en una profesión de vida, guiada por una moral puritana.
Marshall, A., 1842-1924, citado por Valdalisio y López, 2000; Formichella, 2004.	Poseedor de caracteres y retribuciones propias del capitalista y de trabajador cualificado (gerente) y es quien dirige la organización, líder por naturaleza, que está dispuesto a actuar bajo las condiciones de incertidumbre que causa la ausencia de información completa.
Keynes, J. M., 1883-1946, citado por Rodríguez y Jiménez, 2005.	Considera al emprendedor como un trabajador superior y expone el concepto original de <i>animal spirits</i> —o impulso espontáneo a la acción—.
Walter, F., 1840-1897, citado por Rodríguez y Jiménez, 2005.	Es la persona tomadora de un riesgo y en calidad de liderazgo.
Hawley, F., 1843-1929, citado por Rodríguez y Jiménez, 2005.	Es la persona tomadora del riesgo, pero hizo énfasis en la importancia del emprendedor en el crecimiento económico.



Tabla 9.1. Algunas definiciones de *emprendedor* (Continuación)

Autores	Definición
Clark, B., 1847-1938, citado por Rodríguez y Jiménez, 2005.	Es la persona coordinadora de la actividad económica pero no es la tomadora de riesgo.
Knight, F., 1885-1897, citado por Rodríguez y Jiménez, 2005.	Es la persona que percibe los riesgos asegurables y la incertidumbre no asegurable, tomando una decisión sobre las ganancias que relaciona a la incertidumbre.
Schumpeter, J. A., 1883-1950, citado por Valdalisio y López, 2000; Ocampo, 2008; Formichella, 2004; González et al., 2010; Rodríguez y Jiménez, 2005; Castillo, 1999; Mccaffrey, 2009; Stevenson y Jarillo, 1990; Nueno, 2009.	Persona extraordinaria que promueve nuevas combinaciones o innovaciones, no obstante, sus actividades generan inestabilidades en los mercados; con idea de negocio, el innovador, el que pone las ideas en movimiento, haciéndolas poderosas y potencialmente rentables —destrucción creativa—; individuo iniciador del cambio y generador de nuevas oportunidades; persona que perturba el equilibrio del mercado con su innovación; no es un inventor, aunque puede explotar una invención; tampoco es un capitalista (quien presta fondos al emprendedor), más sí asigna recursos, toma decisiones y organiza innovadoramente la actividad económica; innova mediante la introducción de nuevos productos o la mejora de productos existentes, con la introducción de nuevos métodos de producción, la apertura de un nuevo mercado, el acceso a una nueva fuente de abastecimiento para materias o productos semielaborados, e incluso mediante la creación de nuevas formas de organización o estructuración de la actividad económica, incluyendo la organización de un monopolio.
Von Mises, L., 1881-1973, citado por Kirzner, 1999; Castillo, 1999 y González et al., 2010.	Aquel que desea especular en una situación de incertidumbre, respondiendo a las señales del mercado con respecto a precios, ganancias y pérdidas.
Hayek, F., 1899-1992, citado por Kirzner, 1999.	Aquel participante del mercado que adquiere una mejor información que le permite reconocer y aprovechar oportunidades.
Kirzner, 1999.	Aquel sujeto que descubre en el mundo de conocimiento imperfecto una oportunidad que otros no han percibido.
Gartner, 1988; Rodríguez y Jiménez, 2005.	Se define por el conjunto de actividades que se ponen en marcha para crear una organización
Casson, 1991, citado por Rodríguez y Jiménez, 2005; Casson, 1982, citado por Nueno, 2009.	Se especializa en la toma de decisiones pensadas, relativas a la coordinación de recursos escasos, que son el resultado de un juicio, es decir, los resultados de las decisiones dependen de quien las toma.



Tabla 9.1. Algunas definiciones de *emprendedor* (Continuación)

Autores	Definición
Bygrave y Hofer, 1992; Rodríguez y Jiménez, 2005; Hofer, 1988, citado por Nuño, 2009.	Es aquel que desarrolla oportunidades y crea una organización para explotarla, sin preocuparse por los recursos que en aquel momento él mismo controla.
Castillo, 1999; González et al., 2010.	Las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen al emprendedor con términos como: innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento.
Baumol, W. (s.f.) citado por Varela, 2001.	Es identificar nuevas ideas y ponerlas en marcha. Es la persona que lidera y es fuente de inspiración en el desarrollo de una nueva empresa.
Collins, O. y Moore, D. G., citados por Varela, 2001.	Es el hombre que ha creado de la nada una organización.
GEM, 2018	El GEM utiliza tres tipologías para los emprendedores de acuerdo con la Nueva Actividad Empresarial (TEA): emprendedores potenciales, empresarios naciendo y nuevos empresarios. Son innovadores, atentos a las oportunidades, tomadores de riesgos y que consideran que la creación de empresas es la “carrera” ideal.
Stevenson, H. H., citado por Varela, 2001; Stevenson y Jarillo, 1990; Castillo, 1999; Formichella, 2004; Nuño, 2009.	Define al emprendedor como “un individuo que persigue la oportunidad sin tener en cuenta los recursos que tiene bajo su control”. Crear una empresa no es suficiente para ser considerado emprendedor, debe ser innovador no solo en la creación de un nuevo producto, sino, ser creador de una nueva organización o una nueva forma de producción. Tiene como características una sensibilidad especial para detectar oportunidades y la capacidad de adentrarse en ellas aun cuando es consciente de que no dispone de recursos para enfrentarse a la oportunidad.
McClelland, D., citado por Varela, 2001; Nuño, 2009.	Define al emprendedor como “alguien que ejerce algún control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume a fin de vender este exceso para conseguir un ingreso”. Las características del emprendedor son: un tipo especial de comportamiento e interés por ocuparse en actividades que implican emprender por su prestigio y por su riesgo.
Draiheim, K., citado por Varela, 2001.	Es el iniciador activo de una nueva organización, quien desempeña un papel básico al empezar la compañía, administrarla y tener una participación en ella.

Fuente: Adaptado por los autores de Herrera y Montoya, 2013, p. 20.



3. Descripción del caso

La empresa inició con muy pocos recursos que se han ido administrando de manera austera, con unos 500 000 pesos. Durante los últimos ocho meses de 2017, Ritual Coffee tostó al mes alrededor de 66 libras de café, que equivalen a 88 paquetes al mes. Su visión es llegar a vender 300 libras de café durante el primer año, una vez estén funcionando formalmente con la inversión inicial que necesitan.

Angie Molina, creadora de *Ritual Coffee* y amante del Café, ha diseñado no solo una marca de café, sino que enseña cada proceso para la construcción de un buen café. La cadena de producción es esencial para la experiencia de saborear el café, generando así conciencia y cultura sobre todos los procesos de su producción y resaltando la importancia de ser consumistas conscientes y responsables: que al saborear cada taza nos inundemos de los sabores exóticos que nos llevan a conocer un mismo lenguaje.

Las fuentes de aprendizaje de la emprendedora de esta empresa han sido muy vivenciales, iniciando con el trabajo que tenía mientras hacía sus estudios en el exterior y luego decidió seguir viajando para conocer la industria del café de especialidad en otros países. También hizo algunos cursos en barismo y viajes por Colombia a fincas cafeteras. Esto sumado a que su socio es agrónomo y gracias a él ha podido ver el otro lado del mundo del café. Adicionalmente trabaja para una revista de café escribiendo artículos, y eso ha sido un gran apoyo para su visión de empresa.

La idea de negocio se ha desarrollado a partir de la pasión y del amor hacia el café, aproximadamente desde el 2015. Desde entonces ha tenido transformaciones que han llevado a que la idea se concrete cada vez más y se llene de argumentos para ser una empresa de experiencias cafeteras y, sobre todo, una empresa rentable dentro del país. Probar el verdadero café colombiano desde que está en las manos de los cafeteros, en su cultivo, en su proceso de siembra y cosecha, hasta llegar a tomar una taza es el objetivo de Angie Molina para seguir creciendo con su idea de negocio.

Angie Molina⁵⁷ proviene de una familia de emprendedores, y desde muy pequeña había intentado iniciar varios tipos de negocio, pero antes de realizar sus estudios en Administración en la universidad EAN todo había sido de forma muy empírica. Infortunadamente muchos de sus negocios no tuvieron éxito y afirma que cometió varios

⁵⁷ Emprendedora y empresaria dueña de la empresa.



errores. Al iniciar su carrera de administración de negocios, confirmó que esto era lo que quería y gracias a estos estudios comprendió lo que realmente implica llevar a cabo una empresa. Es la primera vez que sigue paso a paso este proceso y las experiencias previas que ha tenido le han ayudado a comprender que es algo que requiere de mucho esfuerzo, paciencia y persistencia.

En este sentido, el apoyo de la EAN ha sido enorme, comenzando por algunos docentes que han estado atentos a sus ideas para la constitución de la empresa, han comprado su producto y han creído en él. Además, Angie hace parte del programa *EAN Impacta*, el cual consiste en recibir una asesoría a proyectos de emprendimiento. Este ha sido un apoyo fundamental, ya que ha estado en constante retroalimentación de su proceso empresarial. Angie afirma: “Debo decir que cuando inicias empresa, tú debes asumir tus propios riesgos, nadie está allí para decirte si vas bien o mal, muy lento o muy despacio, y este programa ha sido clave para este tipo de retroalimentación”.

Lo más difícil en este emprendimiento ha sido la falta de recursos económicos para la compra de equipos. Eso ha sido una gran barrera debido a que ya se ha pasado por un proceso de validación de la idea de negocio que tiene mucho potencial. En un mercado como el del café de especialidad que crece cada vez más y más, y demanda un alto grado de especialización y responsabilidad con el producto. La falta de equipos especializados ha sido un gran reto para poder brindar un excelente café a los clientes.

Según Angie, todo negocio surge de una necesidad, o de querer innovar o mostrarle al mundo algo diferente. El proceso de creación ha implicado conocer muchos aspectos que hacen parte de la industria en la que se quiere destacar. Desde que se propuso iniciar en la industria del Café, comenzó a explorar. Esa necesidad de exploración y la sed de aprendizaje han sido claves para iniciar el proceso de creación y mantenimiento de esta empresa. Angie se dio cuenta de que el café no era lo que solía beber y fue esa nueva experiencia con esta bebida lo que la llevó a iniciar un modelo de negocio que pudiera mostrarles a los colombianos el universo que hay detrás de una buena taza de café.

Ha aprendido que iniciar empresa no solo requiere de conocimientos administrativos. Estos son apenas herramientas que brinda la universidad. Sin embargo, han sido herramientas que de una u otra manera le han permitido tener una estructura de lo que sería su modelo de negocio. Pero además de eso, crear empresa requiere de una gran determinación, pasión, y contar con cierta experiencia o alguien que la tenga en el sector en el que cada cual quiere desempeñarse; además de estar en



constante actualización de lo que sucede y tener claro que la idea que se tiene del negocio inicialmente puede evolucionar. El peligro está cuando la persona como emprendedora se encierra en una sola idea; así es muy poco probable que pueda evolucionar en el tiempo.

Ritual Coffee, como emprendimiento, ha sido un juego de cosas, pero tiene dos grandes enfoques:

- Brindar una experiencia al consumidor, de modo que pueda comprender la complejidad de llevar una taza de café a su hogar y lograr que el consumidor se sienta a gusto con la experiencia.
- Poder pagarles un precio justo a los caficultores. Es difícil generar un gran impacto, pero se busca lograr por lo menos tener la tranquilidad de que los productores con los que se trabaja se sientan a gusto con la forma en la que se valora su café y así brindar una retroalimentación por la calidad del grano para permitirles eventualmente un acceso a mejores mercados.

A futuro se quiere posicionar la empresa como una marca que sea conocida por su innovación, calidad y compromiso con la comunidad de productores, especialmente del departamento del Tolima, y se pretende fomentar el consumo doméstico de café de alta calidad para que cada cliente pueda crear ciertos hábitos con el fin de apreciar más el producto final.

Es cierto que en Colombia se produce el mejor café suave del mundo; sin embargo, eso es algo que los colombianos no han sabido valorar. Las empresas colombianas se han dejado llevar por las grandes marcas y por marcas comerciales que han subvalorado el café colombiano a nivel interno. Existe una gran brecha entre el productor de café y el consumidor final, y allí es donde se está poniendo todo el esfuerzo de esta empresa. Existen muchas marcas que tienden a confundir al cliente, pero solo unas hablan un mismo lenguaje y es el que se quiere que los clientes de la empresa hablen en un largo plazo.

Angie Molina sabe que se trata un proceso que toma tiempo, empezando por el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el café; sin embargo, piensa que *Ritual Coffee* brindará una experiencia y un producto que cuestione al consumidor sobre cómo se llega a él. Se quiere hacer visible y evidente la extensa cadena productiva y de transformación para que un café llegue a las manos del consumidor y así generar un consumo consciente y un impacto social a la comunidad de caficultores. Actualmente la empresa está en la



etapa de validación, definiendo cual es el público específico al que se quiere llegar, y se sabe que, si se contaran con mejores recursos, esta idea podría despegar rápidamente al ver que tantas empresas en esta industria siguen expandiéndose con conceptos similares al de *Ritual Coffee*.

Los objetivos al 2020 de la empresa son:

- Producir y transformar el café de acuerdo con las demandas y exigencias de nuestros clientes, cumpliendo con los parámetros de calidad y de trazabilidad exigidos.
- Generar relaciones de confianza entre nuestro equipo de productores de café y la empresa.
- Implementar actividades y procesos aplicando la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico en la producción de cafés sostenibles y con cualidades sensoriales destacadas.
- Establecer relaciones duraderas con nuestros clientes de acuerdo con los valores de la empresa.
- Prestar servicios en la atención de eventos culturales, corporativos y sociales por medio de una barra de café.
- Brindar un valor agregado a los productos del café.
- Posicionar el departamento del Tolima en el mundo como una zona productora de café de alta calidad.
- Implementar un modelo de empresa que se adapte a las dinámicas del mercado nacional.
- Contribuir con la formación pedagógica de los caficultores en la optimización de recursos de la finca, generación de actividades de seguridad alimentaria, uso de las tic y aplicación básica de otras lenguas.

Ante la pregunta: Si volviera a empezar, ¿qué cambiaría? Angie respondió:

Es difícil decir que cambiaría cosas ya que cada actividad que he realizado me ha llevado a otra y así he ido evolucionando, tal vez sería un poco más investigativa desde el principio para así tener mayor claridad de qué camino tomar. A veces nos da pereza leer y preferimos experimentar y tomar decisiones con base en los errores o en lo que vivimos con nuestro entorno, pero el poder entender con cifras, tendencias, formas de consumo etc., nuestra industria, podremos concluir más fácilmente lo que queremos hacer. (Molina, 2017)



4. Notas para la enseñanza del caso Ritual Coffee

4.1. Resumen

Angie Molina, creadora de *Ritual Coffee* y amante del café, ha diseñado no solo una marca de café, sino que enseña cada proceso para la construcción de un buen café. La cadena de producción es esencial para la experiencia de saborear el café. Esta idea de negocio se ha desarrollado a partir de la pasión y el amor hacia el café, y se ha ido transformando con el fin de ser una empresa de experiencias cafeteras y, sobre todo, rentable dentro del país. Probar el verdadero café colombiano, que empieza desde las manos de los cafeteros, en su cultivo, en su proceso de siembra y cosecha, hasta llegar a tomar una taza es el objetivo de Angie Molina para seguir creciendo con su idea de negocio.

4.2. Objetivos

- Dar a conocer a los estudiantes la experiencia de una estudiante egresada de la universidad Ean que ha desarrollado su pasión en una oportunidad de negocio. Un testimonio real de cómo se vive día a día cumpliendo un sueño de la mano del emprendimiento.
- Desarrollar en los estudiantes competencias como: proyección de ventas, planteamiento estratégico de una idea de negocio, identificar y/o crear el plan estratégico de una idea de negocio.

4.3. Metodología

- En el salón, conformar dos grupos de estudiantes.
- Cada grupo deberá leer el caso (quince minutos).
- Responder las preguntas (treinta minutos).
- Debatar sobre las respuestas (treinta minutos).

4.4. Preguntas para el desarrollo del caso

- De acuerdo con la información contenida en el caso, ¿qué estrategias considera usted que se deben aplicar para obtener un valor agregado en los productos de café?
- De acuerdo con los objetivos establecidos por Angie Molina, analice las ventajas y desventajas de *Ritual Coffee* para el año 2020.



- Identifique cuáles ideas de emprendimiento ha tenido *Ritual Coffee* para llegar a ser una empresa con grandes impulsos.
- ¿Qué segmento de mercado innovador en Bogotá incluiría usted para entrar a competir, teniendo en cuenta el excelente posicionamiento de las marcas de café competidoras?
- Realice el DOFA de *Ritual Coffee*.



5. Referencias

- Bygrave, W. y Hofer, C. (1992). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-22. <https://doi.org/10.1177/104225879201600203>
- Clavijo, S. (20 de noviembre, 2017). Panorama cafetero 2017-2018. <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-cafetero-2017-2018-2571638>
- Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional Intec. Intec.
- Formichella, M. M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local* [monografía realizada en el marco de la Beca de Iniciación del INTA: “Gestión del emprendimiento y la innovación”]. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2018). *Global Report 2017-2018*. <https://www.gemconsortium.org/report/50012>
- González, J., Cerón, C. A. y Alcázar, F. L. (2010). Caracterización emprendedora de los empresarios en los valles de Tundama y Sugamuxi, Boyacá (Colombia). *Pensamiento & Gestión* (29), 163-189. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n29/n29a08.pdf>
- Goss, D. (2005). Schumpeter’s Legacy? Interaction and Emotions in the Sociology of Entrepreneurship. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 205-218.
- Herrera Guerra, C. E. y Montoya Restrepo, L. A. (julio-diciembre de 2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *Punto de vista*, 4(7), 7-30. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776922.pdf>
- Kirzner, I. (1999). Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *Review of Austrian Economics* (11), 5-17. <https://pdfs.semanticscholar.org/6e07/67002223f0cd961a083fb5512e3e83c96527.pdf>



- Matiz, F. J. (2013). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista EAN* (66), 169-182. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20620269009.pdf>
- Mccaffrey, M. (2009). Entrepreneurship, economic evolution, and the end of capitalism: reconsidering schumpeter's thesis. *The quarterly journal of austrian economics*, 12(4), 3-21.
- Moncayo, P. (enero-junio de 2008). Emprendimiento: un concepto que integra el ser y el hacer del sujeto. *Management, Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales*, 17(29), 33-48.
- Nueno, P. (2009). *Emprendiendo hacia el 2020: una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Deusto.
- Ocampo López, O. L. y Álvarez Herrera, L. M. (julio-diciembre de 2017). Tendencia de la producción y el consumo del café en Colombia. *Apuntes del CENES*, 36(64), 139-165. <https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n64.2017.5419>
- Piña López, J. A. (octubre, 2015). Un análisis crítico del concepto de resiliencia en psicología. *Anales de Psicología*, 31(3), 751-758. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16741429001.pdf>
- Rodríguez, C. y Jiménez, M. F. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura. *Innovar*, 15(26), 73-89. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40/73>
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalis, Socialism and Democracy*. Harper & Row, Publishers.
- Stevenson, H. H. y Jarillo J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal* (11), 17-27.
- Valdaliso, J. M. y López, S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Crítica.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (2.ª ed.). Pearson Educación.
- Vélez-Romero, X. A. y Ortiz Restrepo, S. (octubre, 2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dom. Cien.*, 2(4), 346-369.
- Zorrilla, J. (2009). *Las etapas del empresario moderno*. El Cid Editor.



Referencias del libro

- Acemar (2017a). *Certificaciones en Acemar*. <https://acemar.co/certificaciones-garantias/>
- Acemar (2017b). *Distribución de productos*. <https://acemar.co/>
- Acosta, S. A. (junio de 2010). Mecanismos alternativos de resolución de conflictos: el mediador. *Revista Electrónica de Psicología Social «Poiésis»* (19). <http://funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/viewFile/120/107>
- Aguilar Valdés, A., Calzado Rivera, E., Cabral Martell, A., Alvarado Martínez, L. F., Alvarado Martínez, T. E. y De la Cruz Álvarez, I. (enero-junio de 2015). Diagnóstico estratégico aplicando la metodología "UALAE". Caso: Instituto de promoción para el desarrollo rural A. C. *Revista Mexicana de Agronegocios* (36), 1357-1365. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14132408021.pdf>
- Alonso Ferreras, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo* (19), 201-220. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v19n2/v19n2a03.pdf>
- Anderson, B. F. (2002). *The three secrets of wise decision making*. Single Reef Press.
- Armenteras, D. (2018). La deforestación en Colombia: un problema de no acabar. <https://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/10918-la-deforestaci%C3%B3n-en-colombia-un-problema-de-no-acabar.html>
- Armenteras, D. y Rodríguez Eraso, N. (2014). Dinámicas y causas de deforestación en bosques de Latino América: una revisión desde 1990. *Colombia Forestal*, 17(2), 233-246. <http://www.scielo.org.co/pdf/cofo/v17n2/v17n2a08.pdf>
- Avino, Z. B. (2013). Top management team diversity, quality decisions and organizational performance in the service industry. *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 113-123.
- BID (2017). Economía Naranja. <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Econom%C3%ADa-naranja->
- Blenko, M., Mankins, M. C. y Rogers, P. (2011). *Decide and Deliver: Five Steps to Breakthrough Performance in Your Organization*. Bain & Company, Co.
- Bullen, C. V. (1995). Re-examining productivity critical success factors. *Information Systems Management*, 12(3), 13-18.



- Bygrave, W. y Hofer, C. (1992). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-22. <https://doi.org/10.1177/104225879201600203>
- Cabrera Martínez, A. M., López López, P. C. y Ramírez Méndez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Universidad Central. https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Empresas sin ánimo de lucro. <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-asociaciones-y-corporaciones>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Industria cosmética y de aseo retoma rumbo de crecimiento. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2018/Marzo-2018/Industria-cosmetica-y-de-aseo-retoma-rumbo-de-crecimiento>
- Castellanos, O. F., Fúquene, A. M. y Fonseca, S. L. (2009). *Direccionamiento estratégico de sectores industriales en Colombia a partir de sistemas de inteligencia tecnológica*. Universidad Nacional de Colombia. <http://www.bdigital.unal.edu.co/2076/1/Direccionamiento2.pdf>
- Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional Intec. Intec.
- Ceballos Ramírez, S.L. (julio-diciembre de 2016). Conocimiento y aplicación de las certificaciones internacionales por las empresas del Altiplano del Oriente Antioqueño. *Revista Science Of Human Action*, 1(2), 300-322.
- CIOPERU (2015). Las 10 mejores certificaciones en gestión de proyectos. <https://cioperu.pe/articulo/19212/las-10-mejores-certificaciones-en-gestion-de-proyectos/>
- Concepto 1999006343-1 (5 de marzo de 1999). Contrato de cuentas en participación. Capacidad legal de las entidades financieras. <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/18379/reAncha/1/c/00>
- Chow-Chua, C., Goh, M. y Wan, T. B. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality & Reliability Management* (20), 936-953. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710310493643>
- Clavijo, S. (20 de noviembre, 2017). Panorama cafetero 2017-2018. <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-cafetero-2017-2018-2571638>
- Daft, D. R. (1988). *Management*. Dryden Press.
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño de la organización* (11.ª ed.). Cengage learning. https://issuu.com/cengagelatam/docs/daft_teoría_00i-669_issuu
- De Miguel-Hidalgo, A., Lozano-García, B. y Ríos-Rodríguez, D. M. (S/F). Estrategia de diversificación y oportunidades de crecimiento: Evidencia para el mercado español. http://www.uibcongres.org/imgdb/archivo_dpo3662.pdf



- Díaz-Foncea, M. y Marcuello, C. (2012). Social enterprises and social markets: models and new trends. *Serv Bus* (6), 61-83.
- Documento CONPES 2834 (1996). Busca promover la protección de los bosques mediante mecanismos que incentiven la conformación de nuevas reservas privadas. http://www.minambiente.gov.co/images/BosquesBiodiversidadyServiciosEcosistemicos/pdf/Normativa/Políticas/555_política_de_bosques.pdf
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229249>
- Drucker, P. F. (2009). *The effective executive*. Harper Collins.
- Dye, R., Sibony, O. y Truong, V. (2009). *Flaws in strategic decision making: McKinsey Global Survey results*. McKinsey. <http://www.mckinsey.com/insights/strategy>.
- Educarchile (2008). Pasos a considerar en la resolución de problemas. <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=8859f2ff-556f-42fa-81a3-4bc54bcd801&ID=181701>
- Educarchile (2012). ¿Qué es un problema? http://www.educarchile.cl/Portal.herramientas/nuestros_sitios/7mm/sitio/respuesta1.htm
- Ejere, E. I. y Ugochukwu, D. A. (2012). Impact of transactional and transformational leadership styles on organizational performance: empirical evidence from Nigeria. *Journal of Commerce*, 5(1), 30-41. https://www.academia.edu/8515405/Impact_of_Transactional_and_Transformational_Leadership_Styles_on_Organisational_Performance_Empirical_Evidence_from_Nigeria?auto=download
- El País.com (21 abril, 2015). Colombia pierde 48.000 hectáreas de bosque al año. <https://www.elpais.com.co/colombia/pierde-48-000-hectareas-de-bosque-al-ano.html>
- Ferris, S., Nilajan, S., Lim, C. y Yeo, G. (2012). Corporate focus versus diversification: the role of growth opportunities and cashflow. *Journal of Internationalization markets, institution and money* (12), 231-252.
- Focolare.org (2012, 5 de agosto). *Focolare.org: "Una casa acogedora para todos"*. <http://www.focolare.org/es/news/2012/08/05/focolare-org-una-casa-accogliente-per-tutti/>
- FOMIN (2014). El fenómeno de las Empresas B en América Latina. Redefiniendo el éxito empresarial. https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/MIF2014_EmpresasB-America-Latina.pdf
- Fonseca Reis, A. C. (2008). *Economía creativa como estrategia de desarrollo: una visión de los países en desarrollo*. Itaú Cultural. <http://emprendimientocultural.mincultura.gov.co/observatorio/wp-content/uploads/2017/05/Economi%CC%81a-creativa-como-estrategia-de-desarrollo.pdf>



- Formichella, M. M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local* [monografía realizada en el marco de la Beca de Iniciación del INTA: "Gestión del emprendimiento y la innovación"]. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- Fuquen, M. E. (enero-diciembre de 2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa* (1), 265-278. <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- Galera, G, y Borzaga, C. (2009). Social Enterprise: An evolution overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210-228.
- Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2018). *Global Report 2017-2018*. <https://www.gemconsortium.org/report/50012>
- González, J., Cerón, C. A. y Alcázar, F. L. (2010). Caracterización emprendedora de los empresarios en los valles de Tundama y Sugamuxi, Boyacá (Colombia). *Pensamiento & Gestión* (29), 163-189. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n29/n29a08.pdf>
- Goss, D. (2005). Schumpeter's Legacy? Interaction and Emotions in the Sociology of Entrepreneurship. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 205-218.
- Gracia, M. G. (2003). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros española* [tesis doctoral]. <http://www.eumed.net/tesis>
- Greeno, J. G. (1980). Trends in the theory of knowledge for problem solving. En *Problem solving and education. Issues in teaching and research*. Erlbaum.
- Hallworth, M., Epner, P. L., Ebert, C., Fantz, C. R., Faye, S. A., Higgins, T. N., Kilpatrick, E. S., Li, W., Rana, S. V. y Vanstapel, F. (2015). Measuring the impact of laboratory medicine on clinical management and patient outcomes. *The Journal of the International Federation of Clinical Chemistry and Laboratory Medicine* (26), 4-6.
- Hardaker, M. y Ward, B. J. (1987). Getting things done. *Harvard Business Review* (65), 112-120.
- Häversjö, T. (2000). The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies. *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2), 47-52.
- Heras, I., Dick, G. P. M. y Casadesus, M. (2002). ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: a longitudinal analysis of performance before and after accreditation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(6), 774-791. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710210429618>



- Hernández Castillo, J. R. y Pardo Ruiz, J. D. (2015). *Estudio monográfico del uso y aplicación de productos naturales en la industria cosmética natural y ecológica*. Universidad De Ciencias Aplicadas y Ambientales-UDCA, Facultad de Ciencias de la Salud, Programa de Química Farmacéutica. <http://repository.udca.edu.co:8080/jspui/bitstream/11158/387/1/TESIS%20FINAL%20JOHN%20HERNANDEZ-DIEGO%20PARDO%20ESTUDIO%20MONOGRAFICO%20DEL%20USO%20Y%20APLICACION%20C3%93N%20DE%20PRODUCTOS%20NATURALES.pdf>
- Herradón-García, B. (2012). *Linus Pauling (1901-1994)*. <https://educacionquimica.wordpress.com/2012/03/03/linus-pauling-1901-1994/>
- Herrera Guerra, C. E. y Montoya Restrepo, L. A. (julio-diciembre de 2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *Punto de vista*, 4(7), 7-30. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776922.pdf>
- Herrmann, D. y Jörg, F. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209-227. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00849.x>
- Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*.
- Huerta, P., Navas, J. E. y Almodóvar, P. (2009). Construcción y aplicación de una forma de medida de la diversificación empresarial. *Ingeniare* (17), 42-57.
- Ince, F. (2018). *Leadership and Sustainability: From the First to the Second Generation of SMEs Ownership*. Source Title: Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs. IGI GLOBAL. <https://www.igi-global.com/chapter/leadership-and-sustainability/202614>
- Innovaciones-que-no-sab%C3%ADas-que-eran-de-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf
- Jeannot, F. (2001). *Las reformas económicas en México*. El desafío de la competitividad. M. A. Porrúa.
- Jenster, P. (1987). *Using critical success factors in planning*. *Long Range Planning*, 20(4), 102-109.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.
- Kepner y Tregoe (2011). ¿Qué es un problema? <http://www.kepner-tregoe.com/PDFs/articles/Quality-of-Problem-Management-ITIL>
- Kirzner, I. (1999). Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *Review of Austrian Economics* (11), 5-17. <https://pdfs.semanticscholar.org/6e07/67002223f0cd961a083fb5512e3e83c96527.pdf>



- Lee, P. K. C., To, W. M. y Yu, B. T. W. (2009). The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations: an empirical taxonomy. *International Journal of Quality and Reliability Management* (26), 646-662. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710910975732>.
- Leidecker, J. K. y Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 15-21.
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., y Bosma, N. (2013). Designing a global standardised methodology for measuring social Entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social Entrepreneurship Study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9398-4>
- Lo, C. K. Y., Yeung, A. C. L. y Cheng, T. C. E. (2011). Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China: an institutional perspective. *International Journal of Production Economics* (129), 119-126. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.09.011>
- Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Magaña, L. (julio-agosto de 2006). Salud Pública de México. *Salud pública Méx.*, 48(4). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342006000400002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Mak, B. L. M. (2011). ISO certification in the tour operator sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (23), 115-130. <http://dx.doi.org/10.1108/095961111111101706>
- Martínez Castrillón, D. Y. (2016). Factores clave en marketing. Enfoque: empresas de servicios. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(34), 42-58.
- Martínez-Costa, M., Choi, T. Y., Martínez, J. A. y Martínez-Lorente, A. R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited. *Journal of Operations Management* (27), 495-511.
- Matiz, F. J. (2013). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista EAN* (66), 169-182. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20620269009.pdf>
- Mccaffrey, M. (2009). Entrepreneurship, economic evolution, and the end of capitalism: reconsidering schumpeter's thesis. *The quarterly journal of austrian economics*, 12(4), 3-21.
- McGregor, L. (2010). Improving the quality and speed of decision making. *Journal of change management*. <https://doi.org/10.1080/714042513>
- Mercado, A. (octubre-diciembre de 2009). El *top ten* de las ciudades, una crítica de la medición de la competitividad municipal y urbana. *Prob. Des.*, 40(159). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362009000400009&lng=es&nrm=iso
- Messner, D. (2002). *Fortalecer la competitividad internacional y dimensiones sociales del desarrollo. Correlaciones y contradicciones*. ESAN Ediciones.



- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel. <https://es.scribd.com/document/363762101/Estructuracion-de-Las-Organizaciones-Henry-Mintzberg-COMPLETO>
- Mokhtar, M. Z. y Muda, M. S. (2012). Comparative study on performance measure and attributes between ISO and non-ISO certification companies. *International Journal of Business and Management* (7), 185-193. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n3p185>
- Moncayo, P. (enero-junio de 2008). Emprendimiento: un concepto que integra el ser y el hacer del sujeto. *Management, Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales*, 17(29), 33-48.
- Montes-Valencia, N. (julio-diciembre de 2015). La industria química: importancia y retos. *Lámpsakos* (14), 72-85 <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/lampsakos/article/viewFile/1562/1430>
- Murillo Duque, D. C. (15 de marzo, 2010). *Plan de manejo ambiental para el centro de la madera 2010*. Instituto de Educación Superior Colegio Integrado Nacional Oriente de Caldas. <https://wp.iescinoc.edu.co/wp-content/uploads/2017/05/Plan-Ambiental-Centro-de-la-Madera-2010.pdf>
- Nadal Martínez, V. (2017). *La co-creación de valor con clientes* [trabajo de grado de Administración de Empresas, Universitat de les Illes Balears]. http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/4779/Nadal%20Mart%C3%ADnez%2C%20Victoria_287172_assignsubmission_file_GADE_2016_173.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nadler, D. y Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. Ediciones Oxford.
- Naveh, E. y Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24(1), 1-26. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.01.004>
- Negulescua, O. y Dovalb, E. (2014). The quality of decision making process related to organizations' effectiveness. *Procedia Economics and Finance* (15), 858-863. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00548-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00548-6)
- Normas ISO (S/F). La familia ISO. <http://www.normas-iso.com/la-familia-iso/>
- Neck, H., Brush, C. y Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons* (52), 13-19.
- Nueno, P. (2009). *Emprendiendo hacia el 2020: una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Deusto.
- Nyssens, M. (2006). Social Enterprise at the crossroads of market, public policy and civil society. *En Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society* (pp. 313-328). Routledge.



- Ocampo López, O. L. y Álvarez Herrera, L. M. (julio-diciembre de 2017). Tendencia de la producción y el consumo del café en Colombia. *Apuntes del CENES*, 36(64), 139-165. <https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n64.2017.5419>
- Orrego Agudelo, G. A. (enero-junio de 2018). La industria cosmética colombiana, una oportunidad para el turismo de Santander. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 5(1). <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasociales/article/view/8019>
- Ospina&Bermeo, J. (2018). *Strategy: Essence of the Sustainable Success of SMEs*. Source Title: Handbook of Research on Intrapreneurship and Organizational Sustainability in SMEs. IGI GLOBAL. <https://www.igi-global.com/chapter/strategy/202622>
- Pérez-Uribe, R. (agosto-septiembre de 2012a). Priorización de problemas en ambientes de seguridad operacional y mantenimiento de aeronaves: dos aplicaciones. *Revista Ciencia y poder aéreo*. Escuela de postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana, 7(1), 8-19. <http://www.epfac.edu.co/sites/default/files/art1.pdf> y https://www.researchgate.net/publication/284984891_Priorizacion_de_problemas_en_ambientes_de_seguridad_operacional
- Pérez-Uribe, R. (2012b). *AVP: un modelo para análisis de vulnerabilidad de procesos*. En *Estrategias y entornos para la sostenibilidad corporativa* (pp.135-194). Universidad EAN. <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/memorias/23-publicaciones/240-estrategias-y-entornos-para-la-sostenibilidad-corporativa-congreso-2011>
- Pérez-Uribe, R. (2013). *Gerencia estratégica corporativa: con aplicaciones para logística aeronáutica y gerencia de la seguridad aérea*. Fuerza Aérea Colombiana. Instituto Militar aeronáutico. https://www.researchgate.net/publication/303952593_Gerencia_Estrategica_Corporativa
- Pérez-Uribe, R. (2016). *Metodología para la estructuración, desarrollo y evaluación de casos*. Universidad EAN. https://www.researchgate.net/publication/290449005_METODOLOGIA_PARA_LA_ESTRUCTURACION_DESARROLLO_Y_EVALUACION_DE_CASOS
- Pérez-Uribe, R. (2018). *Gerencia estratégica corporativa*. Ediciones Ecoe Ltda. <https://www.ecoediciones.com/libros/libros-de-administracion-ecoe/gerencia-estrategica-corporativa/>
- Pérez-Uribe, R., Ocampo Guzmán, D., Ospina Bermeo, J., Cifuentes Valenzuela, J. y Cubillos Leal, C. A. (2016). *MIIGO - Modelo de Intervención e Innovación para el direccionamiento estratégico*. Ediciones EAN. <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/colecciones/colecciones-digitales/miigo/44-miigo/516-miigo-modelo-de-intervencion-e-innovacion-para-el-direccionamiento-estrategico>
- Pertusa Ortega, E. M., Tarí Guilló, J. J., Pereira Moliner, J., Molina Azorín, J. F. y López Gamero, M. D. (2013). Certificación en calidad, resultados empresariales y estructura organizativa en el sector hotelero español. *Intangible Capital*, 9(1), 199-224.



- Piña López, J. A. (octubre, 2015). Un análisis crítico del concepto de resiliencia en psicología. *Anales de Psicología*, 31(3), 751-758. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16741429001.pdf>
- Pollalis, Y. y Grant, J. H. (1994). Information resource and corporate strategy development. *Information Strategy: the executive's Journal*, 11(1), 12-17.
- Ponce Talancón, H. (enero-junio de 2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porrás-Caicedo, A. (2018). *Gestión en los laboratorios clínicos en Colombia: análisis de las variables que impactan el diagnóstico y seguimiento del paciente* [tesis doctoral, Universidad EAN].
- Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental S.A.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. CECSA.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Prajogo, D. I. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 78-100. <http://dx.doi.org/10.1108/01443571111098753>
- Puente-Riofrío, M. y Andrade-Domínguez, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 73-80. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5774755.pdf>
- Ramaswamy, V. y Gouillart, F. (2012). *La Co-creación de valor y experiencias*. TANTUM strategy&results.
- Rahman, S. (2001). A comparative study of TQM practice and organizational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management* (18), 35-49. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710110364486>
- Ramírez, M. L. y Espitia, M. (2002). The impact of product diversification strategy on the corporate performance of large spanish firms. *Spanish Economic Review* (4), 119-137.
- Rapacioli, R. (2013). *Ten key elements to sustainable business practices in SMEs*. Institute of Management Accountants.
- Rehman, R. R. y Waheed, A. (2012). Transformational leadership style as predictor of decision making styles: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Commerce & Social*, 6(2), 257-268. <http://www.jespk.net/publications/89.pdf>



- Resolución 00002003 (2014). Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf
- Riaz, M. N. y Khalili, M. T. (2014). Transformational, transactional leadership and rational decision making in services providing organizations: Moderating role of knowledge management processes. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 8(2), 355-364.
- Rivera Hernández, C., y Nájera Peralta, L. M. (2011). Evaluación de las ventajas competitivas en los megamercados: el caso de India y China. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3955903.pdf>
- Rodríguez, C. y Jiménez, M. F. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura. *Innovar*, 15(26), 73-89. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40/73>
- Rojas de Escalona, B. (enero-junio de 2010). Solución de problemas: una estrategia para la evaluación del pensamiento creativo Sapiens. *Revista universitaria de investigación*, 11(1), 117-125. <http://www.redalyc.org/pdf/410/41021794008.pdf>
- Saavedra, A. (9 de julio, 2018). Futuro prometedor para la industria cosmética en Colombia. <https://www.portafolio.co/negocios/futuro-prometedor-para-la-industria-de-la-cosmetica-en-colombia-518772>
- Sanderson, C. y Gruen, R. (2006). *Analytical models for decision making*. Open University Press.
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalis, Socialism and Democracy*. Harper & Row, Publishers.
- Schuurhuis, B. (2011). Measuring the Quality of Problem Management in an ITIL Environment. <http://www.kepner-tregoe.com/PDFs/articles/Quality-of-Problem-Management-ITIL.pdf>
- Singels, J., Ruël, G. y Van De Water, H. (2001). ISO 9000 series certification and performance. *International Journal of Quality and Reliability Management* (18), 62-75. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710110364477>
- Singh, K. (2015). Leadership style and employee productivity: a case study of indian banking organizations. *Journal of Knowledge Globalization*, 8(2), 39-67. <http://www.journal.kglobal.org/index.php/jkg/article/view/219>
- Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3). file:///C:/Users/riperez/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719.pdf
- Spear, R., Cornforth, C. y Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 247-273.
- Stevenson, H. H. y Jarillo J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal* (11), 17-27.



- Tsekouras, K., Dimara, E. y Skuras, D. (2002). Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: a study of Greek firms implementing ISO 9000. *Total Quality Management* (13), 827-41. <http://dx.doi.org/10.1080/0954412022000010163>
- Ubé-Sanjuán, M. y Espitia-Escuer, M. A. (2013). Análisis de las estrategias de diversificación por marcas en el sector del automóvil: un caso práctico. *Tourism & Management Studies* (4), 1183-1193. <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877011.pdf>
- Valdaliso, J. M. y López, S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Crítica.
- Van Kranenburg, H., Hagedoorn, J. y Pennings, J. (2004). Measurement of international and product diversification in the publishing industry. *The Journal of Media Economics* (17), 87-104.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (2.ª ed.). Pearson Educación.
- Velásquez Contreras, A. (septiembre-diciembre de 2006). Diseño de organizaciones para la creación de conocimiento. *Revista EAN* (58), 5-26. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605802.pdf>
- Vélez-Romero, X. A. y Ortiz Restrepo, S. (octubre, 2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dom. Cien.*, 2(4), 346-369.
- Villajos Girona, E. y Sanchis Palacio, J. R. (2013). Las empresas sociales y el management social. *Gezki* (10), 189-216. www.ehu.es/ojs/index.php/gezki/article/download/12757/12736
- Viscarri Colomer, J. (2011). *Modelo de creación de valor para el cliente*. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf
- Ytanyi, O., Ewurum, U. J. F., Upere, W. I. (2012). Evaluation of decision making criteria with special references to quantitative and qualitative paradigms. *African Journal of Business Management*, 6(44).
- Yu, B. T. W. y Lee, P. K. C. (2012). Quality management framework for public management decision making. *Management Decision*, 50(3), 420-438.
- Zapata Rotundo, G. J., Sigala Paparella, L. y Mirabal Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59. <https://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>
- Zorrilla, J. (2009). *Las etapas del empresario moderno*. El Cid Editor.



ANEXO 1

Breve explicación de las metodologías trabajadas en los casos

1. Metodología EMERALD

Emerald Emerging Markets Case Studies - EEMC (Emerald Publishing, 2018) publica estudios de casos para la enseñanza que abordan problemas relacionados con actividades y gestión en los mercados en desarrollo y emergentes de diferentes países.

Los casos para la enseñanza se concentran en áreas de los negocios y la gerencia, incluyendo: contabilidad y finanzas, reconstrucción del medio ambiente, la gestión ambiental, negocios internacionales, *marketing*, operaciones y logística, entre otros.

Las presentaciones de casos, los manuscritos, el envío en línea y el sistema de evaluación por pares a EEMC se realizan con ScholarOne. Para la publicación de casos para la enseñanza, estos no deberían haberse publicado antes en su forma actual o similar, ni estar bajo registros de publicación como ISSN / ISBN (Pérez-Uribe, 2014a).

2. Metodología HEC

HEC Montreal privilegia el método para la enseñanza de la gestión. El centro de casos ofrece un catálogo pedagógico, así como una revista de casos arbitrada por pares.

¿Quiénes pueden enviar casos a HEC? Las personas que someten su material pedagógico al catálogo son generalmente profesores en gestión provenientes medios universitarios; sin embargo, cualquier persona puede llevar sus documentos para que sean evaluados. Los casos pueden ser para tomar decisiones o analíticos. Para ser aceptados, los casos deben ser inéditos, no deben haber sido publicados en algún otro lugar, ni haber sido enviados a otro centro de casos (Pérez-Uribe, 2014b).



3. Metodología ICESI

La metodología ICESI plantea los siguientes requisitos para la elaboración de un buen caso: exactitud, en la narración de los hechos; objetividad, no hay lugar a opiniones ni parcialidades; claridad, no puede haber ambigüedad ni confusión; lógica, en la redacción de las especificaciones; sensibilidad, a los detalles (Icesi, 2017).

Para la discusión del caso, se pueden presentar las siguientes fases: enumeración de los hechos; valoración, comparación y evaluación de alternativas; identificación y presentación de alternativas; selección de la mejor alternativa (Universidad ICESI, 2008).

4. Metodología HARVARD

El Método del Caso (MdC), igualmente denominado *análisis o estudio de casos*, tuvo su origen en la Universidad de Harvard (1914) para que los estudiantes de Derecho se enfrentaran a situaciones de la vida real con el propósito de que tomaran decisiones y tuvieran un papel activo en el estudio del caso, lo que haría que el estudiante pudiera adquirir diferentes habilidades y competencias que los ayudaría a tener una mejor preparación en el ámbito laboral (Universidad Politécnica de Madrid, 2008).

5. Metodología EAN

Para el desarrollo de casos con la metodología EAN, se proponen los siguientes pasos (Pérez-Uribe, 2016):

5.1. Escoger el caso que se va a escribir

Que sea un tema que le llame la atención, que le produzca curiosidad, en el que pueda tener acceso total a la información de las partes involucradas y que pueda resultar pedagógico para los estudiantes. En segundo lugar, se debe pensar en el contexto del caso: ¿Para qué y cómo se podría aplicar? ¿Para qué tema se podría aplicar? ¿Cuáles serían o fueron las posibles soluciones?



5.2. Hacer la investigación

Hacer una recopilación de diferentes fuentes de información como lo sería: internet, prensa, revistas, tesis, documentos empresariales, etc. Paso seguido, realizar una investigación. Se debe hablar con todas las partes involucradas, seguir su versión de los acontecimientos, recoger los datos que ofrecen: esta no es una investigación para esclarecer la verdad y descartar todo lo demás, sino para sacar a flote las diferentes verdades, teorías y construcción de la realidad que tengan los distintos actores, sean “malos” o “buenos”. Muchos casos requieren entonces un cambio de los nombres, lugares, fechas, etc., para mantener la información confidencial.

Terminada la investigación se puede definir el tipo de caso que se tiene entre manos: un caso analítico (aquel que permite un análisis detallado de diferentes elementos); un caso de decisión (que requiere una síntesis de la información y tomar uno de los cursos de acción que encuentra); un caso de predicción (orientado a desarrollar habilidades para predecir lo que ocurrirá en determinadas situaciones), o una mezcla de los anteriores.

5.3. Escribir el caso

Antes de escribir un caso es útil tener un esquema de temas que se van a desarrollar para organizar los datos y escoger la información que se considere más pertinente. La introducción del caso no debe ser muy larga, pero sí informar sobre lo que viene en el texto e incitar la curiosidad y el interés del lector. La redacción de un caso debe hacerse en lenguaje internacional. No debe asumirse que el lector es colombiano, ni que conoce la empresa, ni que sabe los nombres de las ciudades o está enterado de la idiosincrasia regional. Se debe escribir en tiempo pasado, aún si se trata de hechos que están ocurriendo en este mismo instante.

Debe incluir además una “guía para el facilitador”, que no se reparte a los estudiantes, pues está dirigida a aquel maestro que quiera usar el caso en una clase; se trata de hacer las opiniones del redactor sobre el propósito, temas y potencialidad del material.

Igualmente, es indispensable conocer la estructura que un caso ha de tener. Se sugiere que contenga lo siguiente:

- a) Introducción
- b) Marco teórico



c) Caso de estudio

d) Discusión o reflexión final

e) Notas para el/la facilitador(a): Los aspectos que debe incluir (Sjoblom, 2015)

- Resumen del caso
- Público objetivo - cursos en los que se puede utilizar el caso, nivel de dificultad y los requisitos previos específicos
- Si es variado el público objetivo, discutir diferentes estrategias de enseñanza
- Objetivos de enseñanza claros
- Definir un plan detallado de análisis y enseñanza
 - » Tiempo de clase sugerido, desglosado por temas
 - » Sugerir tareas a los estudiantes
 - » Breve descripción de la apertura de la sesión (10-15 minutos)
 - » Presentar preguntas de discusión del caso con respuestas de muestra
 - Proveer ejemplos de respuestas de la realidad o aun incorrectas
 - Un caso puede no tener una simple respuesta y aun una respuesta correcta. Tratar de realzar la diversidad de opiniones y enfoques
 - » Realizar una breve descripción del cierre, entre 10-15 minutos. Este tiempo podría ser para reforzar los objetivos de aprendizaje.
 - » Si procede, hacer una actualización de “lo que realmente sucedió”
- Sugerir material de soporte: documentos de trabajo, videos, lecturas, material de referencia, etc.

f) Referencias bibliográficas

g) Anexos



Referencias anexo 1

- Emerald Publishing (2018). http://emeraldgrouppublishing.com/products/case_studies/eemcs.htm
- Icesi (2017). Información sobre estudios gerenciales. Estudios gerenciales - *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*. <http://zl.elsevier.es/ficheros/NormOrga/354normas.pdf>
- Pérez-Uribe, R. (2018). Metodología para la escritura y análisis de casos: Universidad EAN. En *Buenas prácticas docentes y estrategias pedagógicas para el desarrollo de competencias emprendedoras* (pp. 159-180). Universidad EAN. https://editorial.universidadean.edu.co/media/hipertexto/pdf/buenas_practicas_docentes_y_estrategias_pedagogicas.pdf
- Pérez, U., Rafael, I. (2014a). *Emerald Emerging Markers Case Studies*: guía para los autores.
- Pérez, U., Rafael, I. (2014b). *Centro de casos HEC Montreal*.
- Pérez-Uribe, R. (2016). *Metodología para la estructuración, desarrollo y evaluación de casos*. Universidad EAN. https://www.researchgate.net/publication/290449005_METODOLOGIA_PARA_LA_ESTRUCTURACION_DESARROLLO_Y_EVALUACION_DE_CASOS
- Sjoblom, L. (2015). *How to write a Teaching Note?* Regional Editor. <http://www.emeraldgrouppublishing.com/products/new/pdf/How-To-Write-A-Teaching-Note.pdf>
- Universidad ICESI (2008). Método del caso. <http://www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf>
- Universidad Politécnica de Madrid (2008). *El método del caso*. Servicio de Innovación Educativa. <https://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf>

Este trabajo de ir a las empresas, conocer su realidad y compilar sus experiencias es el resultado de un grupo de estudiantes de pregrado del programa de Administración de Empresas de la Universidad Ean, y de gerentes emprendedores que les abrieron las puertas de sus empresas para estudiar una serie de problemáticas propias de cada una, con la guía del profesor Rafael Pérez-Uribe y la monitora Liliana Ortiz. El libro muestra nueve casos de la realidad de micro y pequeñas empresas (MyPEs), con la metodología propia de la Universidad Ean. Está escrito en un lenguaje sencillo y práctico, de tal manera que pueda ser utilizado en cualquier nivel universitario. Estamos seguros de que este trabajo será bienvenido para el desarrollo de competencias de estudiantes de acuerdo con los objetivos de cada caso y en las asignaturas, sobre todo, relacionadas con el proceso clásico administrativo de planear, dirigir, organizar y controlar.

