





# Análisis de casos empresariales

Una perspectiva para enfrentar  
los desafíos gerenciales



# Análisis de casos empresariales

Una perspectiva para enfrentar  
los desafíos gerenciales

Compilador

Elkin Darío Rave Gómez



**Fondo Editorial**  
Institución Universitaria de Envigado

Análisis de casos empresariales: una perspectiva para enfrentar los desafíos gerenciales / compilador  
Elkin Darío Rave Gómez -- Envigado: Institución Universitaria de Envigado, 2019.

186 páginas – (Colección científica)

ISBN-pdf: 978-958-52468-7-4

Administración de empresas – Estudio de casos – 2. Desarrollo empresarial

658.409 (SCDD 22 ed.)

Análisis de casos empresariales: una perspectiva para enfrentar los desafíos gerenciales

© Institución Universitaria de Envigado

Edición: noviembre 2019

ISBN – pdf: 978-958-52468-7-4

### **Compilador**

Elkin Darío Rave Gómez

### **Rectora**

Blanca Libia Echeverri Londoño

### **Director de Publicaciones**

Jorge Hernando Restrepo Quirós

### **Coordinadora de Publicaciones**

Lina Marcela Patiño Olarte

### **Asistente de Publicaciones**

Diana Marroquín

### **Diseño y diagramación**

Leonardo Sánchez Perea

### **Corrección de texto**

Erika Tatiana Agudelo

Editado en Envigado – Antioquia

Sello Editorial Fondo Editorial IUE

Institución Universitaria de Envigado

Carrera 27B #39ª Sur 57

Tel: (+4) 339 10 10 ext. 1524

[www.iue.edu.co](http://www.iue.edu.co)

[publicaciones@iue.edu.co](mailto:publicaciones@iue.edu.co)

Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor. Por lo tanto, no comprometen en ningún sentido a la Institución Universitaria de Envigado.

Prohibida la reproducción total o parcial del libro, en cualquier medio o para cualquier propósito, sin la autorización escrita del autor o del Fondo Editorial IUE.

Esta obra se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional. Más información: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



# Contenido

<b>Prólogo</b>	<b>13</b>
<i>PhD. Elkin Darío Rave Gómez</i>	
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Aproximación metodológica a la escritura de casos de enseñanza</b>	<b>17</b>
<i>Elkin Darío Rave Gómez</i>	
1.1. El método del caso de enseñanza	18
1.2. Protocolo para la escritura de un caso de enseñanza	19
1.2.1. Ejercicio preliminar antes de la escritura del caso	19
1.2.2. Autorizaciones de la empresa para la escritura del caso	20
1.2.3. Entrevista y levantamiento de la información	21
1.2.4. Redacción del caso de enseñanza	22
1.3. Recomendaciones finales	25
1.4. Protocolo para nota de enseñanza	25
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Caso de enseñanza Hatsu: Una marca colombiana que conquista el mercado global</b>	<b>29</b>
<i>Elkin Darío Rave Gómez</i>	
<i>Gastón Darío Rodríguez Santana</i>	
<i>Jorge Henry Betancur Amariles</i>	
2.1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso	29
2.2. Introducción	30
2.3. Metodología	31
2.4. Acto I: conversación en Medellín	32
2.5. Los inicios de Hatsu	34
2.5.1. Modelo de negocio y crecimiento de Hatsu	35
2.5.2. La decisión de ingresar al mercado de Estados Unidos	37
2.6. Los Ángeles	37
2.6.1. La economía en el Estado de California	39
2.7. Nueva York	39
2.7. 1. La economía en el Estado de Nueva York	40
2.8. Miami	41
2.8.1. La economía en el Estado de Florida	42

2.9. La industria del té en los Estados Unidos	43
2.10. Acto II: conversación en Miami	44

### **Capítulo 3**

#### **Valor de marcas en sector energético colombiano** 47

*Nicolás Augusto Gallego Duque*

3.1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso	47
3.2. Introducción	47
3.3. Metodología	48
3.4. Charla en el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy de New York	50
3.5. El informe general del sector eléctrico colombiano	52
3.5.1. El sector energético colombiano	52
3.6. Información Administrativa y Financiera ISA	53
3.6.1. Antecedentes	53
3.6.2. Modelo de negocio	56
3.6.3. Aspectos financieros	57
3.6.4. Proyectos representativos	57
3.7. Información Administrativa y Financiera ISAGEN	58
3.7.1. Antecedentes	58
3.7.2. Modelo de negocio	60
3.7.3. Aspectos financieros	61
3.7.4. Proyectos representativos	61
3.8. Acto II: conversación en el avión, de regreso hacia EE.UU.	62

### **Capítulo 4**

#### **Caso Molinos Sport Quedarse en una zona de confort, o atender los desafíos que le genera las nuevas tendencias del mercado** 63

*Gastón Darío Rodríguez Santana*

*Jorge Henry Betancur Amariles*

*Elkin Darío Rave Gómez*

4.1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso	63
4.2. Introducción	64
4.3. Metodología	65
4.4. Gira por Colombia	66
4.5. Molinos Sport y la industria	71
4.5.1. Antecedentes Molinos Sport	72
4.5.2. Panel de expertos	75
4.5.3. El desafío gerencial	76
4.5.4. El sector textil en Colombia	77
4.5.5. El momento de las decisiones	79

## Capítulo 5

### **La oportunidad de internacionalización de la casa cultural de formación en tatuaje, Marcarte ¿Excentricidad o filosofía de vida?** 81

*Durlandy de Jesús Chaverra Muñoz*

*John Jairo Echeverri Arango*

5. 1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso	81
5.2. Introducción	81
5.3. Metodología	82
5.4. ¿Excentricidad o filosofía de vida?	83
5.4.1. Antecedentes	84
5.4.2. Modelo de negocio de Marcarte	85
5.4.3. Propuesta de valor de la empresa	87
5.4.4. Plan comercial	88
5.4.5. Perfil y competencias de los estudiantes de Marcarte	89
5.4.6. Crecimiento de la empresa	89
5.5. La industria del Tatuaje	90
5.6. Reto de la situación de mercado de Marcarte	94

## Capítulo 6

### **Soluciones Logísticas Enviexpress S.A. La urgencia de la planeación estratégica en una pyme familiar** 97

*Jorge Henry Betancur Amariles*

*Gastón Darío Rodríguez Santana*

*Elkin Darío Rave Gómez*

6.1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso	97
6.2. Introducción	97
6.3. Metodología	98
6.4. Acto I: un escáner de la empresa	100
6.4.1. Los orígenes	100
6.4.2. Modelo de negocio	105
6.4.3. La situación del sector transporte de carga en Colombia	112
6.5. Acto II: el dilema estratégico	113

## Capítulo 7

### **Caso de enseñanza Plantain Home ¿Diversificar o reposicionar?** 115

*Juan Gonzalo Franco Restrepo*

*Elkin Darío Rave Gómez*

7.1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso	115
7.2. Introducción	116

7.3. Metodología	117
7.4. Snacks Plantain Home: ¿diversificar o reposicionar?	118
7.4.1. Los fundadores	119
7.4.2. El origen y la evolución de Plantain Home	120
7.4.3. Crecimiento de la empresa, periodo 2012-2016	122
7.5. El mercado de los snacks en Colombia	124
7.6. Dinámicas de competición en el mercado de snacks	126
7.6.1. Grandes empresas	126
7.6.2. Pequeñas y medianas empresas	129
7.7. La decisión: diversificar o reposicionar	130
7.7.1. Alternativa A: diversificar portafolio	130
7.7.2. Alternativa B: reposicionar la marca	133

## **Capítulo 8**

### **Caso de estudio Fruturo S.A.S. Recolecta sueños, exporta proyectos con sabores colombianos** **137**

*Joan Esteban Moreno Hernández*

8.1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso	137
8.2. Introducción	137
8.3. Metodología	138
8.4. Fruturo S.A.S.	139
8.4.1. Antecedentes	140
8.4.2. Modelo de Negocio	140
8.4.3. El mercado europeo	144
8.4.5. La industria	145
8.4.6. A tomar la decisión dentro de Fruturo	148

### **Anexos** **151**

Anexo 1. Población millenials y baby boomers	151
Anexo 2. Portafolio de productos	152
Anexo 3. Países a los que exporta Hatsu	152
Anexo 4. Comportamiento económico de los Estados a los cuales pretende ingresar Hatsu	153
Anexo 5. Marcas de Té en los Estados Unidos	154
Anexo 6. Información financiera ISA	156
Anexo 7. Proyectos ISA	156
Anexo 8. Información financiera de ISAGEN	157
Anexo 9. Proyectos ISAGEN	157
Anexo 10. OKR, el sistema de trabajo que usa Google para sus empleados	158

Anexo 11. Información financiera	159
Anexo 12. Imágenes de Marcate	160
Anexo 13. Estadísticas de Distribución y Edades en México y España	162
Anexo 14. Situación financiera de la empresa, 2012-2015 (cifras en millones de pesos colombianos)	164
Anexo 15. Precios de los Snacks en el mercado	164
Anexo 16. Imágenes de competidores directos e indirectos de Plantain Home	165
Anexo 17. Estructura Empresarial	166
Anexo 18. Portafolio de Productos Fruturo SAS	167
Anexo 19. Países donde se exportan los productos de Fruturo	167
Anexo 20. Información de Bélgica y Países Bajos en Europa Central	168
<b>Referencias</b>	<b>169</b>
<b>Lista de Figuras</b>	<b>181</b>
<b>Lista de imágenes</b>	<b>182</b>
<b>Lista de tablas</b>	<b>183</b>
<b>Autores</b>	<b>184</b>



# Prólogo

Los casos de enseñanza son una herramienta metodológica, que llevan al estudiante a la aplicación de los conocimientos teóricos en situaciones empresariales reales, o en simulaciones de la realidad. La escritura de casos sobre empresas colombianas, abre rutas de acercamiento y estrecha vínculos entre la academia y el entorno de las organizaciones. Es acuciante que las universidades faciliten a sus estudiantes el conocimiento de las problemáticas empresariales y las buenas prácticas gerenciales.

La enseñanza a través de casos viene generando una revolución en la forma en la que se preparan los altos directivos de empresas, educándose en las más renombradas escuelas de negocios en el mundo. No obstante, estudian con casos que muestran la realidad de grandes empresas y multinacionales que, con frecuencia, distan de la realidad económica latinoamericana, que cuenta con un tejido empresarial conformado, principalmente, por mipymes.

La escritura de casos de enseñanza, y su aplicación en el aula, es un ejercicio que, desde la Facultad de Ciencias Empresariales de la Institución Universitaria de Envigado, se pretende llevar a cabo con el fin de desarrollar nuevas metodologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes. La Institución mira con beneplácito la escritura de casos de parte de su planta docente y de sus estudiantes de pregrado y posgrado, pues fortalecen el modelo pedagógico, que tiene como elemento central y articulador, el círculo dialógico basado en preguntas, respuestas y nuevas preguntas en los procesos de enseñanza.

Al analizar las producciones académicas de nuestro continente, se pudo evidenciar el escaso desarrollo de la casuística empresarial enfocado en mipymes. Por esta razón, docentes investigadores de la Institución Universitaria de Envigado, se han puesto en la tarea de

escribir casos de enseñanza que relaten los desafíos empresariales que a diario enfrentan sus directivos. Es apremiante la necesidad de formar profesionales que conozcan las realidades locales, para que, a través de una mejor preparación académica, se genere una masa crítica de capital humano entrenado que incentive las transformaciones del entorno, con miras a lograr que las mipymes de la región alcancen altos niveles de competitividad en una economía globalizada.

Lo anterior, derivó en el proyecto de investigación titulado “Casos empresariales colombianos: la organización y sus desafíos gerenciales”, que tenía como objetivo la publicación de este texto.

El libro se estructura de la siguiente manera: en el capítulo 1, se ofrece al lector una aproximación metodológica sobre la escritura de casos de enseñanza. Se comparte con el lector un protocolo para escritura de casos de enseñanza y nota de enseñanza. En el capítulo 2, se expone el caso de la marca colombiana Hatsu, bebidas a base de té, que busca continuar su proceso de expansión internacional ingresando al mercado de los Estados Unidos de América. En el capítulo 3, se presenta la decisión que debe tomar una firma inversionista internacional sobre la posibilidad de invertir en el sector energético colombiano; las dos posibles empresas para invertir son ISA e ISAGEN. En el capítulo 4, se muestran los desafíos que le genera el sector textil a los directivos de la empresa Molinos Sport, donde deben decidir si quedarse en su zona de confort, o buscar nuevos mercados. En el capítulo 5, se trae el caso Marcarte, una organización social de formación técnica profesional de tatuajes, que ha decidido conquistar el mercado internacional, y, para ello, debe decidir entre Barcelona, España y Ciudad de México. En el capítulo 6, se muestra el caso de Enviexpress, una empresa del sector de transporte especializado de mercancía, que se enfrenta a dificultades asociadas a la planeación estratégica. En el capítulo 7, se habla sobre Plantain Home, una empresa colombiana que fabrica *snacks*, y cuya junta directiva se encuentra dividida entre quienes consideran que se debe reposicionar la marca, y entre quienes creen que ha llegado el momento de diversificar. Por último, en el

capítulo 8, se trae el caso Fruturo S.A.S., una empresa productora y comercializadora de frutas exóticas, con presencia en la región del eje cafetero y en la subregión de Urabá en Colombia. La alta dirección ha tomado la decisión de incursionar en Europa, pero deben resolver el dilema de qué país ofrece las mejores alternativas, entre Bélgica y Países Bajos.

Los autores de esta obra son reconocidos académicos de pregrado y posgrado en universidades colombianas, que vienen implementando la metodología de casos de enseñanza en el aula de clase, buscando formar estudiantes reflexivos y con la capacidad de tomar decisiones en la resolución de problemas.

Los casos han sido elaborados con fines académicos orientados a la formación de estudiantes en temas de administración. Por esto, no deberán tomarse como fuentes de datos, ni como modelos sobre la manera de administrar una empresa. Aunque se toman hechos reales, los casos han sido escritos de manera libre, sin comprometer la información de las compañías.

Esperamos que esta edición sea de interés público, y que se convierta en una guía de consulta para los académicos y profesionales en el ámbito nacional e internacional.

*PhD. Elkin Darío Rave Gómez*

*Docente investigador*

*Institución Universitaria de Envigado*



# Capítulo 1

## Aproximación metodológica a la escritura de casos de enseñanza

*Elkin Darío Rave Gómez*

La escritura de casos de enseñanza, se ha convertido en una herramienta metodológica que le permite a los docentes establecer vínculos más fuertes entre la academia y la realidad de las empresas. Los casos de enseñanza bien administrados en el aula de clase, tienen, generalmente, gran aceptación por parte de los estudiantes. Lo consideran un método activo, no dogmático, que les requiere más esfuerzo, pero resulta más formativo que los métodos tradicionales (INCAE, 2011). Les permite reflexionar sobre situaciones reales, y relacionar el conocimiento adquirido sobre temas específicos en su formación, con las decisiones empresariales.

Para los profesores, el método de discusión de casos tiene la ventaja de entender problemas desde diversos ángulos, de centrarse en la curiosidad de una pregunta antes que, en la respuesta ya conocida, y en el que aprende en lugar del que enseña. El método de discusión de casos ha sido cultivado y utilizado por las más famosas escuelas de administración en el mundo. El método es particularmente útil para desarrollar el criterio de los estudiantes, más que para proporcionarles conocimientos, y recurre a sus propios procesos de análisis y síntesis más que al ejercicio de la memoria.

## 1.1. El método del caso de enseñanza

El método del caso de enseñanza fue iniciado por Christopher Columbus Langdell, en la escuela de leyes de la Universidad de Harvard, en la década de 1870 (Jianli, 2012). Existen, en la literatura, numerosas definiciones de un caso. Para Yin (1989), es la descripción y análisis de unidades sociales. Stake (1995), habla del estudio de la particularidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. Por su parte, Bonache (1999) considera que los casos permiten llevar la realidad organizacional a un entorno pedagógico, y que también se puede emplear como instrumento de investigación. Para el Tecnológico de Monterrey, los casos son una forma de enseñanza, en la cual los estudiantes construyen su proceso de aprendizaje a partir de análisis y discusión de experiencias y situaciones reales (Tecnológico de Monterrey, 2014).

Los casos pueden ser utilizados para realizar investigaciones exploratorias (Chetty, 1996). No obstante, Eisenhardt (1989) y Martínez (2006), consideran que los casos de enseñanza pueden ser descriptivos y explicativos, y que facilitan la confrontación de teorías. Por su parte, Creswel (2007), Neiman y Quaranta (2006), afirman que los estudios de caso son cualitativos y abordan fenómenos de enseñanza en ambientes naturales y ajustados a una disciplina. Stake (2005), afirma que en el estudio de caso no se trata de la elección de un método, sino en la elección de un objeto a ser estudiado. Para Oglisatri (2008), la metodología de investigación de los casos es inductiva, pues se trata de desarrollar teorías y no de comprobarlas. Los casos de este libro se enfocan, principalmente, en la lógica cualitativa e inductiva, y sigue los diseños exploratorios, descriptivos y explicativos.

Los casos de enseñanza tienen diferentes niveles de dificultad. De acuerdo con Yemen (2012), existen por tres dificultades de caso:

- Casos que incluyen el problema y la solución planteada por el protagonista del caso. Pretenden que el estudiante analice el trabajo realizado.

- Casos que presentan la situación y el problema, y exigen que el estudiante plantee las diferentes alternativas de solución y defienda con criterio técnico la implementación de alguna de ellas.
- Casos que presentan la situación y las circunstancias empresariales, sin embargo, exigen del estudiante la formulación del problema, la construcción de las posibles alternativas de solución y tomar la decisión de implementar alguna de ellas.

Los casos de enseñanza tienen definida una estructura que se debe seguir al momento de su escritura. Al respecto, la propuesta de Shapiro (1986), que habla de escribir el caso en tiempo pasado, incluye problema, industria y funcionamiento de la empresa. Yemen (2012), por su parte, considera que el caso de enseñanza debe contener el párrafo de inicio, cuerpo del caso, cierre y anexos.

Para este libro, se sigue en particular las recomendaciones de estructura de Shapiro (1986) y Yemen (2012). Adicionalmente, se trabaja con el nivel de dificultad dos, en el cual el caso presenta la situación, el problema y exige que el estudiante plantee diferentes alternativas de solución y defienda con criterio técnico la implementación de alguna de ellas. A continuación, se propone un protocolo de escritura y un protocolo de nota de enseñanza, que se sugiere seguir al momento de escribir un caso de enseñanza.

## 1.2. Protocolo para la escritura de un caso de enseñanza

Al momento de decidir qué caso escribir, e iniciar con la redacción, se recomienda seguir los siguientes pasos —este protocolo sale de la revisión de la literatura y de algunas experiencias del autor en la escritura de casos de enseñanza—:

### 1.2.1. Ejercicio preliminar antes de la escritura del caso

Antes de formalizar el trámite de autorización y permisos previos con la empresa de la cual se aspira escribir el caso, se sugiere al

escritor realizar un ejercicio preliminar que le ayude a definir si, efectivamente, este es el caso que desea escribir.

En el ejercicio, se asume que usted ya conoce el caso que quiere escribir y ha elaborado una investigación, al menos preliminar, sobre el mismo. Se trata, entonces, de ayudarlo a clarificarlo antes de escribirlo.

Se sugiere realizar la siguiente pesquisa:

- Fuentes de información. Evaluar si el caso se escribe con fuentes primarias o fuentes secundarias. ¿Es posible realizar entrevistas a funcionarios de la empresa? ¿Se tiene acceso a videos, conferencias, informes, presentaciones corporativas de la empresa?
- Las asignaturas en las cuales se puede utilizar el caso. Secuencia de temas. ¿Es un caso para estudiantes de pregrado, maestría o doctorado?
- Los objetivos pedagógicos del caso. ¿Ha pensado en los objetivos de enseñanza que se espera lograr con el trabajo del caso en el aula?
- Encontrar un tópico pertinente —foco—. El éxito de un caso depende, en buena medida, de si el tema toca el interés del estudiante.
- Reflexione sobre las lecturas complementarias que debe realizar el estudiante antes de abordar la discusión y análisis del caso.
- En esta etapa preliminar, se pueden definir los protagonistas del caso y sus roles al momento de tomar las decisiones.

### 1.2.2. Autorizaciones de la empresa para la escritura del caso

Para que un caso de enseñanza logre despertar el interés en los lectores, se debe escribir sobre empresas reales. Si el caso se escribe con fuentes primarias, se debe solicitar a la organización dos autorizaciones antes de escribirlo. Estas son:

- Carta de autorización y presentación:

Esta comunicación debe estar en papelería institucional y tiene dos propósitos. El primero, para solicitar el permiso de escritura del caso. El segundo, para presentar al docente o al equipo de investigadores que escribirán el caso. La empresa debe conocer, desde el inicio, a todos los integrantes que participarán de la investigación. Nombres completos, cargos, tiempo de permanencia en la institución (en la universidad, para el caso de profesores). Se sugiere resaltar en el escrito el vínculo universidad-empresa, el interés pedagógico de la temática a profundizar, el patrocinio de la investigación y los resultados esperados. De igual manera, se expresa el compromiso de confidencialidad con la cual será tratada la información que la empresa suministre.

- Permiso de publicación:

Se hace necesario que el presidente de la compañía, o quien éste designe, entregue por escrito la autorización para la publicación y uso del caso. Es pertinente aclarar los productos y resultados a lograr, como la publicación de un libro, ponencia nacional e internacional, material de trabajo en el aula, banco de casos, entre otros. Cuando el caso se escribe soportado en fuentes públicas, no es necesario solicitar esta autorización, pero se debe tener precaución en la precisión de la referenciación de la información.

### 1.2.3. Entrevista y levantamiento de la información

La entrevista con personal de la empresa debe ser un paso intermedio en el cronograma de escritura del caso. Antes de la entrevista, el investigador debe levantar información de fuentes secundarias sobre tres temáticas generales: antecedentes de la empresa, su modelo de negocio y la industria (Rave y Franco, 2011).

Recomendaciones para la entrevista:

- Para las entrevistas, el investigador debe estar bien preparado. Conocer la información de la compañía —antecedentes, modelo de negocio— y de la industria.

- Asistir a la entrevista con objetivos claros. Se debe llevar el tema o la problemática que se quiere tratar. Definir con antelación el foco del caso, el cual debe ser coherente con la temática de clase que se espera intervenir, y los objetivos pedagógicos del mismo.
- Si en la entrevista surge un reto empresarial interesante, es pertinente cambiar el foco del caso.
- Las preguntas deben ser muy precisas en coherencia con el foco.
- Llevar un documento de la universidad donde se garantice la confidencialidad. Adicional, llevar lápiz, papel y grabadora. El empresario debe autorizar la grabación.
- Si no puedo acceder a la información, decirle explícitamente al empresario que se tiene que construir información ficticia.
- Los datos de la empresa y la industria tienen que ser reales, no se pueden inventar, no obstante, en algunos casos, se pueden crear escenarios ficticios con el propósito de establecer escenarios de discusión, análisis y toma de decisiones para el estudiante.
- Informar al empresario que se crean personajes y que se deben caracterizar.

#### 1.2.4. Redacción del caso de enseñanza

Escribir un caso exige seguir una estructura lógica y ordenada. De acuerdo con Yemen (2012), Silva (2012) y González (2013), un caso de enseñanza debe seguir la siguiente estructura:

- Párrafo de inicio
- Cuerpo del caso
- Cierre y párrafo final
- Anexos.

##### **a) Párrafo de inicio**

El párrafo de inicio bien redactado es fundamental. Es el momento en el cual se engancha al lector y permite ubicar al estudiante en la situación empresarial —reto— que enfrenta la compañía. Según

lo expresado por Yemen (2012), seis son los componentes que debe incluir el párrafo de inicio:

- Nombre del protagonista.
- Su posición o cargo en la compañía.
- Nombre de la compañía u organización.
- La fecha. Definir claramente el tiempo de la situación.
- Localización de la compañía y el tipo de negocio al que se dedica.
- El argumento del problema o la decisión a tomar (generalmente en forma de pregunta).

En el párrafo de inicio provee al lector el foco y punto de concentración específico del análisis. En este punto, es conveniente utilizar los objetivos de enseñanza del caso y formularlos en términos de preguntas. Dos preguntas al cierre son suficientes.

### **b) Cuerpo del caso**

Esta sección debe tener la información suficiente para que el lector pueda analizar, reflexionar, explorar, y al final, plantear alternativas de solución al problema (foco) que trae el caso. La información incluye aspectos relacionados con la industria a la cual pertenece la compañía, el portafolio de productos, estadísticas de ventas, ingresos, crecimiento, expansión, los competidores, entre otra. La información debe estructurarse de forma que no se desvíe el foco del caso. En esta sección, se pueden incluir citas de entrevistas con los protagonistas y una descripción detallada de los eventos que condujeron al problema. En la medida que avanza la redacción del caso, se debe ir adquiriendo mayor especificidad en su foco.

Una estructura sugerida del cuerpo del caso es la siguiente:

- El origen de la empresa (inicios, fundadores, accionistas).
- Su modelo de negocio (portafolio, propuesta de valor, proceso de producción).
- Crecimiento de la empresa (ventas, ingresos, utilidades, cuota de mercado, procesos de expansión).

- Área de interés en la cual se debe tomar la decisión. Es el desafío, el problema, la situación que plantea la empresa. Este es el foco del caso.
- La industria/mercado. Contextualizar la industria de la cual forma parte la compañía (competidores, líder de mercado, dinámicas de competición, evolución de la demanda y la oferta).

Toda la información del cuerpo del caso debe ser suficiente para que el lector logre entregar alternativas de solución al problema.

### **c) Cierre y párrafo final**

El párrafo final debe compendiar el párrafo inicial para volver así al momento de la decisión. Es el momento de la redacción en la cual se marca la urgencia del caso, de la solución del problema y la toma de decisión. El objetivo del párrafo final, es reunir todo el contexto y la información que provee el caso, y exigir al lector diferentes alternativas de solución al problema. Algunos autores encuentran conveniente incluir en el párrafo final una o dos preguntas detonantes que enmarquen el análisis del caso. Otros, encuentran útil crear un diálogo entre dos de los protagonistas del caso, en cual se incluyan interrogantes que deben ser los disparadores del análisis y la discusión en clase.

### **d) Anexos**

Por lo general, todos los casos llevan anexos que tienen como objetivo mostrar información relacionada con datos financieros, de ventas, inversiones, comparaciones de precios, información geográfica, tablas, cuadros, organigramas, entre otras. Los anexos pueden complementar y ampliar el contenido del cuerpo del caso, para que el lector plantee alternativas de solución al problema. Deben estar enumerados y citarse al interior del caso. Algunos autores elaboran ayudas multimedia de soporte —videos cortos— sobre uno o dos de los protagonistas del caso, para apoyar la contextualización de la empresa y el foco objeto del mismo. Tenga presente que los anexos deben ser cortos y, en lo posible, con poco texto.

### 1.3. Recomendaciones finales

A continuación, se entregan una serie de recomendaciones que se deben tener presentes al momento de la escritura.

- Evaluar que el caso sea de interés para el estudiante.
- El caso debe estar redactado en tiempo pasado.
- Debe tener protagonistas. Debe invitar a la discusión y generar tensión entre los protagonistas.
- Debe tener alternativas de solución contrapuestas. No debe tener una única solución.
- Debe tener equilibrio en las fuentes de información.
- Debe estar bien citado, de acuerdo a la norma técnica.
- Se sugieren párrafos de 10 líneas, máximo.
- Entregar los hechos ordenados cronológicamente.
- Se debe incluir, para cada caso, la nota de enseñanza para el profesor.
- Los casos no deben ser extensos. Un caso de 10, 12 páginas, sin anexos, funciona mejor que uno de 30.
- Se podría invitar al empresario a la universidad, para que entregue su testimonio sobre los desafíos que estudia el caso. Luego, invitarlos a una sesión de clases cuando se analice.

### 1.4. Protocolo para nota de enseñanza

Todo caso de enseñanza debe estar acompañado de su respectiva nota de enseñanza, que se convierte en el manual del profesor. Es la guía que el autor del caso elabora para que otros instructores puedan trabajarlo (Corey, 1998); es la forma en la cual el autor del caso ha preparado su caso para ser trabajado en el aula. Existen discusiones sobre cuál es el momento ideal para escribir la nota de enseñanza, si antes o después de escribir el caso. No obstante, algunos autores consideran que ambos se deben escribir de manera simultánea.

Una nota de enseñanza debe incluir, por lo menos, los siguientes temas:

- Resumen del caso.
- Cursos en los cuales se puede trabajar el caso.
- Objetivos de aprendizaje.
- Lecturas adicionales.

Para el profesor: se debe explicar en pocas líneas qué tipo de lectura se encontrará el docente y el propósito de realizar esta lectura antes del trabajo del caso en el aula. Se recomiendan entre dos y tres lecturas. Para el estudiante: se sugiere entre una y dos lecturas con las mismas recomendaciones realizadas al profesor.

- Preguntas de análisis sugeridas:

Estas preguntas deben estar enfocadas en facilitarle al estudiante lograr los objetivos de aprendizaje planteados. Sirven para entregar a otros profesores algunas ideas de cómo se puede trabajar eficientemente el caso en el aula. Las respuestas a estas preguntas deben apoyarse en postulados, teorías y conceptos disciplinares, según el foco del caso.

- Planeación del análisis y discusión de las preguntas:

Planear con anticipación el análisis y discusión del caso en el aula es fundamental. No hacerlo adecuadamente puede generar que no se logren los objetivos de aprendizaje previstos. En la guía de enseñanza, el autor debe incluir las recomendaciones en cuanto al tiempo que se puede tardar en análisis de cada pregunta, en qué momento se cambia de pregunta, en qué momento se recomienda realizar un juego de roles, si la discusión se realiza en dos bandos, cada uno debe defender una postura diferente del caso; el número de integrantes de los equipos de trabajo, entre otros aspectos que pueden ser útiles para el instructor que desea trabajar el caso, y que no fue quien lo escribió.

A continuación, se relaciona un ejemplo de cómo se podría organizar el análisis y discusión de la información en el aula de clase.

Tabla 1

*Plan de discusión sugerido*

Antecedes de la empresa. Modelo de negocio. Análisis de la industria y los competidores.	15 minutos
Pregunta de discusión #1 Pregunta de discusión #2 Pregunta de discusión #3	20 minutos
Análisis de factores estratégicos y elementos financieros de la decisión a tomar/ alternativa a elegir.	15 minutos
Toma de la decisión y cierre del caso.	10 minutos
Total: 60 minutos	

- Plan de tablero sugerido:

En la plenaria se analiza y discute el caso entre todos los estudiantes con la orientación del profesor. El tablero se debe distribuir de manera adecuada para que guíe al estudiante a discutir cada apartado del caso, con el propósito de alcanzar los objetivos de aprendizaje y resolver el problema, o tomar la decisión correspondiente. Se recomienda la siguiente división del tablero(s).

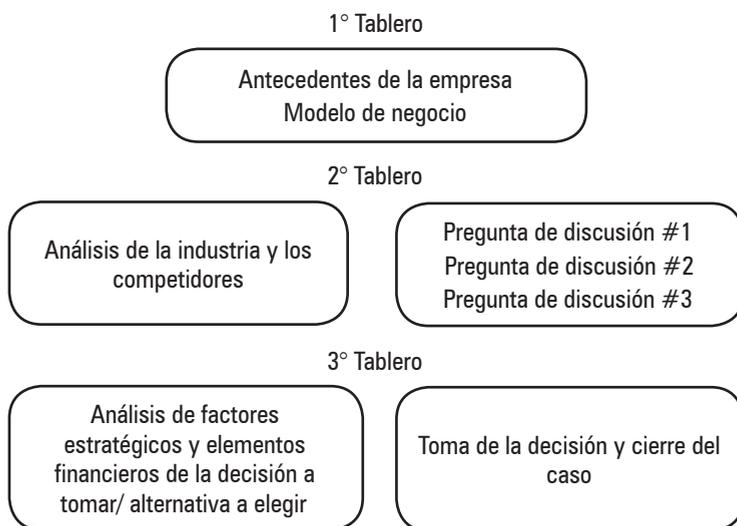


Figura 1. Plan tablero sugerido

- Epílogo del caso:

Aquí se realiza un recuento sobre la evolución del desafío o situación a resolver en el caso. Describir si, efectivamente, la empresa ha solucionado el reto al cual se enfrentaba y qué resultados obtuvo.

# Capítulo 2

## Caso de enseñanza Hatsu: Una marca colombiana que conquista el mercado global

*Elkin Darío Rave Gómez*

*Gastón Darío Rodríguez Santana*

*Jorge Henry Betancur Amariles*

### 2.1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso

Este caso es diseñado para estudiantes de pregrado y posgrado en cursos relacionados con estrategia internacional, estudio de mercados y dirección estratégica. En cursos de Estrategia Internacional, se puede explorar en temas relacionados con las barreras de entrada y salida, elección de modos de entrada, gestión intercultural, o elementos clave para la gerencia al momento de tomar decisiones de expansión internacional. Para los estudiantes que cursen Estudio de Mercados, se recomienda indagar el mercado de los competidores, los canales de distribución, temas de logística internacional, análisis de precio, segmentación geográfica, demográfica, características del consumidor, *marketing* y comunicación.

Por su nivel de dificultad, el caso puede ser útil en cursos de Dirección Estratégica. Requiere del estudio y evaluación de la información que presenta, y, además, insta a la búsqueda de datos que permitan la ejecución de alternativas. El alumno debe tomar decisiones rápidas bajo circunstancias que exigen destreza académica y profundo análisis.

## 2.2. Introducción

El mercado del té viene mostrando un crecimiento importante en la segunda década del siglo XXI. Estados Unidos es el tercer importador de té a nivel mundial, después de Rusia y Pakistán. El té, de la categoría listo para consumir (RTD —*ready to drink*—), representa más de la mitad de las ventas, con crecimientos entre 4 % y 6 % anual. Los segmentos de mercado representados por los *millennials* (generación X, Y y Z), y los *baby boomers* (anexo 1), son los que asegurarán el primer plano en el consumo del té en los próximos años (Tea Association of the USA, 2018).

Las nuevas generaciones, más que otras, están buscando la innovación y la variedad en lo que respecta a las ofertas actuales de té, por lo que el *marketing* y la innovación, por parte de las empresas productoras, siguen impulsando el consumo de bebidas a base de té en los Estados Unidos, único país occidental en el cual crece tanto la importación como el consumo de té. Cuantiosas empresas han comenzado a desarrollar productos muy interesantes y nuevas formas de comercialización en relación a este producto.

Hatsu es un producto innovador, con una propuesta de valor que piensa en una vida saludable y el bienestar del consumidor.

El caso Hatsu está estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se encuentra el párrafo de inicio, expresado mediante un dialogo entre dos funcionarios de la empresa, en el cual se relaciona, de forma preliminar, la problemática a resolver. En segundo lugar, se hace claridad sobre la estructura del caso, abordando los antecedentes de la empresa, el modelo de negocio, la decisión y la industria del té en los Estados Unidos. Finalmente, se presenta el párrafo de cierre, el cual se desarrolla en un segundo acto de conversación entre funcionarios de la compañía, planteando la urgencia de la decisión y la importancia de la misma.

## 2.3. Metodología

El caso de enseñanza Hatsu se enmarca en el proyecto de investigación “Casos empresariales colombianos: la organización y sus desafíos gerenciales”. Este trabajo tiene como propósito continuar cerrando la brecha existente entre la realidad de la empresa y la academia, a partir de la exposición y el análisis de las decisiones y desafíos que, cotidianamente, enfrentan los directivos en la organización.

La pregunta en la cual se sintetiza la investigación es la siguiente: ¿cuáles son los desafíos estratégicos en los campos de la gerencia general, el talento humano, la internacionalización, el *marketing*, las finanzas, la logística, la ética empresarial, entre otras disciplinas, que a diario enfrentan los directivos de las organizaciones?

La metodología sigue la estructura que sugiere Yin (1994) en los estudios de casos, y la lógica cualitativa inductiva que sugiere Creswel (2007), y Neiman y Quaranta (2006), quienes afirman que los estudios de caso son cualitativos y abordan fenómenos de estudio en ambientes naturales y ajustados a una disciplina. Stake (2005), afirma que en el estudio de caso no se trata de la elección de un método, sino en la elección de un objeto a ser estudiado.

El enfoque cualitativo se concentra en explorar y comprender un fenómeno, concepto o idea (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este caso, se concentra en explorar y entender una problemática o decisión que enfrentan los directivos de Hatsu. Se parte de los hechos, situaciones e información de la empresa, y se interesa por el descubrimiento y el hallazgo, más que por la comprobación y verificación científica de la teoría. Para Ogliastrì (2008), la metodología de investigación de los casos es inductiva, pues se trata de desarrollar teorías y no de comprobarlas.

Las fuentes de información del caso son secundarias. Se acude a fuentes públicas, en las cuales se realiza una juiciosa recopilación de información en páginas de instituciones públicas colombianas, informes periodísticos, página web de la empresa, ente otros. La información se agrupa en tres dimensiones, que son alimentadas

por diferentes variables. La primera, indaga sobre la empresa, y se alimenta de los antecedentes y socios fundadores. La segunda, es el modelo de negocio, y se nutre de variables como el portafolio, crecimiento y proceso de producción. Finalmente, se tiene todo lo relacionado con el mercado de té en EE. UU., alimentado por las principales marcas competidoras, cuota de mercado y público consumidor. Estas dimensiones y variables garantizan que la información que compone la estructura principal del caso sea real. Se crean escenarios ficticios en el acto de inicio, final, y en la situación a resolver por el estudiante, esto con el propósito de generar discusión y análisis de parte del lector.

En coherencia con las recomendaciones de Ogliastri (2008), Hatsu es un caso analítico y de toma de decisiones, en el cual el estudiante debe evaluar detalladamente cada una de los elementos informativos que contiene y tomar una decisión, aplicando criterios teóricos disciplinares para llegar a la decisión.

## 2.4. Acto I: conversación en Medellín

Era una tarde de verano con temperatura cercana a los 90 grados Fahrenheit. María Restrepo, directora de internacionalización, y Noah Smith, director de producto, ambos ejecutivos de Hatsu, deliberaban sobre el plan de expansión internacional para el siguiente año. En una semana debían entregar a la alta dirección la propuesta. Hatsu es una marca que nace en el año 2010 en Medellín, Colombia, como un proyecto de emprendimiento. Son bebidas elaboradas a base de té con mezcla de frutas exóticas (Hatsu, 2018).

María: Noah, estamos de acuerdo en que venimos creciendo y tenemos presencia en cuatro continentes y nueve países. Este crecimiento nos ha permitido adquirir solvencia financiera y acumular experiencias, pero yo creo que debemos concentrarnos en los mercados más estratégicos.

Noah: estoy de acuerdo. En Oceanía, Asia y Europa tenemos poca presencia. Son mercados que tienen buena perspectiva y sugieren

grandes oportunidades. Ofrecen un crecimiento potencial y creo que allí debemos continuar la expansión internacional. Situación similar observo en Suramérica y Centroamérica. El producto que hoy tenemos nos permite ingresar a cualquier mercado.

María: en Suramérica sí tenemos casi todo por explorar. En Centroamérica, bien conoces los buenos resultados obtenidos, son nuestros socios naturales. Pero antes de seguir creciendo en Europa, Asia y Oceanía, prefiero que toquemos las puertas del mercado norteamericano. Ya estamos preparados para ingresar a los Estados Unidos.

Noah: mmm, (silencio)... ¿y la competencia? Es el mejor mercado para crecer, pero también tiene grandes competidores y variedades de bebidas similares.

María: por supuesto, no existen mercados fáciles de conquistar, pero ¿conoces el potencial de este mercado? La industria del té en EE. UU. se estima que tuvo ventas por 12.5 billones de dólares para el año 2017. Una cifra nada despreciable, y el consumo per cápita presenta el mayor crecimiento a nivel global. Otro factor que motivaría esta decisión es la cantidad de población latina que reside en este país. El equipo de profesionales de inteligencia de mercados considera que son tres las ciudades que ofrecen mayores oportunidades: Los Ángeles, New York y Miami.

Noah: suena muy razonable ingresar a Norteamérica. Comparto tu punto de vista en que estamos listos para conquistar el mercado más importante y exigente del planeta, tenemos un producto de alta calidad en condiciones de competir con los mejores. Ahora bien, lo mío es la elaboración de bebidas, encontrar las mezclas perfectas. Tú eres la experta en internacionalización. De manera preliminar, pensaría que la mejor alternativa la ofrece New York, es la capital del mundo.

María: aún no me atrevo a sugerir qué ciudad ofrece las mejores perspectivas para Hatsu. Me genera tranquilidad tu criterio como experto conocedor de la producción, sin embargo, me sigue dando

vueltas en la cabeza qué ciudad ofrece la mejor opción ¿New York, Los Ángeles o Miami? ¿Qué ciudad tiene menores barreras de entrada?, todavía no lo sé, pero no podemos equivocarnos. En una semana, la junta directiva estudiará la propuesta de expansión hacia los Estados Unidos.

## 2.5. Los inicios de Hatsu

Era el año 2009, un par de amigos, Julián Oquendo y Alejandro Pardo, buscaban una idea de negocio que les permitiera entrar en el mercado de bebidas en Colombia. Para consolidar su emprendimiento, intentaban importar té helado de la marca estadounidense Arizona. Se reunieron con representantes de la marca, pero el resultado no fue el esperado. La compañía norteamericana no les brindó el apoyo deseado para la comercialización, distribución y promoción del producto en el país.

Ante la negativa, y decididos a no gastar energía y dinero en traer una bebida importada, se enfocaron en elaborar un plan de negocio para producir una bebida diferente, innovadora, que conquistara el mercado colombiano. Les tomó más de un año ultimar los detalles del lanzamiento de la marca, y el desarrollo de un portafolio de productos bajo un estilo diferenciador. Buscaron métodos de financiación y nuevos inversionistas que impulsaran la iniciativa. Finalmente, comenzaron operaciones con el lanzamiento al mercado de una bebida con alta concentración de té, té *premium* listo para beber, ligado a un estilo de vida saludable; era una bebida inexistente hasta entonces en Colombia, y cuyo eslogan de venta era la promoción de un equilibrio de vida para los consumidores (Revista Diners, 2014).

El proyecto nació con el acompañamiento de dos empresas colombianas con trayectoria en el mercado: La Parcela<sup>1</sup> y Peldar<sup>2</sup>. Don

---

<sup>1</sup> La Parcela es una empresa colombiana con más de 33 años en el mercado. Se dedica a la producción y comercialización de agua envasada, en diferentes presentaciones.

<sup>2</sup> O-I Peldar forma parte del grupo empresarial Ardila Lulle y del grupo Owens Illinois. Es un fabricante de envases de vidrio. En Colombia tiene cuatro plantas, en las cuales produce envases de vidrio para las categorías de licores, bebidas no alcohólicas, alimentos, entre otras.

Guillermo Barrientos, propietario de La Parcela, los acompaña desde la incubación, y es el primero que empezó a maquilar el té Hatsu. Peldar es proveedor de botellas, y apoya el proyecto porque observa en Hatsu una marca comprometida con procesos de producción responsables con el medio ambiente (Telemedellín, citado en *Negocios En Tu Mundo*, 2013).

Así nació Hatsu, cuyo nombre se deriva del vocablo japonés que significa el inicio. Es una marca innovadora, diferente, con una filosofía que busca ofrecer productos saludables que brinden bienestar al consumidor.

### 2.5.1. Modelo de negocio y crecimiento de Hatsu

Hatsu es el ejemplo de un emprendimiento bien pensado. Desde su gestación, se tenía claridad de a dónde se quería llegar. Buscaban impactar el mercado con un producto llamativo, una etiqueta bonita, una botella llena de detalles, que, sin dejar de ser sencilla, fuera cómoda y ergonómica. El objetivo era tener un producto bien presentado y con alta calidad.

Cuando nace la idea de negocio, se comienza a maquilar el producto en terceras empresas que les brindaban pequeños espacios para su producción. La operación inicia en el año 2010 con la producción de sus primeros productos, un té negro con limonada y un té verde con miel. Se producían a través de una estrategia de tercerización con La Parcela y Peldar: La Parcela producía la bebida, y Peldar era responsable de proveer los envases para el embotellado (Dinero, 2016). Era difícil, porque si en algún momento no les brindaban el espacio, no podían producir y dejaban de vender. En el año de 2011, la marca amplió su portafolio de productos, introduciendo los sabores frutos rojos, mangostino y té rojo, logrando crecimiento y presencia en el territorio colombiano. Dislicores, un distribuidor especializado con cobertura en todo Colombia, comienza a distribuir los productos Hatsu.

El reconocimiento e impacto en el mercado empezó a crecer. Las personas lo asociaban con una marca extranjera de tendencia saludable. Llamaba la atención el estilo de la botella y las etiquetas. En un momento, la demanda de Hatsu fue tan grande, que no había dónde elaborar tanta producción. En ese instante, los socios decidieron crear Mei Production, una planta de producción de bebidas y embotellado, con razón social independiente de Hatsu, pero que le maquilara toda la producción. Hatsu es el cliente principal de Mei Production (Telemedellín, citado en Negocios En Tu Mundo, 2013). Mei, en árabe, significa mujer bonita, un nombre asociado a la filosofía Hatsu con el juego de palabras y sus significados.

Entre los años 2012 y 2014, se lanzó al mercado el té de rosas y lychee, y el té blanco con mangostino, y se creó la nueva línea de productos sin azúcar, con la cual se ingresó al mercado internacional. En el año de 2015, la marca inició un proceso de integración con la empresa fabricante de bebidas Postobón<sup>3</sup>, cediendo el 65 % de la propiedad accionaria. Su portafolio de productos se empieza a exportar a Bolivia, Chile, Australia, Guatemala y los Emiratos Árabes Unidos (Forero, 2015). Desde el mes de febrero del año 2016, empezó a operar la integración con Postobón, y Hatsu pasó de 3000 puntos de distribución a 15 000, lo cual significó un crecimiento del 82 % en ingresos durante este año.

El crecimiento de la marca, en los primeros seis años de operación, se podría definir como exponencial. La inversión, de entre el 20 % y 25 % de los ingresos, en estrategias de mercadeo y estructura de ventas durante los años 2010 y 2016, y la integración con Postobón, fueron el motor que impulsó el crecimiento de la marca en el mercado nacional e internacional (Portafolio, 2013). Para el año 2018, el portafolio de productos Hatsu lo componen bebidas a base de té, bebidas refrescantes y *snacks* (anexo 2).

---

<sup>3</sup> Postobón es una empresa colombiana con más de 110 años de historia en la industria de bebidas no alcohólicas. Tiene capital 100 % colombiano y dispone de 66 sedes, entre plantas de producción y centros de distribución, que le permiten llegar al 90 % del territorio colombiano.

### 2.5.2. La decisión de ingresar al mercado de Estados Unidos

La estrategia de internacionalización de Hatsu se ha desarrollado paulatinamente durante los años que la compañía ha operado. La apertura de estos mercados se ha logrado mediante la presencia en ferias internacionales, viajes con agendas comerciales coordinadas con ProColombia, búsqueda a través de internet, entre otros. Las estrategias comerciales y de mercadeo, para el desarrollo internacional de la marca, permanecen fieles a los objetivos trazados, que apuntan a lograr un posicionamiento en la categoría, crecimiento, participación de mercado y expansión internacional.

Hatsu se comercializa en Colombia y se exporta a diferentes países, entre los cuales se encuentran: Aruba, Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Panamá, Emiratos Árabes, Francia y Australia (anexo 3). En cada mercado, se ha tratado de replicar la experiencia que se ha logrado acumular en Colombia. En los últimos años, los recursos están enfocados en desarrollar y estandarizar la operación de los países con los que se venía trabajando, y en construir relaciones y planes de negocio con futuros clientes que serán claves para el desempeño internacional (Hatsu, 2018).

En el proceso de expansión internacional, la alta dirección de Hatsu considera que ha llegado el momento de ingresar con las bebidas a base de té al mercado de los Estados Unidos de Norteamérica; el ingreso sería a través de procesos de exportación. El estudio de mercado arroja a los Ángeles, New York y Miami, como tres posibles condados y ciudades potenciales para iniciar la operación.

## 2.6. Los Ángeles

El condado de Los Ángeles tiene una población de 10.1 millones de personas. Su capital, la ciudad de Los Ángeles, tiene una población cercana a los cuatro millones de personas, y un área de 465 millas cuadradas. Es la segunda ciudad más grande de los Estados Unidos. En 2016, la edad promedio de todas las personas en el condado fue 36.3 años. Los ciudadanos nativos, con una edad promedio de 27.4

años, eran generalmente más jóvenes que los ciudadanos nacidos en el extranjero, con una edad promedio de 48.4 años. La población del condado de Los Ángeles está envejeciendo. En 2015, la edad promedio de todos los residentes fue de 36.1 años (Datausa, 2016).

La población del condado es 48.5 % hispana, 26.3 % blanca, 14.4 % asiática y 7,82 % negra. El 57 % de las personas en el condado habla un idioma que no es inglés, y el 83.2 % son ciudadanos de los EE. UU. El idioma extranjero más común es el español, con un total de 3.7 millones de hablantes, seguido del chino, con aproximadamente 365 mil (Datausa, 2016).

La economía del condado de Los Ángeles se ha desarrollado, y ha puesto a la ciudad como uno de los principales centros económicos y de actividad cultural en el mundo. Al comparar economías, el condado de Los Ángeles se ubica como el número 21 en el mundo, y emplea a 4.89 millones de personas. Las actividades económicas más representativas son las artes, entretenimiento y recreación, que emplean a la mayoría de población. Otras industrias representativas son la asistencia médica, asistencia social, el comercio minorista, transporte avanzado, biociencia, la fabricación de alimentos, la logística y la manufactura (LAEDC, 2018). De 2015 a 2016, el empleo en el condado creció a una tasa de 1.15 %. Para el año 2016, el ingreso promedio familiar es de 61 338 USD, logrando un incremento del 3,73 % respecto al año 2015.

En temas culturales, se puede decir que la ciudad de Los Ángeles es diversa. Hay lugares de esta ciudad perfectos para las personas amantes al arte, ya que cuenta con una gran cantidad de museos. También se vive la cultura un poco más urbana, como lo describe Roman Polanski “Los Ángeles es la ciudad más bonita del mundo, siempre que se mire de noche y desde arriba”; y no se puede omitir que en Los Ángeles se vive la experiencia “Hollywood”, la gran cantidad de restaurantes y bares con los que cuenta hacen de esta una ciudad llamativa (Ximénez, 2016). La línea costera de Los Ángeles, con 120 kilómetros de extensión, es hogar de las mejores playas del sur de California, que van desde Malibú hasta Long Beach.

### 2.6.1. La economía en el Estado de California

La economía del Estado de California, en los Estados Unidos, se ha convertido en una de las más importantes del mundo. El Gobierno californiano utiliza datos del Fondo Monetario Internacional –FMI– para comparar su economía con las del resto del mundo. El Producto Interno Bruto – PIB - de California, en 2017, alcanzó los 2,75 billones de dólares, mientras el de Reino Unido se quedó en 2,62 billones. California está solo detrás del conjunto de Estados Unidos (19,4 billones de dólares), China (12 billones), Japón (4,87 billones) y Alemania (3,68 billones). Otros datos importantes que sirven de comparativo económico son los siguientes: la economía californiana es el doble que la de España. California superó el PIB de Francia en el ejercicio de 2015. Con 39 millones de habitantes (el 12 % de la población de Estados Unidos), California contribuye el 14 % del PIB del país (Ximénez, 2016). En 2016, de los extranjeros residentes en todo el Estado de California, el país que mayor población aportó fue México, con 4.3 millones de personas, seguido por Filipinas, con 869 000, y China con 582 000.

### 2.7. Nueva York

Es uno de los centros económicos más importantes del mundo y lugar de enlace del comercio internacional. Su población, principalmente inmigrante, la hace culturalmente diversa. Cuenta con una extensión de 801.5 millas cuadradas, y fue la capital de los Estados Unidos de América hasta el año de 1790.

Nueva York tiene una población de 8.54 millones de personas. Es la ciudad más grande y poblada de los EE. UU. En 2016, la edad promedio de sus habitantes fue de 36.2 años. Los ciudadanos nativos, con una edad promedio de 28,9 años, generalmente eran más jóvenes que los ciudadanos nacidos en el extranjero, con una edad promedio de 46,5 años. No obstante, la población está envejeciendo. En 2015, la edad promedio de todos los residentes de Nueva York fue 36 años (Datausa, 2016).

La población de Nueva York es 31.8 % blanca, 29.2 % hispana, 22 % negra y 14 % asiática. En 2016, el lugar de nacimiento más común para los residentes nacidos en el extranjero fue República Dominicana, con aproximadamente 503 000 personas, seguido de China, con 385 000, y México con 246 000. El 49.2 % de las personas en Nueva York habla un idioma diferente al inglés, y el 83.1% son ciudadanos de los EE. UU. La mayoría de las personas en la ciudad se desplazan en transporte público, y el tiempo promedio de viaje es de 39.6 minutos. La propiedad promedio de un auto en New York, es de 0 autos por hogar (Datausa, 2016).

La economía emplea a 4.11 millones de personas, y la tasa de generación de empleo creció entre 2015 y 2016 un 0.54 %. Las actividades económicas más representativas son los bienes raíces, el alquiler y arrendamiento, y las finanzas y seguros, que emplean a la mayoría de la población. Otras ramas de la industria que son representativas, son el cuidado de la salud y la asistencia social, el comercio al por menor, servicios profesionales científicos, y servicios tecnológicos. El ingreso familiar promedio, para el año 2016, fue de 58 856 USD, y tuvo un incremento de 5.57 % respecto al año 2015 (Datausa, 2017).

Con gran variedad de museos, galerías y teatros, la oferta cultural de la ciudad es una de las más variadas del mundo. Como ejemplos, se menciona el Metropolitan Museum of Art; el MoMA —Museo de Arte Moderno— y el Museo Guggenheim. Gracias a su diversidad cultural, posee una oferta gastronómica única (NYC The official guide, 2018).

### 2.7. 1. La economía en el Estado de Nueva York

Nueva York es el epicentro de negocios de los Estados Unidos. El principal mercado de valores del mundo se encuentra allí, el *New York Stock Exchange (Wall Street)*, así como el *Nasdaq Stock Market*, donde cientos de compañías negocian en bolsa. *Wall Street* es el centro financiero de Manhattan. La ciudad funciona como un enorme motor de la economía internacional, pues hay más empresas de la lista *Fortune 500* en Nueva York que en cualquier otro lugar de los

Estados Unidos. El turismo es otra de las grandes fuentes de ingresos de la ciudad, por ejemplo, en 2017, 62.8 millones de personas visitaron Nueva York y se gastaron varios billones de dólares (Agencia EFE, 2017).

## 2.8. Miami

Miami es conocido como uno de los principales centros comerciales del continente americano. La capacidad que posee su puerto, el aeropuerto y los muelles, dotan a Miami de una gran infraestructura y base para los negocios. Aduanas de Miami procesa el 45 % de todas las exportaciones que se realizan de los Estados Unidos hacia el resto de Latinoamérica y el Caribe. La *Miami Free Trade Zone*, es la zona comercial privada liberada que posee la ciudad, está ubicada al oeste del aeropuerto y posee unos 250 clientes internacionales (City of Miami, 2018).

El condado de Miami-Dade, uno de los 67 condados que conforman el Estado de la Florida, tiene una población de 2.71 millones, el más poblado de todo el Estado. La ciudad de Miami, ubicada al sureste del condado, tiene 454 mil habitantes. Para el año 2016, la edad promedio de sus habitantes fue de 39.9 años. Los ciudadanos nativos, con una edad promedio de 24.8 años, eran más jóvenes que los ciudadanos nacidos en el extranjero, con una edad promedio de 49.6 años. Sin embargo, las personas en Miami-Dade están envejeciendo. En 2015, la edad promedio de todos los residentes del condado fue 39.8 años (Datausa, 2016).

La población del condado se distribuye de la siguiente manera. El 67.7 % es hispana, el 16.1 % negra, el 13.6 % blanca, y 1.55 % asiática. En 2016, el lugar de nacimiento más común para los extranjeros residentes en todo el Estado de la Florida fue Cuba, con 930 000 personas, seguido de Haití, con 319 000, y México, con 276 000. El 74.4 % de las personas en el condado habla un idioma que no es inglés, y el 76.7 % son ciudadanos de Estados Unidos (Datausa, 2016).

La economía del condado de Miami-Dade emplea a 1,29 millones de personas. La economía está especializada en transporte y almacenamiento, bienes raíces —en particular alquiler y arrendamiento— y comercio al por mayor. Entre otras industrias importantes, se encuentra las de servicios en cuidado de la salud, asistencia social, comercio al por menor, alojamiento y servicio de alimentación. En el año 2016, el ingreso promedio de una familia fue de 45 935 USD. Entre los años 2015 y 2016, este ingreso logró un aumento de 4.91 % (Datausa, 2017).

Miami es diversidad cultural. Es el lienzo de artistas callejeros, hogar para el que quiera habitarla y un mágico destino para el que quiera visitarla. Es el lugar de miles de migrantes, y propios y visitantes disfrutan de sus calles, su zona empresarial, su historia, su cultura y arte en cada barrio (Carreño, 2018).

### 2.8.1. La economía en el Estado de Florida

La economía de la Florida tiene su propio peso e importancia dentro de la economía estadounidense. Los reportes indican que superó el trillón de USD (billón de dólares en español), lo que significa que, si fuera un territorio independiente, tendría la diecisieteava economía más grande del mundo, según aseguró un artículo publicado en *Tampa Bay Times*. Esta economía es más grande que Suiza, Arabia Saudita, Argentina y Holanda.

Los informes económicos del Estado, durante el año 2017, fueron positivos. La tasa de desempleo se ha mantenido en 3.9 % o menos. Un componente importante de la actividad económica son las exportaciones e importaciones, que se facilitan por su cercanía con Centro y Suramérica. El sistema financiero es otra industria importante en la economía del Estado, en particular, los bancos con asentamiento en Miami. La Florida tiene una población de 20.6 millones de habitantes (DLA, 2018). (Mayor información sobre la economía de California, Nueva York y la Florida, en el anexo 4).

## 2.9. La industria del té en los Estados Unidos

En torno al año 1908, Thomas Sullivan, un comerciante de té estadounidense, comenzó a enviar a sus clientes pequeñas muestras de té en bolsitas de seda. Los clientes disfrutaron de esta forma de presentación, y rápidamente se adaptaron, por encontrarla más cómoda y rápida, lo que llevó a los clientes a realizar cientos de pedidos (UkTea y Infusions Association, 2018). De esta manera, surge la presentación y consumo de té tradicional que aún se conoce en el mercado.

El té ha demostrado ser una bebida muy popular en los EE.UU.. En una encuesta realizada en 2017, entre los consumidores de este país, se mostró que el 23 % de los encuestados toma té todos los días, mientras que solo el 10 % nunca lo consume. Los expertos de la industria esperan que todo el mercado del té crezca en los próximos años. El aumento de la conciencia de salud entre los compradores, los nuevos sabores y la demanda de conveniencia, se consideran oportunidades de crecimiento. Las ventas totales, al por mayor, se estimaron en 12 mil millones de dólares en 2016.

El mercado comprende cuatro grandes segmentos: té listo para beber (RTD), el mercado tradicional, el segmento de especialidades y el segmento de servicios de alimentos. La categoría de RTD es el segmento más grande del mercado, y aumentó la participación en los últimos años. Se estima que creció entre un 3 % y 4 %, y tuvo un volumen que superó los 1.7 mil millones de galones, representando alrededor del 45,7 % de la cuota de mercado del té en territorio estadounidense en 2017 (Tea Association of the USA, 2018).

En los Estados Unidos, la categoría RTD es liderada por la Pepsi-Co, con sus marcas Pepsi Lipton Pure Leaf y Pepsi Lipton partnership, que poseen un 28 % de la cuota del mercado y un crecimiento del 1 % entre los años 2015 y 2016. Después de la Pepsi Lipton, la marca con mayor cuota de mercado es la Arizona Beverage Company, con un 18,9 % de participación (Euromonitor, 2017). Esta marca no solo se dedica a la comercialización de té, sino también de refrescos

y otras bebidas azucaradas. Otro competidor de té es Gold Peak, propiedad de Coca Cola Company, que tiene un crecimiento importante en el mercado hasta convertirse en el tercero en ventas. Se estima que, entre los años 2016 y 2021, la categoría RTD tendrá ventas por encima de los 4300 millones de litros de té, aproximadamente unos 9,2 billones de dólares (Euromonitor, 2017).

Dentro del RTD, el té negro representa el producto más consumido y preferido, con una cuota de mercado del 44 % del volumen de ventas del comercio. Sus propiedades estimulantes, con altas concentraciones en cafeína, lo hacen el preferido de los consumidores. Los té blancos y verdes han tenido un importante avance en los últimos años, aunque tienen menos popularidad. Lo anterior es explicable por la preferencia del público consumidor de bebidas no alcohólicas, del té RTD como sustituto de bebidas azucaradas. Otras tendencias que también se han desarrollado con fuerza en los últimos años, giran en torno a conceptos como el té de infusión, los té carbonatados y el desarrollo de bebidas *premium*.

Según la asociación de té de los Estados Unidos, este país es el tercer importador de té a nivel mundial y el principal importador en la categoría de té RTD. Los principales consumidores en este mercado son los *millennials* y los *baby boomers*. Los consumidores buscan una vía a la innovación y a la relación con estilos de vida, en lo que respecta a la oferta de té disponible en el mercado. En Estados Unidos, en todos los grupos demográficos, continua el interés por nuevas y diferentes alternativas de bebidas y sabores, lo que subraya aún más la oferta de té especial para un mayor crecimiento (Tea Association of the USA, 2018). (Para mayor información sobre el mercado del té en Estados Unidos, obsérvese el anexo 5).

## 2.10. Acto II: conversación en Miami

Dos semanas después de la charla entre María Restrepo y Noah Smith, María, en compañía de Luisa Fernanda Jaimes, jefe de mercado y publicidad de Hatsu, asistían a la macrorueda de negocios que el

gobierno colombiano realizaba en Miami. En uno de los recesos, conversaban sobre la decisión de ingresar con la marca al mercado de los EE. UU. Una semana antes, la junta directiva había aprobado el proyecto de expansión internacional al mercado norteamericano. La alta dirección consideraba que la expansión debía iniciar por una de las tres ciudades preseleccionadas; argumentaban razones estratégicas y financieras. Uno de los fundadores manifestaba: “hasta no conocer en detalle la respuesta del mercado, la decisión es conquistar una ciudad, no podemos arriesgarnos entrando a las tres de forma simultánea”. La oficina de internacionalización era la responsable de seleccionar qué ciudad y condado eran los apropiados para empezar.

María: no deja de preocuparme este proyecto, aunque la macrorueda me deja enormes enseñanzas. En primer lugar, la complejidad del mercado estadounidense para ingresar productos agroindustriales. Lo segundo, el valor estratégico que tiene para la marca ingresar a EE. UU. Los contactos que hemos logrado y su interés en Hatsu, me hacen pensar que estamos en la dirección correcta.

Luisa: no debes preocuparte. Los productos Hatsu son de buena calidad. La marca tiene experiencia acumulada en los países a los cuales ya ingresó, no en vano las exportaciones han crecido desde que se inició operaciones en el exterior. Lo que debemos hacer es capitalizar este conocimiento.

María: me genera ansiedad, el desafío es enorme. Estados Unidos es el mercado más exigente y competitivo del mundo. Los requerimientos técnicos para el sector agroindustrial son muy altos. La normatividad específica para el producto, el etiquetado, los trámites que impone Food and Drug Administration —FDA— son obligaciones inexcusables. Los competidores locales son muy fuertes. Marcas como Lipton, Arizona, Gold Peak, tienen años de experiencia y dominan el mercado, por lo tanto, debemos ser muy estratégicos para elegir la ciudad en la cual daremos el primer golpe y no equivocarnos. Identificar ese nicho será decisivo para el futuro de la marca en el país.

Luisa: estamos de acuerdo. Somos una marca nueva, fabricada en Latinoamérica, y vamos a competir con marcas locales ya establecidas en el pensamiento del consumidor, lo cual nos exige ser más precisos con la elección geográfica y la estrategia de comunicación.

María: es perentorio estudiar muy bien los tres mercados. Su normatividad, la gestión intercultural, distancia, elección de modo de entrada, distribución, entre otros elementos clave al momento de tener éxito en la expansión. ¡Se me olvidaba!, también, necesariamente, tenemos que evaluar la gestión del tipo de cambio, evaluación de los riesgos políticos y económicos. No podemos omitir detalle para tener los elementos suficientes que posibiliten tomar la decisión.

Luisa: por supuesto. Yo me responsabilizo del *marketing*, la comunicación y la publicidad, tú eres la experta en temas de mercado e internacionalización.

María: de acuerdo. Esta misma semana debemos conformar equipos de trabajo para empezar a trabajar. En un mes debemos conocer qué ciudad ofrece las mejores posibilidades para Hatsu... Mira, ingresemos al recinto, ya todos regresaron del receso.

# Capítulo 3

## Valor de marcas en sector energético colombiano

*Nicolás Augusto Gallego Duque*

### 3.1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso

Este caso es diseñado para estudiantes de posgrado en las áreas de finanzas, específicamente en cursos de Finanzas Corporativas, Gerencia Financiera y Valoración de Empresas. En los cursos de Finanzas Corporativas, se puede trabajar desde la óptica financiera y establecer la relación entre la empresa y los mercados de capitales, y desde la importancia de las decisiones de financiación, inversión y operación; en los de Gerencia Financiera, desde la visión de la toma de decisiones estratégicas desde el valor de la marca de cada compañía; y en los de Valoración de Empresas, desde la aplicación de los métodos de valoración de marca y el diseño de estrategias para crear valor.

Requiere del estudio y evaluación de la información que presenta, y, además, insta a la búsqueda de datos que permitan la ejecución de alternativas. El alumno debe tomar decisiones rápidas bajo circunstancias que exigen destreza académica y profundo análisis.

### 3.2. Introducción

En Colombia, el sector energético ha tenido un gran desarrollo en los últimos años. Según el Consejo Privado de Competitividad, la principal fuente de generación de energía del país es la hidráulica, con participación del 69,9 %; además, el país ocupa el sexto puesto en

América Latina en mayores precios de la energía industrial, lo que se puede interpretar como una buena opción de inversión (Consejo Privado de Competitividad, 2018).

Este desarrollo energético se ha plasmado, entre otros factores, en el crecimiento de empresas como ISA e ISAGEN, y en la aparición de otras como CELSIA y la Empresa de Energía de Bogotá. Desde el punto de vista de la antigüedad y estabilidad en el mercado, son ISA e ISAGEN las más representativas.

Ahora, desde el punto de vista del desarrollo empresarial, el valor de la marca se ha convertido en uno de los factores importantes a la hora de tomar decisiones de inversión, por ello, valorar la marca es importante para decidir qué empresas son más valiosas que otras, por tanto, para invertir en un sector, en este caso el sector energético de Colombia, valorar y comparar las marcas es una buena opción para tomar buenas decisiones de inversión.

El caso valor de marca en el sector energético colombiano, está estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se encuentra el párrafo de inicio, expresado mediante un diálogo entre dos socios de una firma experta en realizar inversiones en el sector energético; en éste se relaciona, de forma preliminar, la problemática a resolver. En segundo lugar, se hace claridad sobre la estructura del caso, abordando los antecedentes del sector energético del país y de cada empresa, ISA e ISAGEN, así como el modelo de negocio y la información financiera general. Finalmente, se presenta el párrafo de cierre, en el cual se desarrolla un segundo acto de conversación entre los mismos socios del dialogo inicial, donde se plantea la necesidad de tomar una decisión y la importancia de la misma.

### 3.3. Metodología

El caso de enseñanza de valor de marca en el sector energético colombiano, se enmarca en el proyecto de investigación “Libro de casos. Casos empresariales colombianos: la organización y sus desafíos gerenciales”. Este trabajo tiene como propósito continuar cerrando

la brecha existente entre la realidad de la empresa y la academia, a partir de la exposición y el análisis de las decisiones y los desafíos que, cotidianamente, enfrentan los directivos en la organización.

La pregunta en la cual se sintetiza la investigación es la siguiente: ¿cuáles son los desafíos estratégicos en los campos de la gerencia general, el talento humano, la internacionalización, el *marketing*, las finanzas, la logística, la ética empresarial, entre otras disciplinas, que a diario enfrentan los directivos de las organizaciones?

La metodología aplicada en la elaboración de este caso tiene la lógica cualitativa inductiva. Creswel (2007), y Neiman y Quaranta (2006), afirman que los estudios de caso son cualitativos, y abordan fenómenos de estudio en ambientes naturales y ajustados a alguna disciplina. Stake (2005), afirma que en el estudio de caso no se trata de la elección de un método, sino en la elección de un objeto a ser estudiado. El enfoque cualitativo se concentra en explorar y comprender un fenómeno, concepto o idea (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este caso, se centra en explorar y comprender una problemática o decisión que enfrentan los socios de una firma inversionista, sobre la inversión en el sector energético colombiano a través de las empresas ISA e ISAGEN. Se parte de los hechos, situaciones e información del sector en general y de cada una de las empresas involucradas, y se interesa por el descubrimiento y el hallazgo, más que por la comprobación y verificación científica de la teoría. Para Ogliastrì (2008), la metodología de investigación de los casos es inductiva, se trata de desarrollar teorías y no de comprobarlas.

Las fuentes de información del caso son secundarias. Se acude a fuentes públicas, en las cuales se realiza una juiciosa recopilación de información en páginas de instituciones colombianas y de las empresas ISA e ISAGEN, informes periodísticos, entre otros. La información se agrupa en tres bloques, los cuales son alimentados por diferentes variables. El primer bloque, recolecta información sobre el sector energético del país y sobre cada una de las empresas, y se alimenta de variables asociadas a los antecedentes del sector y de cada compañía. El segundo, es el modelo de negocio de cada compañía, y tiene

variables como el portafolio, crecimiento y proceso de producción. Por último, el tercero, se relaciona con la información financiera de cada empresa, desde sus ventas, costos, utilidades operativas y EBITDA (Utilidad operativa antes de impuestos e intereses) . Estos tres bloques garantizan que la información que compone la estructura principal del caso sea real. Se crean escenarios ficticios en la charla inicial y final, donde aparece claramente establecido cuáles son las situaciones que debe resolver el estudiante, esto con el propósito de generar discusión y análisis de parte del lector del caso.

### 3.4. Charla en el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy de New York

En el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy de New York, Antoine Pallier y Fadil Al-Hayek, socios de la firma Capital Market, cuya sede principal está en Canadá, que es experta en realizar inversiones en el sector energético, están camino al Congreso Internacional Energético, que se realizará en Medellín, Colombia, y discuten sobre las posibilidades de inversión en el sector energético de este país.

Antoine Pallier: la decisión de invertir en el sector de energía en Colombia, a través de sus empresas más representativas en cuanto a su antigüedad y objeto social, es estratégica, y se debe tomar después de revisar cuidadosamente el posicionamiento de cada una en el mercado, pues éste indica la forma como cada compañía ha crecido.

Fadil Al-Hayek: según el informe de nuestra área de investigaciones, ISA e ISAGEN son las más antiguas y cumplen con el criterio de dedicarse al negocio de forma complementaria, ISA comercializa e ISAGEN genera energía.

Antoine Pallier: Fadil, eso es cierto, además, tengo información de que en Colombia existen otras empresas como EPM y la Empresa de Energía de Bogotá, que han entrado en el negocio desde el año 1993, pero ISA e ISAGEN son las más tradicionales.

Fadil Al-Hayek: la variable del posicionamiento entonces es básica, y también se deben estudiar asuntos como la estabilidad de cada compañía, o sea, su tiempo de permanencia en el mercado, su funcionamiento y resultados financieros, y el papel del su presidente o gerente general (CEO), que nos puede mostrar el reconocimiento hacia cada empresa.

Antoine Pallier: además, se deben considerar factores como la generación de flujos de caja (EBITDA), y la participación en el mercado nacional e internacional de cada compañía.

Fadil Al-Hayek: en definitiva, para decidir y garantizar que estén evaluados integralmente estos aspectos, lo que se debe hacer es valorar la marca de cada compañía, ISA e ISAGEN, que, según nuestra unidad investigativa, son las más representativas por lo ya expuesto. Recomiendo hacerlo por el método Interbrand, que es el más utilizado y que considera todos los factores en forma integral e independiente.

Antoine Pallier: Fadil, también es importante considerar que el sector energético en Colombia tuvo un desarrollo importante en los últimos años. Este sector mostró rentabilidades operativas y márgenes de utilidad estables, a pesar de los problemas de crecimiento global de la economía que se han transmitido a los emergentes.

Fadil Al-Hayek: es cierto, además, la calificadora Fitch Ratings ha informado que mantiene su perspectiva estable para el sector eléctrico colombiano durante 2018, basada en la expectativa de un mayor crecimiento en la demanda de energía, comparada con 2017 (Fitch Ratings, 2018).

Antoine Pallier: también ha anotado esta calificadora que espera un leve aumento de los apalancamientos del sector, con flujos de caja muy estables y una liquidez manejable (Fitch Ratings, 2018). Esto es un incentivo para invertir en el sector.

Fadil Al-Hayek: definitivamente el sector es prometedor, pero se requiere un análisis más profundo para decidir.

Antoine Pallier: también disponemos del informe general del sector eléctrico de Colombia y de cada una de estas dos empresas, elaborado por nuestra unidad de investigación económica.

Fadil Al-Hayek: invertir en el sector puede ser una buena decisión, pero, ¿al final se debe decidir en qué empresa invertir basados en el valor de su marca?, ¿o si es mejor invertir en las dos al mismo tiempo?

### 3.5. El informe general del sector eléctrico colombiano

El informe contiene la información de cada una de las dos compañías: ISA e ISAGEN. Adicionalmente, contiene las generalidades del sector energético colombiano.

#### 3.5.1. El sector energético colombiano

El sector energético colombiano está conformado por distintas empresas que cumplen diversas funciones en los mercados de generación, transmisión, comercialización y distribución de energía.

La demanda de energía eléctrica registró un crecimiento de 1,6 % anual al corte de septiembre de 2017, mostrando un mejor desempeño frente a contracciones del 2,8 % observadas en 2016.

El comportamiento mencionado es consistente con el dinamismo moderado de la actividad económica que Anif (Asociación Nacional de Instituciones Financieras) proyecta para el tercer trimestre del año, con expansiones en el PIB real de 2,7 % anual (vs. 1,1 % en el mismo período de un año atrás), según nuestra batería de indicadores líderes (Clavijo, 2017).

Según el plan energético nacional: ideario energético 2050,

en los últimos años estamos viendo cambios importantes en los sistemas energéticos que llevaran a canastas energéticas diversificadas con tendencia a incorporar energéticos y tecnologías más limpia, a propiciar mejores usos de la energía y a contar nuevas formas de hacer negocios (Unidad de Planeación Minero Energética, 2015, p.8).

En la actualidad, el sector está dominado por la generación de energía hidráulica (64 % de la producción) y generación térmica (33 %) (Unidad de Planeación Minero Energética, 2015).

A 31 de diciembre de 2017, el SIN (Sistema Interconectado Nacional) contaba con una capacidad efectiva neta instalada de 16 779 MW, registrando un crecimiento del 1,1 % frente a 2016. También se destaca la entrada en explotación comercial de la primera planta solar en Colombia, con una capacidad de 9,8 MW (ISA, 2017).

La demanda total de energía eléctrica (XM, 2018), ha ido en aumento sostenido en el país, siendo para 2014, 2015, 2016 y 2017, de 63 571 GWH (giga vatios por hora), 66 174 GWH, 66 315 GWH, y de 66 893 GWH, respectivamente.

Las principales compañías que hacen parte del sector, son ISA, ISAGEN, EPM y CELSIA, responsables de la generación, transmisión, comercialización y distribución de la energía del País.

## 3.6. Información Administrativa y Financiera ISA

### 3.6.1. Antecedentes

ISA es una compañía de sistemas de infraestructura lineal, fundada en Colombia en 1967, que conserva su nombre original, aspecto debidamente matriculado en la superintendencia financiera, en la comisión de marcas y patentes. Es una empresa con mayoría accionaria del Gobierno Nacional, propietario del 51,41 % de las acciones (ISA, s.f.).

Entró a Brasil en 2012 con la adquisición de CTEEP (Compañía de transmisión de energía eléctrica Paulista), con la cual amplió su presencia a 16 Estados. En Centroamérica, se fortaleció con la realización del proyecto Sistema de Interconexión Eléctrica de los Países de América Central, SIEPAC. También, este año se dio la consolidación de la estrategia de contenidos, que logró aumentar la eficiencia para los operadores (Escobar y Chaparro, 2010).

Para 2013, ganó en Perú una convocatoria para diseñar, financiar, construir, operar y mantener la línea de transmisión Mantaro-Marcona-Socabaya.

Para 2014, contaba en Colombia con sus empresas INTERCOLOMBIA y Transelca; en Perú, con ISA Perú, Red de Energía del Perú —REP—, Consorcio Transmantaro —CTM— y Proyectos de Infraestructura del Perú —PDI—; en Bolivia, con ISA Bolivia; en Chile, Interchile; y en Brasil, con las subsidiarias Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista, CTEEP.

ISA y sus filiales se constituyeron, para el 2017, en el mayor transportador internacional de energía eléctrica de Latinoamérica, con 41 650 km de circuito a alta tensión y 77 710 MVA de capacidad de transformación. A través de sus filiales en Perú, se convirtió en el mayor transportador de energía a alto voltaje en ese país, con cerca de 9420 km de circuito y 7900 MVA de capacidad de transformación (ISA, s.f.).

Para este mismo año, y por cuarto año consecutivo, ganó los premios al mejor proveedor mayorista y al mejor servicio, reconocimientos otorgados por el Metro Ethernet Fórum, entidad que fomenta y regula las mejores prácticas en la tecnología de transmisión Carrier Ethernet. También se dio inicio al rol de la empresa como matriz, y de INTERCOLOMBIA como filial. Se consolidan los proyectos incluidos en la estrategia ISA 2020.

En 2017, realizó importantes proyectos por cerca de 1949 millones de dólares, que generaron ingresos por 230 millones de dólares y aumentó su infraestructura en 1528 km de líneas de transmisión de energía.

También ejecutó transacciones estratégicas, como la adquisición del 41,6 % de las acciones del bloque de control de Transmisora Aliança de Energia Eletrica S.A., con una inversión de 309 millones de dólares, y entró al negocio de torres de comunicación inalámbrica, con una inversión de 160 millones dólares, en Andean Tower Partners —ATP— en Chile, Perú y Colombia (ISA, 2017).

Entre los años 2016 y 2017, ISA ganó importantes proyectos por cerca de 1949 millones de dólares, que generarían ingresos por 230 millones de dólares; también aumentó su infraestructura en 1528 km de líneas de transmisión de energía.

Hoy, se posiciona como el mayor transportador internacional de electricidad en América Latina, con 77 710 MVA de capacidad de transformación e interconexiones entre Venezuela y Colombia, Colombia y Ecuador, y Ecuador y Perú (ISA, s.f.).

Es líder multilatina, con amplia experiencia técnica; en forma directa, y a través de sus 33 filiales y subsidiarias, adelanta proyectos de infraestructura en Colombia, Brasil, Perú, Chile, Bolivia, Ecuador, Argentina, Panamá y Centroamérica.

A 31 de diciembre, el SIN (Sistema Interconectado Nacional) contaba con una capacidad efectiva neta instalada de 16 779 MW, registrando un crecimiento del 1,1 % frente a 2016, debido, principalmente, a la entrada en explotación comercial de plantas menores y de aerogeneradores. También se destaca la entrada en explotación comercial de la primera planta solar en Colombia, con una capacidad de 9,8 MW (ISA, 2017).

Para 2017, operaba en ocho países con 33 empresas filiales, más de 4000 empleados y 43 178 km de circuitos de alta tensión. Contaba con 907 km de infraestructura vial en marcha, 26 700 km de fibra óptica, y coordina desde Medellín 24 911 km de líneas de alta tensión (ISA, 2017).

La empresa ha sido liderada por importantes industriales del país; de 1992 a 2007, su presidente fue el Dr. Javier Gutiérrez Pemberty, quien, después, sería presidente de Ecopetrol; del 2007 al 2014, la lideró el Dr. Luis Fernando Alarcón Mantilla, exministro de Hacienda; y, en la actualidad, es manejada por el Dr. Fernando Vargas Gibsone (Bloomberg, 2015), economista de la Universidad de los Andes con MBA de la Universidad de Columbia.

El Dr. Vargas fue presidente de ING en Colombia Baring (ISA, s.f.), director de la Región Andina y presidente y CEO para las

operaciones fusionadas de Barings e ING Colombia. Además, fue presidente fundador de Proexport Colombia, donde fue escogido como uno de los diez ejecutivos del año 2010 en Colombia. Fue asesor del Ministerio de Comercio exterior, entre el 1999 y 2007, y director del Departamento de Reservas Internacionales y Financiamiento Externo, del Banco de la República.

Por último, es miembro principal de la junta directiva de ISA (INELSA) desde el año 2012, e integrante y presidente del comité de nuevos negocios de la compañía desde mayo 20 de 2013.

### 3.6.2. Modelo de negocio

Focaliza sus actividades en los negocios de transporte de energía eléctrica, concesiones viales, transporte de telecomunicaciones y gestión de sistemas en tiempo real.

En el negocio de transporte de energía eléctrica, a través de sus empresas filiales y subsidiarias, ISA expande, opera y mantiene sistemas de transmisión de energía a alto voltaje.

Los principales productos que genera son (ISA, s.f.):

- Transporte de energía eléctrica:

A través de sus empresas filiales y subsidiarias, expande, opera y mantiene sistemas de transmisión de energía a alto voltaje.

ISA transporta, anualmente, 345 000 GWh que abastecen de electricidad a 150 millones de personas, mediante la operación de 44 175 km de circuito de redes de alto voltaje, que soportan el suministro eléctrico en Colombia, Perú, Brasil, Chile y Bolivia (ISA, 2017).

- Concesiones viales:

Estructura, diseña, construye, opera y mantiene infraestructura vial en mercados extranjeros. A través de Intervial Chile y sus cinco concesionarias (Ruta del Maipo, Ruta del Maule, Ruta del Bosque, Ruta de la Araucanía y Ruta de los Ríos), opera 907 km de autopistas en el país austral. Es la mayor operadora de vías interurbanas del país.

En Colombia, a través de su Intervial Colombia, focaliza su gestión hacia la búsqueda de negocios en proyectos viales de las autopistas 4G, o de cuarta generación.

- Transporte de telecomunicaciones:

La participación de ISA en este negocio, está materializada a través de Internexa, compañía que, después de 16 años de gestión, ha logrado extender 26 700 km de fibra óptica, y opera la única red de telecomunicaciones abierta para todos los operadores, que interconecta siete países de Suramérica.

- Gestión inteligente de sistemas en tiempo real:

ISA, a través de XM (Empresa de propiedad de ISA), desarrolla actividades de planeación, diseño, optimización, puesta en servicio, operación, administración o gerenciamiento de sistemas transaccionales o plataformas tecnológicas, que involucran el intercambio de información con valor agregado, y mercados de bienes y servicios relacionados.

### 3.6.3. Aspectos financieros

Según el gerente Fernando Vargas Gibsone, “alcanzamos una utilidad neta de \$ 1,4 billones, cifra que equivale a 5,3 veces la utilidad del año 2012 y permite confirmar tres años antes el cumplimiento de la visión ISA2020. Por su parte, el EBITDA acumuló \$ 4,4 billones y los ingresos operacionales fueron \$ 7,0 billones” (ISA, 2017).

Los principales aspectos y datos financieros pueden verse en el anexo 6: informe financiero ISA.

### 3.6.4. Proyectos representativos

Los proyectos más representativos que desarrollan su objeto social (ISA, s.f.), están representados, en la actualidad, por el negocio de transporte de energía eléctrica; éstos pueden verse en el anexo 7: proyectos ISA.

Los proyectos mencionados equivalen a 7133 km, 19 600 MVA, con un valor total de 3262 millones de dólares.

En lo relativo a las conexiones viales, durante 2017, se dedicó a materializar las iniciativas de crecimiento, mediante proyectos previamente aprobados en Chile, complementarios de las rutas en operación, tales como Ruta del Maipo, 237 km; Ruta del Maule, 193 km; Ruta del Bosque, 161 Km; ruta de la Araucanía, 144 Km; y Ruta de los Ríos, 17 Km.

## 3.7. Información Administrativa y Financiera ISAGEN

### 3.7.1. Antecedentes

Debido a los problemas de generación eléctrica que vivió Colombia en los noventa, el Estado reglamentó, entre 1992 y 1994, la participación del sector privado en la generación de electricidad mediante la figura de generadores independientes, separando la generación y comercialización de energía del transporte de redes.

El 4 de abril de 1995, se realizó la escisión parcial de la sociedad Interconexión Eléctrica S.A., dando origen a la sociedad ECOGEN, que pasaría a llamarse ISAGEN, asunto que fue registrado en la Comisión Nacional de patentes y marcas del país. Para el año 2016, y de acuerdo a la política de privatización, el 57,6 % de ISAGEN es vendido a la compañía canadiense Brookfield, por 6,5 billones de pesos.

El crecimiento de ISAGEN es notable; para el 2012, se firmó un acuerdo de cooperación con la Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC), para los estudios de prefactibilidad del proyecto geotérmico binacional Chiles, Tufiño y Cerro Negro. Se continuó con la construcción de los proyectos hidroeléctricos Amoyá y Sogamoso en Colombia; éstos incrementarán su capacidad de generación de energía promedio anual hasta en un 60 %. En este año, se logró una transferencia histórica de energía eléctrica a Venezuela, alcanzando los 478,7 GWh. Se invierte, además, en proyectos de energía renovable,

como Cañafisto en el departamento de Antioquia, y el Desarrollo Hidroeléctrico del Río Patía, en los departamentos de Cauca y Nariño.

En el 2013, se realizó la más alta transferencia histórica de electricidad a Venezuela, llegando a los 714,5 GWh, lo que significó un aumento de 51,2 % respecto a 2012 (ISAGEN, 2017). Para este año, se convirtió en la tercera generadora del país, con 10 322,36 GWh al año, equivalentes al 16,97 % de la demanda de energía eléctrica en Colombia.

Para 2014, finalizó el plan de expansión 2006–2014, con la entrada en operación comercial de la Central Hidroeléctrica Sogamoso. Con ésta se aumentó la capacidad de producir energía en un 60 %, entregándole al país cerca del 8,3 % de la energía que consume en un año (ISAGEN, 2017).

Continuó en el índice Dow Jones de sostenibilidad para mercados emergentes. Obtuvo la máxima calificación en la gestión de riesgos, convirtiéndose, en este tema, en un referente para el sector en estos mercados.

Entre los años 2015 y 2016, se consolidó como el mayor transportador internacional de energía eléctrica de Latinoamérica, con 41 885 km de circuito a alta tensión, y 80 815 MVA de capacidad de transformación. Opera y mantiene una red de transmisión a alta tensión en Colombia, Perú, Bolivia, Brasil y Chile, y las interconexiones internacionales que operan entre Venezuela y Colombia, Colombia y Ecuador, y Ecuador y Perú (ISAGEN, 2017).

Durante el año 2017, alcanzó una generación acumulada de 15 282 GWh, 34 % superior respecto al 2016, gracias al cumplimiento de los planes de operación, abastecimiento, mantenimiento y modernización. La demanda energética nacional en el 2017 aumentó 1,3 % respecto al 2016; este moderado crecimiento se debió, en parte, al bajo crecimiento del PIB durante el año.

Hoy, maneja siete centrales de energía del país, que aportan, aproximadamente, el 23 % de la energía que Colombia necesita. Su

capacidad instalada es de 3032 MW, distribuidos en 232 MW hidráulicos en seis centrales y 300 MW térmicos (ISAGEN, 2017).

Desde su creación, ISAGEN ha tenido solo tres gerentes, el Dr. Guillermo Arango Rave, desde 1995 hasta el 2000, el Dr. Luis Fernando Rico Pinzón, de 2001 a 2017, y desde esa fecha, el Dr. Camilo Marulanda López. Todos han sido importantes empresarios; el Dr. Luis Fernando Rico Pinzón, ingeniero civil de la Universidad Javeriana, con especialización en el programa de Alta Gerencia Internacional de las universidades ICESI y EAFIT; y el Dr. Camilo Marulanda López, economista de la Universidad de los Andes y Vicepresidente de Ecopetrol entre 2015 y 2017 (Ramírez, 2015).

### 3.7.2. Modelo de negocio

ISAGEN es una empresa de generación y comercialización de energía, que hoy es propiedad de Brookfield en un 56 %. Atiende a los comercializadores que suministran energía al mercado regulado, o sea, el mercado manejado por la CREG (Comisión Reguladora de Energía) y a grandes consumidores. De esta forma, se cubre gran parte del territorio nacional. Además, hace presencia en Ecuador, Venezuela y Bolivia, donde vende energía.

Los principales productos que genera son (ISAGEN, s.f.):

- Generación de energía

La principal fuente de generación es la hidroelectricidad, y para ello, la compañía cuenta con dos tipos de centrales: con embalse o agua almacenada, y a filo de agua aprovechando el caudal de un río. También se produce energía mediante la generación térmica.

Opera con siete centrales de generación de energía, ubicadas en los departamentos de Antioquia, Tolima, Santander y Caldas. Su capacidad instalada total es de 3032MW, distribuidos en 2732 MW hidráulicos y 300 MW térmicos, que equivale al 23 % de la capacidad instalada de Colombia.

- **Comercialización de energía**

ISAGEN atiende clientes comercializadores y grandes consumidores, representados, en su mayoría, por la gran industria. Para 2017, estaba comercializando 15 282 MWh (megavatios por hora), producto de la generación hidráulica y térmica.

Atiende con su energía a casi todas las regiones del territorio nacional, y en las ciudades de Bogotá, Cali, Barranquilla y en Medellín. Además, ofrece un portafolio de energéticos integrados por la electricidad y el gas, por medio de una red de socios tecnológicos, a la cual ha vinculado a más de 20 de las más prestigiosas firmas nacionales de ingeniería.

### **3.7.3. Aspectos financieros**

El 2017 marcó la recuperación financiera, pues a pesar de que sus ventas se redujeron, se mejoraron sus ingresos operativos, pasando de \$ 605 910 a \$ 937 659, y su margen EBITDA, que pasó de 30,83 % a 46,75 %.

Sus gastos de capital, representados en actividades de inversión, de 2016 a 2017, pasaron de \$ 160 724 a \$ 254 853 en los últimos cuatro años, mientras que el ROE en los últimos dos años permaneció en niveles del 17 %, pero el ROA bajó hasta el 4 % en 2017.

Los principales aspectos y datos financieros pueden verse en el anexo 8: informe financiero ISAGEN.

### **3.7.4. Proyectos representativos**

Los proyectos más representativos que desarrollan su objeto social están representados por la operación de las hidroeléctricas ya mencionadas. El detalle se puede observar en el anexo 9: proyectos ISAGEN (2017).

### 3.8. Acto II: conversación en el avión, de regreso hacia EE.UU.

En el viaje de Medellín a New York, después de asistir al Congreso Internacional Energético, dialogan de nuevo Antoine Pallier y Fadil Al-Hayek.

Fadil Al-Hayek: muy interesante el Congreso, Antoine, ahora estoy convencido de la importancia de invertir en el sector energético de Colombia.

Antoine Pallier: creo que esa inversión debe hacerse inmediatamente, escogiendo aquella compañía, entre ISA e ISAGEN, que tenga la marca más valiosa, pues esta valoración reúne todas las condiciones de las que hemos hablado.

Fadil Al-Hayek: en cambio, yo creo que se debe realizar de inmediato, pero no en forma individual, sino invertir en las dos compañías, ISA e ISAGEN, al mismo tiempo.

# Capítulo 4

## Caso Molinos Sport

Quedarse en una zona de confort, o atender los desafíos que le genera las nuevas tendencias del mercado

*Gastón Darío Rodríguez Santana*

*Jorge Henry Betancur Amariles*

*Elkin Darío Rave Gómez*

### 4.1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso

Este caso fue diseñado para estudiantes de pregrado, en cursos de *Marketing* Estratégico, que les permitan tomar acciones concretas en la determinación de las necesidades reales del mercado y de los clientes potenciales, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, establecimiento de canales de distribución y posicionamiento de marca y de productos en el mercado.

Mediante la aplicación de conceptos básicos sobre la elaboración de las diferentes técnicas y estrategias de *marketing*, los estudiantes pueden proyectar la competitividad de la empresa Molinos Sport y de sus productos, en el nicho de mercado en donde sea más competitiva.

El alumno, tomando como base los fundamentos del *Marketing* Estratégico, deberá tomar decisiones tendientes a la solución del dilema que se plantea en el caso.

## 4.2. Introducción

El sector textil en Colombia ha venido en decadencia, lo cual ha afectado directamente el desarrollo de las empresas, especialmente a las pymes de este sector, que representan el 95 % de las empresas en Colombia, y generan el 90 % del empleo en el país (Cardona y Gutiérrez, 2010). Por su parte, el estudio de McKinsey (2009) indica que el sector textil ha tenido gran impacto, y Betancur y Vargas (2011) resaltan su aporte a la generación de empleo y participación en el desarrollo del país.

El caso de Molinos Sport S.A.S., es presentado como una historia que se constituye en un microsistema de lo que ha sido la evolución y problemática del sector textil colombianos durante las últimas décadas. Los empresarios no se han concientizado de tener planes estratégicos de *marketing* de largo plazo, pues programan su producción “al tanteo”, sin realizar un estudio serio y de proyección de mercado que les permita no solo sostenerse, sino prepararse para incursionar en nuevos nichos de mercado.

En los Documentos Comunidad Clúster n° 5 (2009), se resalta el *marketing* como una estrategia que los empresarios pueden adoptar para promocionar sus productos o servicios, y como prioridad en las mipymes, para lograr sobrevivir y mantenerse en medio de la dinámica empresarial, asegurando la sostenibilidad financiera inmediata.

El mercado textil colombiano se ha caracterizado por las interacciones culturales de otros países, que marcan nuevas tendencias en los gustos de los consumidores de prendas de vestir. Cantillo Guerrero (2017) recomienda la herramienta del *marketing* para anticiparse a las necesidades de los consumidores, lo cual influye positivamente para recuperar, en el corto plazo, el nivel de competitividad.

Aunque se reconoce el despliegue por parte del empresario colombiano, por su gran capacidad de comercializar y negociar sus prendas de vestir, esta actividad la ha realizado durante años basada en su experiencia empírica, pero sin el conocimiento de las prácticas

del *Marketing*, tales como la segmentación de mercado, estrategias en redes sociales y marketing digital, entre otras.

En consecuencia, se expone la problemática presentada en la empresa Molinos Sport S.A.S, dentro del contexto del sector textil colombiano, con la finalidad de que los estudiantes de pregrado elaboren una propuesta de *marketing* estratégico, que le permita al gerente de la empresa tomar acciones concretas en la determinación de las necesidades reales del mercado, y de los clientes potenciales.

Este propósito se logrará mediante la aplicación de los conceptos básicos sobre la elaboración de las diferentes técnicas y estrategias de *marketing*, las cuales les permitirá proyectar la competitividad de la empresa Molinos Sport y de sus productos, en el nicho de mercado en donde sea más competitiva.

### 4.3. Metodología

La investigación se realizó mediante la recolección de información secundaria, obtenida del sector textil y de confección en los medios escritos, y por medio de entrevistas y encuestas al gerente y personal de la empresa. Una vez obtenida la información, se realizó el análisis y clasificación de la misma, con el objetivo de establecer los factores y problemáticas que eran comunes y afines, tanto para el sector como para la empresa objeto de estudio.

La información de la empresa se presenta siguiendo la estructura del estudio de caso. Explica Yin (1994) que la investigación basada en estudios de caso es utilizada en numerosas situaciones, permitiendo conocer fenómenos de tipo personal, individual, grupal, organizacional, entre otros. Esta metodología está presente en las ciencias sociales como la psicología, la sociología, las ciencias políticas y, por supuesto, en el *marketing* y los negocios.

Uno de los campos en que más se utiliza esta metodología es en el *marketing*, Jaworski y Kohli, (1993); Drumwright (1996); Workman, Homburg y Gruner (1998); Homburg, Workman y Jensen (200). Por ejemplo, Barringer y Greening (1988) utilizaron una metodología

comparativa de estudios de casos, que les permitió desarrollar un modelo teórico de los antecedentes de la expansión geográfica efectiva de pequeñas empresas.

#### 4.4. Gira por Colombia

Iván Molina: cada año es igual, sin embargo, el contacto directo con los clientes siempre ayuda a reforzar las ventas; este año no será la excepción, además, el taller trabaja a media marcha, y yo me veré en dificultades para pagar a mis proveedores.

Esposa: esas son excusas para irte de paseo. ¿Por qué no me llevas?, y así me permites también disfrutar un poco de las playas en las ciudades de la costa. Me canso de estar en casa, y no es justo quedarme sola mientras tú te diviertes con tus clientes.

Iván Molina: está bien, mujer, tú lo pides, ya verás que no se trata de un paseo, esto es trabajo. Así que, si no hay más remedio, saldremos juntos las 4:00 a. m., de correría rumbo a Cauca.

Salimos del agradable clima de Medellín hacia el caluroso ambiente de Cauca. Mi esposa y yo hablábamos muy poco sobre la empresa, pero esta era la oportunidad para contarle algunos detalles sobre el negocio. El plan de viaje estaba definido, comenzaríamos por visitar al dueño de la cadena de almacenes “La Pantaleta”, un antioqueño que se hizo a pulso, comenzando por vender pantaletas por los pueblos de la costa; ahora es el dueño de una gran cadena de almacenes tipo miscelánea. Después de ocho horas de camino, llegamos a la ciudad, a la oficina de Francisco, el propietario de “La Pantaleta”.

Secretaria: afuera se encuentra don Iván, el de Molinos Sport, viene con una mujer.

Francisco: dile que pase, y trae limonadas, para refrescarnos.

Iván: don Francisco, usted siempre se encuentra bien, por eso no es necesario preguntarle cómo está. Le presento a mi esposa.

Francisco: señora, es un placer conocerla. Es usted la que se aguanta a este hombre, pero es un gran tipo. A ver, Molinitos (así llamaba a Iván), ¿cómo van los negocios?

Iván: sobreviviendo, esto es cada día más difícil; la competencia es dura y están apareciendo irresponsables que dañan el mercado. Más bien cuente usted qué me tiene, si puede echarme alguna cosita (abonarme), para no dejar crecer más sus deudas. Hoy le traigo las muestras de nuevos diseños, hemos trabajado duro para presentar prendas novedosas y versátiles que le gusten a su clientela; entiendo que del pedido anterior se logró vender la totalidad de la mercancía, y este fin de temporada puede ser mejor.

Francisco: qué va, Molinitos, la cosa no es fácil, la gente siempre quiere rebaja y la mercancía china es un competidor muy fuerte. Hemos logrado que la gente se mantenga fiel y que consuman el producto nacional, pero la mitad de mis clientes compran a crédito, y la recuperación de cartera es difícil. Estoy de acuerdo con usted, están apareciendo competidores que me ofrecen buenos precios y un mejor margen de utilidad, yo sigo con usted, pero va a tener que hacer el esfuerzo en dos puntos: uno es el de la innovación, para ampliar el mercado, y otro es el de los precios, sin desmejorar la calidad.

Después de regatear, Francisco realizó el pedido.

El siguiente destino era Montería, un poco más al norte del país. Después de una hora de camino, llegamos a nuestro destino. Llegamos a un hotel, de mejor calidad que cuando viajo solo, para garantizar una mejor estadía a mi esposa. Al día siguiente, debía reunirme a las 8:00 a. m. con mi segundo cliente, Tito, comerciante de textiles en la región y propietario de almacenes en varias ciudades de la costa caribe. Llegamos al almacén “Los Catíos”, y nos recibió el dueño.

Tito: hola, Molinitos, ¿cómo estás? Siempre es bueno verte, espero que traigas nuevos diseños.

Iván: le presento a mi esposa, que esta vez decidió acompañarme.

Tito: mucho gusto, señora. Oye, Molinitos, ¿cómo van tus negocios?

Hace días que no sé de tus vendedores... ¿los tienes de vacaciones?

Iván: no, no tienen vacaciones, o, mejor dicho, en esas se mantienen, jajaja... A mi oficina solo van cuando necesitan dinero o cuando yo los llamo. Ese es el tema que me preocupa, se han estado quejando de que tus administradores les están haciendo pocos pedidos y las ventas están bajas. Además, quiero que hablemos sobre la deuda que está pendiente del año anterior, ¿será que podemos abonarle algo?, y así comenzar a montar los nuevos pedidos. Este negocio solo se mueve si hacemos rotar el dinero.

Tito: por supuesto, Iván, esta semana te hago una consignación y hablo con los administradores para que atiendan a tus vendedores como se merecen. Tantos años haciendo negocios tienen que llevarnos a un gana gana. La cosa está complicada, pero tenemos que arriesgar, estoy abriendo almacenes en poblaciones más pequeñas, tratando de llegar a más gente, ¿será que tus vendedores me pueden atender esos nuevos negocios? Espero que puedas enviarlos y hacerme llegar las mercancías, ya te paso los datos.

Salimos rumbo al hotel, hicimos las maletas y tomamos de nuevo la carretera, rumbo a Sincelejo, nuestro tercer destino, a tres horas de Montería. En la carretera, solo nos detuvimos para almorzar, de manera que llegamos a nuestro destino hacia las 3:00 p. m. Llamé a mi cliente, el señor Orozco, para saber si nos podría atender esa tarde. Estaba en una reunión y solo pudimos contactarnos dos horas más tarde, así que fijamos nuestra reunión para el día siguiente a las 9:00 a. m.. A mi esposa le parecía bien, porque así podríamos ir al día siguiente a una población cercana a la playa.

Al día siguiente, estuvimos puntuales en la oficina de Orozco, quien nos recibió en la sala de juntas. Allí, el clima estaba fresco, tomamos café, él mismo hizo las presentaciones de rigor, tuvo un trato amable y considerado con mi esposa, y estaba acompañado de su socio, el señor Blanco.

Orozco: las cosas andan difíciles por el contrabando, especialmente de productos chinos, imagino que todos tus clientes te habrán dicho lo mismo. A nosotros nos ha tocado mezclar mercancía nacional con la de contrabando, eso hace más difícil vender tu mercancía, Iván, por eso tendrás que entender los retrasos en los pagos y la lentitud para decidir si te hacemos los mismos pedidos o los disminuimos. Créeme que estamos haciendo nuestro mayor esfuerzo para mantener las buenas relaciones que nos han unido por estos 12 años. Por eso, he invitado a mi socio, el señor Blanco, ya le he contado sobre nuestra relación de negocios y él se encargará de toda la parte comercial de los almacenes, mientras yo trato de equilibrar las finanzas.

Blanco: señor Iván, hemos analizado el comportamiento de sus productos, así como el servicio que nos brindan sus vendedores, de los cuales encuentro que es conveniente mejorar su entrenamiento, de manera que pasen de ser tomadores de pedidos a verdaderas estrategias comerciales. En nuestros almacenes queremos tener un contacto más profesional, de manera que podamos mantener las buenas relaciones con nuestros proveedores, al tiempo que hagamos más dinámico el proceso de comercialización textil. Esto es necesario para ser más competitivos.

Iván: aprecio todo lo que ustedes me dicen, eso es precisamente lo que busco en esta visita; todo lo que ustedes consideren que debemos tener en cuenta, lo apreciamos, eso puede llevarnos a fortalecer estas relaciones y posibilitar que todos ganemos. En cuanto al tema financiero, quisiera saber si tienen un plan de pagos para ponernos al día.

Orozco: claro, Iván, todo está definido. Desde que Blanco se asoció, nuestra empresa está organizándose en todos los aspectos; ya está definido que te estaremos pagando el 30 % de la deuda en 20 días; 60 días después te daremos otro 30 %, y en 120 días el 40 % restante. Respecto a los nuevos pedidos, se pagarán del siguiente modo: 40 % a 120 días, 30 % a 180 días y 30 % a 240 días. Esto es lo que te ofrecemos.

Iván: me parece bien, especialmente la claridad con que se expresan, esto permite organizar el negocio. Mis vendedores estarán visitando sus almacenes el próximo mes, llevando las muestras y tomando los pedidos.

Blanco: disculpe, señor Iván, también esto ha cambiado. El vendedor que usted asigne a nuestra empresa deberá presentarse solamente aquí, en nuestras oficinas, ya no deberán ir a los almacenes. Todos los pedidos se van a centralizar, aquí deberán presentar sus muestras, aquí se negociarán los volúmenes, y nosotros les informaremos para que los envíen a los diferentes almacenes.

Iván: de acuerdo, señores, será como ustedes digan.

Salimos a las 11:00 a. m. Recogimos nuestro equipaje y tomamos carretera hacia Cartagena, la última ciudad que debíamos visitar. Era un viaje de tres horas, nos detendríamos en carretera para comer, y estaríamos a las 3:00 p. m., justo a tiempo para la última reunión de este periplo. A las 4:00 p. m. nos atendió el señor Hassan, un cartagenero de ascendencia turca, propietario de varios negocios a lo largo de la costa caribe. Se caracterizaba por ser directo, pedir descuento y pagar al plazo que él decidía, pero siempre cumplido.

Hassan: buenas tardes, señor Molina, buenas tardes, señora. Es un placer tenerlos por acá. Cuénteme, señor Molina, qué tiene de nuevo para fortalecer nuestros negocios.

Iván: sí, señor Hassan, estos diez años de negocios tienen que fortalecerse. Ya le he enviado las muestras con mis vendedores, y espero que podamos llegar a un acuerdo sobre pedidos, precios y demás.

Hassan: usted sabe, señor Molina, cómo hago los negocios. Le estaré enviando las cantidades, toda su mercancía me gusta por la calidad que tiene, no me muevo a otras mercancías por baratas que parezcan, lo de los chinos no me convence. Pero ya sabe que me debe dar 120 días de plazo y 20 % de descuento sobre el precio de lista. Esta temporada voy a aumentar mis pedidos, usted es un hombre serio y lo prefiero para seguir con los negocios.

Iván: así es, señor Hassan, usted tiene razón en todo, y me siento complacido de hacer negocios con usted. Ya sabe usted que esta visita es más de cortesía, para mantener las buenas relaciones. Es mejor el trato directo, el contacto personal.

Después de una charla de cuarenta minutos, salimos hacia el hotel, a tomar una ducha y un descanso merecido. Nos esperaba un regreso largo y con una sola parada.

En el camino, fue mi esposa quien se encargó de dar opiniones sobre lo que significó esta jornada; todo lo que dijo se puede resumir en tres cosas: primero, los vendedores están estancados, hacen su recorrido, toman los pedidos y se esfuerzan poco, al fin y al cabo, tienen seguros los viáticos y las ventas importantes las mueve el gerente. Segundo, Iván —me dijo—, tienes que hacer algo para que la empresa sea más competitiva, y tercero, ¡esto para nada es un viaje de placer!

## 4.5. Molinos Sport y la industria

La empresa Molinos Sport fue creada por el señor Iván Molina, un emprendedor deseoso de abandonar el rol de empleado para convertirse en jefe de su propio negocio. Cuando don Iván decide dejar su empleo en el sector de alimentos, su hermano, José Luis Molina, le propuso la posibilidad de fundar entre ambos una fábrica de ropa. Todo el dinero de la liquidación del señor Iván Molina se invirtió en la adquisición de máquinas textiles para emprender el negocio. A los pocos años, José le vende su participación de la compañía a su hermano Iván, para que continúe solo impulsando la empresa, que cuenta con 30 años en el mercado colombiano.

En este momento, la empresa Molinos Sport necesita “respirar un aire nuevo”, que le permita proyectar su sostenibilidad y competitividad en el tiempo.

Inició como un taller fabricante de ropa para vender en almacenes de ciudades y poblaciones de Antioquia; quince años después, decidió registrar la empresa en Cámara de Comercio y cumplir con las exigencias de las normas colombianas.

### 4.5.1. Antecedentes Molinos Sport

Para ejemplificar los problemas del sector textil, se toma como referente a la empresa Molinos Sport, con la finalidad de encontrar la problemática del sector, partiendo de investigaciones sobre pymes del sector textil (Beltrán Duque, 2006).

La empresa inició operaciones en el año 1988, con un patrimonio familiar que se vino consolidando en corto plazo, debido al crecimiento paulatino de las ventas y del mercado. Desde su fundación, hasta el año 2000, la empresa Molinos Sport fabricó sus prendas orientadas al mercado antioqueño. En los siguientes seis años amplió su mercado, y, por tanto, su producción, al Magdalena Medio y a la región cafetera (Armenia, Pereira y Manizales), y a partir del 2007, su producción y ventas se extendieron con destino al mercado de la región caribe, teniendo un crecimiento pausado acorde al desempeño del mercado del sector textil del país.

La empresa Molinos Sport ha presentado un crecimiento en su producción de prendas y en las ventas de las mismas, debido a que el proceso de confección se ha tercerizado, manteniendo un acompañamiento permanente con los talleres satélites que realizan el armado de las prendas, y con los proveedores mediante la exigencia de calidad y cumplimiento, para estandarizar los costos de producción. La tecnología del proceso de confección es la que poseen los confeccionistas, los cuales contaban con máquinas de tecnología clásica y algunas con procesos automatizados.

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de Itagüí, Antioquia. Es una compañía dedicada a la fabricación de camisetas para hombre, dama, jóvenes y niños, con productos de reconocida calidad. La mayor parte de la producción la realizan mediante la utilización de cerca de 70 talleres maquiladores, y 15 empresas proveedoras de insumos, que generan más de 280 empleos indirectos.

La estructura organizacional está constituida por el gerente, Iván Molina, dos empleados administrativos, cuatro operarios en planta y tres asesores comerciales. Las ventas están orientadas a 35 comer-

cializadores, ubicados en cuatro regiones colombianas: Antioquia, Magdalena Medio, el caribe y la región cafetera.

La gerencia realiza sus ventas, sin realizar una estrategia de mercado, ni fijación de políticas de venta y cobro de cartera: Las estrategias del personal de ventas no están definidas, en cuanto al cumplimiento de objetivos comerciales, no existe participación del personal en las tácticas de ventas. La única práctica de Marketing que utiliza la gerencia, es la de compartir experiencias de ventas con sus colegas empresarios del sector textil de la región.

El área de producción cuenta con un diseñador de vestuario con formación de nivel universitario, el resto del personal tiene poca experiencia laboral en el sector textil. Los asesores comerciales son experimentados en temas de ventas, sin formación técnica ni profesional, y reciben además bonificaciones por ventas.

El diseño del producto es realizado con base en rastreos de tendencias a través de páginas web. El diseñador presenta propuestas, que son aprobadas por el gerente, que a su vez es tramitada para la aprobación de los clientes, en el caso de las ventas por catálogo.

Desde el año 2016, parte de la producción se orientó a empresas de venta por catálogo, que es una modalidad de venta directa que consiste en la comercialización de productos a través de un catálogo, en campañas cortas en las que, una vez realizado el pago, se envían directamente al comprador, y representan el 33 % del total de la producción.

Los productos han tenido gran aceptación en sus clientes, quienes reconocen la calidad y el diseño como satisfactores de sus necesidades. El gerente tiene un buen conocimiento sobre los insumos y los procesos para la producción. Eso le ha permitido a la empresa mantenerse en el mercado, especialmente en el grupo de compradores de almacenes textiles (Anif, 2017).

Las maquiladoras son mujeres con pequeños talleres, con quienes mantiene un vínculo comercial sencillo pero duradero, caracterizado por un trato de familiaridad y fuertes lazos afectivos. Con la

competencia, se mantienen reservas, dado que se perciben prácticas de deslealtad. El gerente mantiene un vínculo fuerte con la Cámara de Comercio de la región, participando en actividades del Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda en Antioquia.

La empresa ha accedido a capacitaciones y diversos programas de fortalecimiento empresarial. Además, participó en un programa de la Cámara de Comercio, a través de una de las universidades de la región, con un estudio de competencias exportadoras. Se evidenció que todavía la empresa no tiene un potencial exportador (Betancur, J. y Rodríguez, G. 2015).

La empresa tiene definido el tipo de clientes o consumidores: clase media, de estratos dos y tres, caracterizando así su nicho de mercado y sus compradores. Allí se estaban enfocando todas las potencialidades de la empresa, representadas en el diseño, selección de materiales, confección y precios accesibles, orientados a estos estratos socioeconómicos. Hay escasa apertura y oportunidades de nuevos negocios en regiones diferentes a las que en la actualidad se encuentran sus productos de camisetas. Se han ensayado prendas para otro tipo de consumidores, pero hasta ahora no han sido exitosos. Se prefiere mantener este nicho ya cautivo, sin considerar viable o conveniente estudios e inversiones en nuevas posibilidades de mercado (Franco Ángel y Urbano, 2014).

Al gerente de Molinos Sport “le sigue dando vueltas en su cabeza” el dilema de quedarse en una zona de confort, o atender los desafíos que le genera las nuevas tendencias del mercado.

Si don Iván decide enfrentar los desafíos que le propone el mercado, deberá pensar también en el crecimiento de sus líneas de productos, que le permita explorar la posibilidad de ingresar a nuevos mercados. Esto implicaría realizar una propuesta de *marketing* que le permita la expansión de sus productos y posicionamiento en nuevos nichos de mercado, para que la empresa sea más competitiva.

### 4.5.2. Panel de expertos

Para tener un mayor conocimiento sobre los retos que debía enfrentar, la empresa participó en un proceso de asesoría con un panel de expertos, conformado por un experto financiero, uno administrativo, uno en mercados, uno en tecnología, uno jurídico y un experto del sector textil confección, consultor del clúster de este sector.

En la reunión de presentación del informe, después de dos meses realizando un diagnóstico del sector y de la empresa, se mostró las bondades y los problemas de Molinos Sport, así como su proyección a futuro.

De la reunión de expertos, se destacan las siguientes ideas:

- Experto en mercados: puede continuar haciendo lo mismo de hace 30 años, o replantear el negocio para darle un enfoque más amplio. Sus vendedores se comportan como simples tomadores de pedidos, lo cual no dinamiza para nada su mercado actual. Es necesario la realización de una propuesta de *marketing* estratégico, que determine los nichos de mercado en donde sus productos puedan encajar.
- Experto en finanzas: durante los últimos tres años, la cartera ha crecido, su flujo de efectivo es escaso y los costos financieros golpean la rentabilidad de la empresa; es necesario aprovechar la seriedad de los clientes que cumplen con los pagos, buscar nuevos clientes a quienes se les acortará el periodo de pago a 30 días, como máximo, y solicitarles un anticipo para iniciar a fabricar los productos, y comenzar a abandonar, paulatinamente, a quienes son lentos en los pagos.
- Experto del sector: de acuerdo con la dinámica del sector textil confección, diseño y moda, usted puede ampliar su portafolio de productos, abrir nuevos nichos de mercado, y seguir posicionado en los mercados actuales. Todo depende de a dónde quiere llevar a su empresa.

- Iván Molina: ustedes me han desnudado la empresa, han mostrado la realidad de lo que ella es por dentro. No hay más que decir, comencemos a trabajar para sacar adelante este negocio.

### 4.5.3. El desafío gerencial

Después de 30 años de operación, el gerente Iván Molina, de la empresa Molinos Sport, se encuentra frente al reto de expandirse a nuevos mercados en otras ciudades del país, y ampliar su línea de producción con nuevos productos, o quedarse en la zona de confort que le ha permitido sostenerse en estos años, desatendiendo los desafíos que le generan las nuevas tendencias del mercado.

El producto lo ofrece en secciones de damas, caballeros, niños, niñas y adolescentes, en una segmentación muy variada de marcas propias, y de nichos de mercado de ingresos medios.

Durante estos años de permanecía en el sector, el gerente es conocedor de las tendencias que siguen este tipo de consumidores, las cuales están determinadas por la moda y el precio. Se tomó como referente a la mayor tienda europea de confección, Zara, que importa directamente sus productos y ha logrado mantener un posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

No obstante, la empresa Molinos Sport, comparada con la marca Zara, no tenía la capacidad de producción y competencia, respecto a este tipo de compañías multinacionales, así que descubrió que Zara, y otras empresas similares, no eran directos competidores en el nicho de mercado de sus productos (estratos 2, 3 y 4), ni operaba en las regiones donde vendía sus productos, que en su mayoría son regiones y ciudades intermedias de Colombia.

En las regiones donde vende sus productos, la mayor parte de sus consumidores, prefieren productos de precio medio que están asociadas al material de las prendas, optando por las camisetas 100 % de algodón, que resultan más frescas, dadas las condiciones de temperatura de las ciudades y regiones donde vende sus productos.

Con las anteriores consideraciones, don Iván Molina, como empresario, es consciente de las dificultades que ha tenido la empresa para mantenerse en el mercado textil en Colombia; lo cual es un reto para la gerencia, ya que se encuentra en un punto coyuntural de mantenerse con los mismos productos y mercado, manteniendo una competitividad condicionada al crecimiento o decrecimiento del mercado; o proyectarse a nuevos mercados, con productos diferenciadores en calidad y precio, que le permitan posicionar sus productos y ampliar su mercado, para que la empresa sea más competitiva.

#### 4.5.4. El sector textil en Colombia

Se esbozarán las características más relevantes del sector textil confección en Colombia, de tal manera que se pueda tener un mayor conocimiento del mismo, y se logren determinar los factores que suelen afectar la oferta y demanda del sector, que está conformado, en su mayoría, por pequeñas empresas. Como uno de los referentes fundamentales se encuentra el estudio realizado por McKinsey Company (2009), titulado “Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia”, que describe los siguientes factores: reducir el margen de producción aumentando el margen de mercadeo; los precios de venta deben estar articulados con la calidad del producto; pasar de un mercado pasivo a un mercado activo y permanente; no vender para mercadear, sino mercadear para vender con marcas regionales y globales; y generar canales de *marketing* y de distribución propios, mediante una investigación permanente de mercado.

Según estadísticas de la Superintendencia de Sociedades (2013), el sector textil confección representa el 6 % del total de exportaciones del país, genera alrededor de 150 000 empleos directos y cerca de 1 000 000 de empleos indirectos, lo cual ha permitido que las exportaciones se incrementen en un 3 % en los últimos dos años, tasa muy cercana al crecimiento presentado en el mercado global.

Una de las estrategias en las que está incursionando el sector textil confección, es convertirse en centro de manufactura de marcas reconocidas —*fast fashion*—, aprovechando la ventaja geopolítica del país, que le permitiría ser no solo un centro de producción manufacturera, sino un foco de acopio para la distribución de productos textiles para la región.

Como reto para el sector textil confección, se encuentra diseñar otras propuestas que le permitan al sector competir con las marcas globales, mediante la diversificación de los nichos de mercado, y aumentar su participación con el desarrollo de productos verdes a partir de fibras naturales, y ser así un proveedor que genere un valor agregado y distintivo en el mercado local e internacional (Rodríguez, Betancur, y Arias, 2017). Igualmente, deben ocuparse del fortalecimiento de marcas propias a nivel local, pero con proyección internacional, fortificar la producción no solo de sus productos, sino también de los servicios que generen un valor agregado en la gestión logística y rotación de inventarios, y fortalecimiento e inclusión en redes de investigación y desarrollo.

Dentro de las amenazas detectadas para el sector textil confección, se encuentra el incremento en las importaciones de materia prima, y de productos terminados de menor costo al local; la alta informalidad del sector, que prácticamente venden al costo sus productos; el incremento del contrabando y la intensiva entrada de marcas globales con amplia experiencia en *marketing*, gestión de marca, gestión de tiendas e inteligencia de mercados (Rodríguez, Betancur y Arias, 2017).

Además, la participación del sector se ha caracterizado por ser una tradicional y con modelos de bajo valor agregado, como por ejemplo la maquila y sus costos de fabricación, que no le permiten competir con otros países de bajos costos en su producción, debido, principalmente, por los pocos recursos para mejorar su infraestructura y escasos medios para investigación en laboratorios y pruebas de certificación, que no les permite determinar las escalas mínimas de producción.

Siguiendo a Mesa Correa, Martínez Costa, Mas Machuca y Uribe Saavedra (2013), se infiere que una respuesta de *marketing* proactivo puede contribuir a resistir las crisis económicas. La orientación al mercado, desde el *marketing* proactivo, indica que apostar por este tipo de *marketing* permite mantener la ventaja competitiva y el valor de la empresa durante la crisis.

Una vez abordadas las características y problemáticas propias del sector textil confección, es importante conocer la situación particular y problemática de la empresa de estudio, con el objetivo de permitir desarrollar estrategias de enseñanza, relacionando el contexto del sector textil confección con una empresa del mismo sector productivo, como táctica de desarrollo de procesos de aprendizaje en la toma de decisiones, en las que el estudiante acuda a lo asimilado en las clases de *marketing* y procese información, diagnostique los contextos, y plantee propuestas que regulen sus procesos cognitivos y de intervención (De Oca, N, Machado, E. 2011).

#### 4.5.5. El momento de las decisiones

El caso empresarial Molinos Sport, es un fiel reflejo de la problemática que enfrentan las pymes del sector textil en Colombia; sus problemas reflejan a todo el empresariado, su historia es el espejo de cada una de las pymes de su área de comercio, de los esfuerzos y las propuestas insuficientes por levantar un sector que requiere estrategias profundas, de largo plazo y articuladas a una planeación de país.

Las diferentes estrategias que se han adoptado en el sector textil, se han enfocado en aspectos coyunturales de la problemática, sin tocar a fondo las deficiencias estructurales del sector (Arias, Betancur y Rodríguez, 2016).

Molinos Sport forma parte de esa industria, que, aunque con dificultades, le ha permitido sostenerse por más de 30 años; no obstante, la alta dirección, liderada por don Iván Molina, no está satisfecha y sigue estudiando posibilidades para salir avante y crecer, a pesar de los obstáculos propios del sector.

Después de varias y exhaustivas reuniones con los expertos del sector, y de observar la realidad objetiva por la que atraviesa la empresa, continua latente la preocupación de don Iván y de su equipo sobre qué camino seguir, esta vez convencidos de la necesidad de tomar decisiones significativas conducentes a redefinir el rumbo de la empresa.

Las dificultades de la industria representan, a manera de holograma, la problemática presentada en la empresa Molinos Sport. Sin embargo, la gerencia tenía que resolver el desafío de mantener las mismas rutinarias prácticas de diseño y confección en sus productos, que le han permitido mantenerse en el mercado, o, por el contrario, mediante esfuerzos programados y persistentes, generar una propuesta de valor de *marketing* estratégico, que le permita proyectarse a nuevos nichos de mercado en el ámbito nacional, y, por qué no, a mediano plazo, enfocarse al mercado internacional.

La decisión a tomar plantea retos, considerando que cualquiera de las decisiones que se tome, conlleva riesgos.

¿Qué haría usted si fuera el gerente de la empresa Molinos Sport? ¿Continuar gerenciando la empresa haciendo lo mismo de hace 30 años? ¿O implementar estrategias de *marketing* estratégico, que le permitan a la empresa abrir nuevos nichos y mercados, conforme a las tendencias del sector textil?

# Capítulo 5

## La oportunidad de internacionalización de la casa cultural de formación en tatuaje, Marcarte ¿Excentricidad o filosofía de vida?

*Durlandy de Jesús Chaverra Muñoz  
John Jairo Echeverri Arango*

### 5. 1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso

Este caso es realizado para estudiantes de especializaciones relacionados con estrategia internacional, estudio de mercados y gerencia estratégica. En cursos de Estrategia Internacional, se puede explorar en temas relacionados con barreras de entrada y salida, elección de modos de entrada, elementos claves para la gerencia y toma de decisiones de expansión internacional. Para estudiantes que cursen Estudio de Mercados, se recomienda indagar el mercado localizado a disputar, análisis de precio, segmentación demográfica y *marketing* y comunicación.

### 5.2. Introducción

El fenómeno de la globalización del arte, al igual que el tatuaje, han eliminado las fronteras territoriales que caracterizan las distintas expresiones estéticas de cada persona. El movimiento de los tatuadores como artistas, requiere una reflexión de sus matices en la identidad del arte local e internacional, que, en muchos casos, conlleva a nuevas tendencias y trazos modificando su esencia estructural de creación.

Marcarte es un espacio abierto, donde expertos y principiantes intercambian experiencias técnicas y profesionales en la implantación conceptos, experiencias y sueños en la piel, como un lienzo donde se escribe una historia en una imagen.

Donde otros ven en el oficio de tatuar una excentricidad, un emprendedor descubre una oportunidad de formación integral y negocio cultural.

El caso Marcarte está estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se presenta el párrafo de inicio expresando un relato, en el cual se relaciona, de forma preliminar, la problemática a resolver. En segundo lugar, los antecedentes del centro de formación, el modelo de negocio, la decisión y la industria del tatuaje en México y Barcelona. Finalmente, se presenta el párrafo de cierre, el cual plantea la urgencia de la decisión y la importancia de la misma.

### 5.3. Metodología

El caso de estudio Marcarte se enmarca en el proyecto de investigación “Libro de casos. Casos empresariales colombianos: la organización y sus desafíos gerenciales”. Este trabajo tiene como propósito continuar cerrando la brecha existente entre la realidad de la empresa y la academia, a partir de la exposición y el análisis de las decisiones y desafíos que, cotidianamente, enfrentan directivos en las organizaciones.

El proceso investigativo se realizó haciendo uso de la herramienta entrevista semiestructurada, alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas. Esta estrategia permitió una mayor flexibilidad y libertad para la recopilación de la información directamente con el emprendedor de Marcarte.

La pregunta en la cual se sintetiza la investigación es la siguiente: ¿cuáles son los desafíos estratégicos, de la internacionalización de la formación técnica de un centro de tatuajes, que enfrenta un emprendedor local?

## 5.4. ¿Excentricidad o filosofía de vida?

Dónde otros ven en el oficio de tatuar una excentricidad, Jorge Uribe descubre una oportunidad de negocio cultural. Jorge es uno de los fundadores y propietario de Marcarte, una casa cultural de tatuajes localizada en Envigado, Colombia. En Envigado se encuentran importantes expresiones de la cultura de la región y del país, como la Casa Museo Otraparte, que habitó el escritor y poeta Fernando González, y la Escuela Superior Tecnológica de Artes Débora Arango.

Los instructores enseñan con ejemplo que este oficio se debe desempeñar con profesionalismo, actitud fresca y despreocupada, aunque no significa que se deje lugar para errores. Jorge viene trabajando para convertir a Marcarte en un proyecto social privado, donde se promocionen las habilidades de los aprendices, cualquiera que sea su condición social. Se han presentado casos de rehabilitación de personas en situación de calle, reclusos, con autismo, adicciones, entre otros.

Uno de los principales retos que Jorge Uribe y los estudiantes, aparte de posicionar la escuela como un gran proyecto social, es internacionalizar Marcarte. Para este propósito, se ha estudiado los países de España y México como grandes potenciales del desarrollo cultural del tatuaje, y en donde muchos de sus habitantes se animan a plasmar en su piel cosas que son importantes para ellos.

Los dibujos en la piel en España y México han pasado por diferentes etapas, simbologías y significados. Ha habido épocas en las que, incluso, no estaban bien vistos. Pero cada vez son más comunes y aceptados.

Dado el éxito que la casa cultural de formación en tatuajes ha experimentado, y que esta actividad se desarrolla ampliamente en Colombia, además de ser aplicada de manera similar en otros países, Jorge desea emprender un proceso de expansión internacional, cuyo cuestionamiento radica en llevar su marca a España o a México.

### 5.4.1. Antecedentes

En el año 2015, los emprendedores Carolina Ochoa, Ricardo Arcila y Jorge Uribe residían en España. Se reunieron con la idea de emprender un proyecto en el sector cultural, con el fin de explotar sus capacidades y la afinidad al arte; aunque la idea se diseñó en Barcelona, la ejecución e inicio de operaciones se planeó en Colombia.

Carolina, Ricardo y Jorge aportan, cada uno, 350,00 dólares, lo cual equivale a una participación del 33.33 % en la propiedad del emprendimiento, que se inicia con cuatro líneas de negocio complementarias: clases de tatuaje, insumos para tatuaje al por mayor y detal, alquiler de estaciones para tatuaje y marca propia de vestuario y gorras. En noviembre de 2016, Carolina y Ricardo deciden desintegrar la sociedad y vender su participación a Jorge, quien, desde la fecha, es el único propietario de Marcarte.

Gracias a la acogida que ha tenido la enseñanza de este oficio, se han venido realizando inversiones para ampliar y modernizar el emplazamiento, ajustándose a la demanda, hasta el punto de adecuar espacios para tatuar en otras ciudades de Colombia.

Para los jóvenes que desempeñan el oficio del tatuaje, cuya actividad tiene un estigma de informalidad, éste se ha convertido en una forma de vida y en una profesión más aceptada, y, por lo tanto, debe ser asumido como una profesión. Adicionalmente, se debe legislar adecuadamente la profesionalización de la actividad y la enseñanza.

El propósito de profesionalizar la actividad del tatuaje es estructurar la formación cumpliendo con las reglas actuales del desarrollo de competencias de una técnica profesional. Además, la formación conlleva a actividades complementarias, como el comercio internacional de las pinturas y artefactos, el comercio de los muebles para los *stands*, el alquiler de los consultorios y el comercio de *souvenirs* y lienzos.

La reputación de Marcarte se ha logrado gracias a la metodología de enseñanza de objetivos y resultados clave (ORC). Se puede definir esta metodología como un método de trabajo interno que, mediante

la fijación de objetivos y de sus correspondientes resultados clave, permite organizar el proceso de aprendizaje y trabajo, definir grupos de aprendizaje y realizar un seguimiento del proceso de cada aprendiz (ver anexo 10).

El tatuaje es una práctica que se hereda de maestro a alumno, de mutuo acuerdo. Una persona que ingresa al mundo del tatuaje es, generalmente, alguien que, empírica o académicamente, ha adquirido conocimientos y habilidades en ilustración. Para iniciarse en este negocio, es necesario tener las máquinas profesionales y, sobre todo, talento. Adicionalmente, hay que obtener certificaciones en bioseguridad y primeros auxilios. También, instruirse en microbiología de patógenos y hacer prácticas previas en superficies no humanas, para que el nuevo tatuador no se convierta en un riesgo. Los expertos dicen que se deben hacer los esfuerzos para que esta actividad sea ofertada por instituciones de educación superior.

#### 5.4.2. Modelo de negocio de Marcarte

Marcarte constituye un buen ejemplo de cómo una organización ha conseguido desarrollar una forma de preparar personas en un oficio. Su metodología de enseñanza de objetivos y resultados clave, a partir de la cual se ha trazado la estrategia, ha logrado potenciar las capacidades de los jóvenes sin distinguir su condición social.

En la escuela de tatuaje Marcarte, se encuentran estudiantes de todo estrato social, de diferentes condiciones de salud y costumbres de informalidad. La cultura corporativa que se está implementando va generando una inclusión social y alternativa emprendedora en los aprendices.

Marcarte ha nacido con la reputación de reconocer el sector cultural como una oportunidad de negocio de rentabilidad económica y social. En tan corto tiempo, el modelo de negocio ha generado un impacto social en jóvenes de Colombia, con un 10 % del total de los alumnos becados.

El tatuaje salió hace tiempo de los bíceps de cuartel para ilustrar lugares recónditos del cuerpo humano. Hay quien lo luce solo en la intimidad, y quien utiliza su piel como vehículo de expresión. Las zonas favoritas del cuerpo humano, a la hora de tatuar, son los brazos, los tobillos y la espalda. En el caso de los hombres, un alto porcentaje se decanta por los brazos, aunque el 12,3 % prefiere la espalda, sobre todo para tatuajes con forma de dibujo. Las mujeres, por su parte, tienen predilección por el tobillo, pues un 16,8 % elige esta parte del cuerpo para lucir sus tatuajes (Andalucía Emprende, 2018).

Con el método ORC, se permite alinear el aprendizaje a todo el grupo y marcar un único rumbo. El ORC ayuda a:

- Imponer un sentimiento de compromiso para la consecución de objetivos.
- Informar al estudiante de lo que es importante.
- Permitir una comunicación más precisa.
- Establecer indicadores que midan el progreso.
- Enfocar el esfuerzo y asegurar la alineación del aprender-haciendo.

Este método, ha contribuido a alcanzar una ventaja competitiva respecto de otros centros de tatuajes, posibilitando el crecimiento y la diversificación de la actividad de la organización en torno a profesionalizar el oficio.

El enfoque de la empresa está basado en los recursos humanos, físicos, tecnológicos, de referenciación, con enfoques a la valoración estratégica para potencializar la cobertura de la casa cultural. La estrategia empresarial, en el sector cultural, se apoya sobre recursos que pueden conseguir una ventaja competitiva sostenible. No obstante, una estrategia corporativa adecuada no necesariamente va a agrupar negocios con similares categorías de productos o servicios, sino que va a agrupar una serie de negocios con similitudes en cuanto a la base de recursos, características estratégicas y requerimientos directivos.

El portafolio de productos y servicios de Marcarte son:

- La formación técnica en pintura, dibujo y manejo de herramientas.
- Venta de máquina e insumos para el tatuaje.
- Venta de pintura para el tatuaje al detal y por mayor.
- Venta de *souvenirs*.
- Alquiler de cabinas para el tatuaje.

El tatuaje también responde a un sentimiento lleno de emoción, impregnado en una imagen que puede ser considerado una obra de arte, y, a su vez, una mercancía que puede fluctuar en precio entre 16 y 100 dólares, en el 80 % de los tatuajes, el 20 % restante toman valores mayores a los 100 dólares.

#### 5.4.3. Propuesta de valor de la empresa

La planta de docencia consta con diez instructores y una facturación de 43 380 dólares en el 2016, y 216 028 dólares en el 2017 (ver anexo 11). Estos instructores son formados en la misma academia Marcarte. Como algo diferencial, puede establecerse una formación 80 % práctica y 20 % teórica, y una complementariedad práctica profesional en las instalaciones del centro de aprendizaje.

Además de la especialización en tatuajes, ya sean decorativos (retratos, tatuajes orientales, tribales) o estéticos (tatuaje de cejas, labios, perfiles), se ofrecen servicios de venta de herramientas y *souvenirs* para tatuar. Los aprendices pueden tener un perfil muy distinto y pueden englobar en tres grupos definidos: aprendices en situación de calle, aprendices con falta de comunicación y problemas neurológicos, y aprendices con competencias para el dibujo y el arte (ver anexo 12).

En cuanto a la formación, se realiza un aprendizaje práctico personalizado, usando dibujos, materiales y tintas que van desde pequeños tatuajes de un solo color, a grandes trabajos multicolores, a medida que se obtengan competencias y habilidades del tatuaje.

En la oferta de formación, el aprendiz elegirá la modalidad de tatuaje en la cual pretende especializarse:

- Tatuaje acuarela.
- Tatuaje monocromo.
- Tatuaje *blackout*.
- Tatuaje con tinta blanca.
- Tatuaje con tinta fluorescente.
- Tatuaje tridimensional.

Entre aspectos claves y estrategias, Marcarte ofrece a sus estudiantes ciertas ventajas, como iniciar clases sin pago de matrícula, flexibilidad en el pago de las clases, bien sea pagando con trabajo o por cuotas; realizar talleres formativos, en el caso de técnicas de innovación y mayor exigencia; y para los graduados, pasar a ser parte de los instructores que, por sus habilidades, han superado indicadores en la formación.

#### 5.4.4. Plan comercial

La imagen corporativa de Marcarte se identifica con la filosofía de inculcar valores a los aprendices, y la mejora en la calidad de los productos y servicios.

Los elementos utilizados en el centro de aprendizaje, tales como camisetas, gorras, tulas, tarjetas, catálogos y las redes sociales, estarán debidamente identificados con la imagen de Marcarte.

En cuanto al plan comercial exterior, pasar por las siguientes vías de actuación:

- *Marketing one to one*, personalización de la oferta formadora y del mensaje de la empresa en función de la formación integral.
- *Marketing* directo, es muy importante en este negocio la comunicación a través de terceras personas. Para ello, se utilizan las posibilidades de las redes sociales.
- Instalación de un rótulo a la entrada de los centros y tiendas.

- Es importante realizar visitas comerciales a los tatuadores formados, que estén cumpliendo con la visión profesional enseñada, y ofrecer actualizaciones.

#### 5.4.5. Perfil y competencias de los estudiantes de Marcarte

La formación en Marcarte está dirigida a personas emprendedoras con amplios conocimientos de diseño, pintura y dibujo, que sean especialistas en tatuajes. El negocio resultará idóneo para personas a las que les guste este sector y que hayan trabajado previamente en el mismo, como aprendices o maestros, con ganas de emprender y dispuestas a adquirir conocimientos sobre el funcionamiento del negocio.

Además, deben de disponer de la acreditación o certificación sobre materia higiénico-sanitaria que ofrecen entidades avaladas por el Gobierno. Se recomienda, también, que tengan conocimientos en enfermería o sean titulados superiores en estética, o la cualificación profesional de maquillaje integral para la realización de prácticas de tatuaje y micropigmentación.

#### 5.4.6. Crecimiento de la empresa

Esta forma de aprender haciendo, le ha permitido a Marcarte mostrar el siguiente crecimiento en el mercado local: para el año 2016, pasó de tener 3 aprendices a 56, un crecimiento de 1756,67 %; para el año 2017, pasó de tener 56 a tener 560, un crecimiento de 900 %; y para el 30 de abril del año 2018, se pasó de 560 a 780, un crecimiento del 39.28 %.

En el enfoque estratégico de Marcarte, la internacionalización del centro de formación (ver anexo 13) ha estado siempre en la mente de su fundador, pero es consciente de los recursos y capacidades del centro, así como de las oportunidades y amenazas del entorno. A Jorge Uribe lo asedian las preguntas: ¿cuál es el proceso para llevar a cabo la internacionalización de Marcarte? ¿Cómo se internacionaliza? Y ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior?

Con el objetivo de crecer en el mercado internacional, en enero 15 del año 2016 abre una filial en Panamá. Inicia operaciones con tres unidades de negocio: clases de tatuaje personalizadas, insumos para tatuaje al por mayor y detal, y alquiler de estaciones. Se tuvieron cuatro tatuadores instructores para 32 estudiantes. No obstante, por acontecimientos fuera de los asuntos de mercado, como amenazas a la integridad personal de la dirección de la empresa, se vieron en la obligación de retirarse el 20 de noviembre del mismo año. Con el cierre de la sede de Panamá.

Por otro lado, el emprendimiento social cumple con propósitos empresariales de rentabilidad y desarrollo cultural. Para el año 2017, se inauguró una sede en la ciudad de Medellín, con las unidades de negocio de alquiler de estaciones y ventas de insumos al por mayor y detal; esta nueva sede es atendida por los tatuadores más expertos de la escuela de formación Marcarte.

Con las enseñanzas que ha dejado la experiencia de Panamá, y con el propósito intacto de continuar transfiriendo el modelo de negocio y generando trabajo social, en 2018 Jorge decidió que la estrategia de internacionalización continuaría, y ha fijado como meta ingresar, para el año 2019, a España o México. No obstante, continúa preguntándose: ¿cuál de estos países ofrece la mejor alternativa estratégica y financiera para Marcarte?

## 5.5. La industria del Tatuaje

El tatuaje aparece en Japón en el siglo X a. C., y se popularizó en sectores cada vez más poderosos, hasta llegar a ser utilizado por un emperador en el siglo V como ornamento corporal. Se señala que el tatuaje se utiliza como estética, sin embargo, en Japón existía la costumbre de marcar a los delincuentes en sus brazos con líneas gruesas en par, u otro tipo de formas en los brazos, entre el codo y la muñeca. Esta marca tenía el objetivo de hacer de las personas que desobedecían la ley, individuos repudiables. Los delincuentes marcados por tatuajes vergonzosos comenzaron a tapárselos con otros diseños más

mitológicos, y es ahí donde inicia la famosa terminología Yakusa, siendo ésta una mafia japonesa que se distinguía por tener tatuajes en la totalidad de su cuerpo (Yoshimi, 2017).

En muchas culturas se le conferían al tatuaje funciones protectoras y mágicas. Se tatuaban las mujeres para demostrar valentía, o los hombres las marcaban como si fueran de su propiedad. En América del Norte, los indígenas utilizaban los tatuajes como parte de un ritual de paso: cuando una persona pasaba de la pubertad a la adultez, se la tatuaba con el fin de proteger su alma. Sin embargo, ésta no era la única utilización ritual que se hacía del tatuaje en esta región del mundo.

En América Central, las tribus utilizaban los tatuajes a modo de conmemoración de los caídos en batalla y como forma de adoración a los dioses. En el hemisferio sur del continente americano, tribus indígenas también pintaban sus cuerpos, pero no de manera permanente. Pigmentos creados con flores y con grasas, tanto vegetales como de animales, daban nuevos tonos que acompañaban sus rituales de manera temporal, con significados igual de profundos y espirituales, de los cuales se despojaban una vez terminaban el rito (Salazar, 2014).

El tatuaje, a lo largo de la historia, se ha convertido en una de las maneras más representativas para expresar sentimientos e ideologías políticas, o simplemente por moda, por gusto; también, para algunas culturas, el tatuaje ha sido considerado como tabú, como lo prohibido, ya que ciertos grupos sociales se han encargado de dañar y utilizar el tatuaje para representar actos criminales e ideologías fascistas. Hoy en día, las sociedades modernas ven el tatuaje como un tipo de arte, en donde el lienzo es el cuerpo humano y donde se refleja la personalidad de la persona (Salazar, 2014).

Sin duda, uno de los aspectos que más han contribuido a poner de moda los tatuajes, es la mejora de las medidas higiénicas y de seguridad. En este sentido, si un individuo se plantea seriamente cómo ser tatuador profesional, no puede olvidarse de un requisito legal

imprescindible para ejercer como tal: el título higiénico-sanitario. Esta formación garantiza que conozcas, entre otros, aspectos como los siguientes:

- Técnicas de asepsia, desinfección y esterilización de instrumentos y herramientas.
- Manejo de residuos sanitarios.
- Requisitos de locales e instalaciones.
- Prevención de riesgos sanitarios y primeros auxilios.

Para ser tatuador se deben tener en cuenta muchos aspectos diferentes, pues tanto el dominio de la técnica y las medidas de prevención, como el talento artístico, son requisitos necesarios para desarrollar una carrera exitosa en esta profesión.

Según Domínguez (2008), en España la facturación del tatuaje crece cada año a una media de un 30 %. Por tatuar tres pequeñas estrellas se cobran más de 116 dólares<sup>4</sup>, y un solo lunar cuesta 69.78 dólares, que es el precio que hay que pagar por los equipos, la higiene y la tinta. El tatuaje mueve en España, al año, entre 52.3 y 62.8 millones de dólares; hay unos 300 estudios que facturan entre 174.45 y 209.35 mil dólares cada uno.

Según Nájera (2017), en México, el tatuaje tiene una práctica histórica, siempre acompañada de un propósito social, que a partir del siglo XIX se estigmatizó negativamente. Hace aproximadamente 25 años aparecieron los primeros estudios de tatuaje en la ciudad, quienes poco a poco han ido formalizando esta práctica y cambiando la opinión negativa. El tatuaje, al igual que muchas disciplinas creativas, rompe esas barreras culturales y sociales generando tolerancia y libertad de expresión. Los artistas que usan el lienzo vivo se enfrentan al reto de poder traducir las ideas de otras personas a su lenguaje. Entre tatuador y tatuado se genera un diálogo que vuelve ese encuentro en algo íntimo, se rompe una barrera espacial que genera confianza y complicidad para crear algo que durará para siempre.

---

<sup>4</sup> EUR/USD 1.1631, a la fecha 12 de septiembre de 2018.

En la Ciudad de México existen una gran cantidad de estudios y tatuadores independientes, que, a través de su versatilidad, ayudan a sus clientes a plasmar en su piel un mantra personal, un recuerdo constante de algo o alguien importante en sus vidas.

De acuerdo con Olea (2018), el siglo XXI, con los nuevos *hipsters*, y con la apertura cultural que se vive en los trabajos, donde cada vez hay menos discriminación en ciertos sectores, se ha permitido que los tatuajes pasen a ser parte de la vida cotidiana. Ahora hay una revalorización de la estética corporal por parte de las nuevas generaciones, quienes han permitido que los tatuajes no sean mal vistos como en el pasado.

Gracias a esto, ha surgido una nueva ola de artistas. Los tatuadores ya no se limitan en sus creaciones, los gustos han cambiado y hay una aceptación en nuevas líneas, trazos y estilos. Un tatuador debe forjar su propia identidad y entregar el 100 % de su trabajo al cliente, quien tendrá su firma por el resto de su vida.

Considerar a los tatuadores como artistas es lo más atinado, pues su trabajo es totalmente fruto de la creatividad, la técnica y el trabajo constante. Pasar algo de la mente al papel, y después llevarlo al cuerpo, es, quizás, uno de los trabajos artísticos más importantes, pues la obra penetra en la piel y se queda ahí para siempre. Esta no es una metáfora artística, realmente la sangre cae para llevar a cabo obras de arte como estas.

En la Ciudad de México, los precios oscilan entre los 40 y 150 dólares (Lifeboxset, 2016); existen muchos tatuadores que están revolucionando la ciudad con su trabajo, estos son algunos cuyo estilo llama la atención por lo únicos que pueden llegar a ser: Christopher Peste, Roy Lodela, Christian Castañeda, Xochitl Herrera, Javi Wolf, Irving Garcia. El sector de la industria del arte del tatuaje se evidencia en la evolución del tatuaje, como éste recorre y evoluciona entre los estilos modernos artísticos y sus complejidades. Sin embargo, en México pasa algo similar a España y Colombia, en cuanto a las instituciones de formación artística en tatuaje, que están en proceso de

formalización legal y aceptación por las instituciones oficiales y el mercado.

En cuanto a la competencia, hay que tener presente a otros tatuadores profesionales, bien sea como autónomos o como estudios, a los centros que ofrezcan servicios de formación, y, sobre todo, hay que estar atentos a la proliferación de tatuadores y estudios ilegales.

## 5.6. Reto de la situación de mercado de Marcarte

Marcarte continúa estudiando las oportunidades de negocio que le brindan los países de España y México, debido al desarrollo del mercado cultural en alza que viene profesionalizándose.

Jorge Uribe y sus colaboradores, son jóvenes universitarios apasionados por el tatuaje y el trabajo con los jóvenes en riesgo de acciones antisociales. En el curso de sus experiencias en Marcarte, se han convencido de que la forma de enseñanza puede ser exitosa tanto en España como en México, debido a que en estos países los jóvenes tienen similares gustos y capacidades. Además, también en cursos de riesgo social con lineamientos en artes visuales o plásticas, dibujo, e incluso dermatología, adquieren el potencial de emprender en el tatuaje.

Jorge Uribe desea saber cuál de los dos países más es factible para ampliar su proyecto de formación en el arte del tatuaje, y la aplicación del proyecto social en jóvenes en riesgo antisocial. Además, uno donde la metodología ORC pueda ser aplicada con éxito.

El mercado del tatuaje ha sufrido profundos cambios en los últimos 20 años. Pasó de ser una actividad mal vista por la sociedad, a establecerse como una actividad de culto integrada en ésta. El número de tatuadores en España y México ha crecido de manera sostenida en este periodo de tiempo, a la par que las exigencias de los clientes que buscan trabajos artísticos cada vez más exigentes y elaborados. Aun teniendo presentes estos datos, hay que tener en cuenta que este sector depende mucho de la evolución económica del país, por lo que

en momentos de crisis se ve profundamente afectado (Andalucía Emprende, 2018).

El 26 % de jóvenes en España, entre 18 y 29 años, de ambos sexos, llevan un tatuaje (Andalucía Emprende, 2018); y un 13.4 % en México (Campos y Penna, 2018). Para los españoles y mexicanos, las zonas favoritas del cuerpo humano, a la hora de tatuarse, son los brazos, los tobillos y la espalda.

Los tatuajes son cada vez más comunes, y mucha gente se anima a plasmar en su piel cosas que son importantes para ellos. ¿La estrategia de formación y de dirección del centro de tatuaje en España o en México seguirá siendo factible desde el mercado? ¿Las legislaciones de formación técnica profesional en España o México permitirán el funcionamiento de Marcarte? ¿La elección de los instructores nativos ofrecerá la confianza profesional similar a los que ya funcionan en Colombia? ¿La inversión y los costos en localización y emplazamiento serán similares que en Colombia?



# Capítulo 6

## Soluciones Logísticas Enviexpress S.A. La urgencia de la planeación estratégica en una pyme familiar

*Jorge Henry Betancur Amariles*

*Gastón Darío Rodríguez Santana*

*Elkin Darío Rave Gómez*

### 6.1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso

Este caso es diseñado para estudiantes de pregrado y posgrado en cursos relacionados con emprendimiento, administración general, planeación estratégica y procesos administrativos.

Por tratarse de un texto que relata la historia de surgimiento y desarrollo de una empresa, es un caso ejemplarizante en cursos de Emprendimiento. En cursos de Administración General, el caso es ilustrativo sobre la manera en cómo se aplican diferentes teorías administrativas en un caso empresarial. De manera especial, el texto y sus preguntas se han diseñado como base para realizar ejercicios con estudiantes de cursos en Planeación Estratégica y Procesos Administrativos; se trata de incitar en los estudiantes el deseo de hacer una propuesta sobre la manera como ellos rediseñarían la empresa.

### 6.2. Introducción

Uno de los canales de comercialización que ha venido tomando fuerza en el mundo, es la venta por catálogo (Boada, 2017), que apareció

en Colombia como una innovación en la década de los 70's; este canal se convirtió en una oportunidad para muchas personas (López, 2009), especialmente para las mujeres, quienes venden diferentes tipos de productos utilizando un catálogo (Boada y Mayorca, 2011).

El proceso que realizan las empresas de venta directa es complejo, e integra en su cadena el transporte y la distribución de mercancías, garantizando la entrega de la mercancía en los tiempos definidos para completar la “campana”. Es en este eslabón en el que participa la empresa Soluciones Logísticas Enviexpress S.A.

El texto comienza presentando un diagnóstico del caso empresarial, realizado por un equipo interdisciplinario de expertos (Arias, Betancur y Rodríguez, 2016), quienes utilizaron la técnica de escáner sistémico (Betancur y Rodríguez, 2012) y presentaron los resultados ante un equipo de empleados, liderados por los integrantes de la junta directiva de Soluciones Logísticas Enviexpress.

En la segunda parte, se expone la historia de la empresa, su modelo de negocio y las características identificadas en cada uno de los procesos, con lo cual se pretende que los lectores descubran la situación en que se encuentra, con el fin de generar inquietudes acerca de lo que deberá hacerse para fortalecer la organización.

Al final, se plantean unos retos por medio de las preguntas formuladas, poniendo al lector frente al caso empresarial como un dilema que deberá resolverse, aplicando elementos de la teoría administrativa relacionados con la planeación estratégica.

### 6.3. Metodología

El proyecto de investigación, que tiene como propósito la escritura de los casos empresariales, se sintetiza la siguiente pregunta: ¿cuáles son los desafíos estratégicos en los campos de la gerencia general, el talento humano, la internacionalización, el *marketing*, las finanzas, la logística, la ética empresarial, entre otras disciplinas, que a diario enfrentan los directivos de las organizaciones?

El Grupo de Investigaciones en Ciencias Empresariales (GICE), ha venido trabajando en el desarrollo de propuestas para el fortalecimiento de las pymes, lo cual ha posibilitado el desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión para la Transformación Productiva y sostenible de las Empresas —SIGET-PROS— (Rodríguez, Betancur y Trujillo, 2018). Uno de los instrumentos utilizados para la recolección de la información es el escáner sistémico, el cual combina múltiples metodologías para recoger datos cuantitativos y cualitativos, los cuales se clasifican en una tabla por niveles.

El resultado es un compendio sobre las características de la empresa en el momento en que se recoge la información, la cual es presentada siguiendo la estructura del estudio de caso (Yin, 1994), utilizada en numerosas situaciones, permitiendo conocer fenómenos de tipo personal, individual, grupal, organizacional, entre otros.

La información ha sido recolectada y sistematizada utilizando una metodología de inmersión (Betancur, y Rodríguez, 2012), la cual permite acceder a fuentes primarias y secundarias, para cruzar datos. Adicionalmente, la participación de un equipo interdisciplinario (Betancur, Rodríguez, Trujillo, Gaviria y Estrada, 2016) aporta filtros para garantizar que los resultados corresponden con los procesos de la organización.

El uso de la metodología de casos se ha extendido en la educación superior (Camacho, 2011), permitiendo desarrollar modelos teóricos aplicables en pequeñas empresas (Barringer y Greening, 1988). En este sentido, las investigaciones de GICE han sido la fuente para la elaboración de este caso empresarial.

En coherencia con las recomendaciones de Ogliastri, Soluciones Logísticas Enviexpress es propuesto como un caso analítico y de toma de decisiones; en él, se invita a los estudiantes a que realicen una evaluación de la información presentada, la cual debe servir como base para construir una propuesta de plan estratégico siguiendo los postulados teóricos de las ciencias administrativas.

## 6.4. Acto I: un escáner de la empresa

La cita era un martes en el mes de mayo a las 8:00 a. m. Al llegar el equipo de expertos, saludaron en tono amigable a los integrantes de la junta directiva. La señora Blanca Toro era la fundadora y presidenta de una empresa dedicada al transporte de paquetes en el sector de ventas por catálogo en la ciudad de Medellín, Colombia. Sus tres hijos formaban parte la junta directiva y eran ellos quienes, por más de 15 años, venían ocupando cargos administrativos.

El propósito del encuentro era compartir la información que, durante los últimos tres meses, había estado reuniendo el equipo de expertos. Pasaron al auditorio donde presentaron diferentes aspectos e indicadores del diagnóstico elaborado. Primero, se hizo una introducción y se acordó la metodología a utilizar. Luego, se desarrolló la presentación sobre las diferentes variables, siguiendo el orden de la clasificación en diferentes niveles: avanzado, viable, alerta, y, finalmente, lo que correspondía a nivel de riesgo.

El informe dejaba entrever la necesidad de una estructura planificada de la empresa, y reflejaba aspectos críticos para el futuro de la compañía. Finalizada la presentación del equipo de expertos, la presidenta de la junta directiva preguntó: ¿es verdad todo lo que han presentado los expertos? Los directivos, sus hijos, afirmaron casi en coro: sí, señora.

A la presidenta se le veía su consternación y molestia, y el silencio reinó por unos segundos en el auditorio. Seguidamente, los interpe-  
ló, diciendo: ¿por qué me habían ocultado esta realidad?, ¿por qué no tenemos un plan estratégico, si nos hemos reunido dos veces cada mes para evaluar el estado de la empresa durante los últimos dos años? La presidenta rompió en llanto, abandonó el recinto y tras ella salieron los otros tres directivos.

### 6.4.1. Los orígenes

Soluciones Logísticas Enviexpress S.A. se inició en 1987, por iniciativa de la Familia Pérez Toro. Los padres y sus tres hijos comenzaron

un proceso de servicio logístico en Medellín, Colombia. Todo inició a partir de la llegada de la empresa Yanbal al mercado de Colombia (Franco y González Pérez, 2016), una empresa que, en ese tiempo, lanzó una propuesta novedosa, única en el país, para la comercialización de sus productos, por medio de las ventas por catálogo. Esta fue la oportunidad para que la señora Blanca Toro iniciara una carrera como empresaria de las ventas directas.

Para ese entonces, la facturación de Yanbal se hacía de forma manual, y los productos se empacaban en bolsas. El volumen inicial no pasaba de diez pedidos diarios para distribución en la ciudad. En la medida en que se incrementaron los pedidos, se identificó la oportunidad de ofrecer un servicio especializado de entregas puerta a puerta. Así, la familia Pérez Toro se inicia en el negocio del transporte y entrega de pedidos para la empresa Yanbal, en la ciudad de Medellín.

En una improvisada bodega, en la sala de su casa, y con un vehículo tipo automóvil Ford 46, dieron inicio a la operación, realizando entregas por toda la ciudad. Por un lapso de 23 años, la familia combinó ambas actividades: Blanca Toro, empresaria de Yanbal; padre e hijos, distribuidores como personas naturales. El negocio prosperaba, generaba ingresos y la familia mejoraba su calidad de vida.

Tras la ruptura matrimonial de la pareja, el padre decide quedarse como proveedor de distribuciones en una población en la cual se radicó. El negocio se consolidó y se formalizó legalmente como empresa en el año 2004; así entonces, deciden hacer un acta de propiedad en la que el padre es propietario del 5 % del negocio, los hijos con una participación del 20 % cada uno y la madre participa con el 35 %.

Con el deseo de crecer, descubren la posibilidad de ofrecer sus servicios a otras empresas de venta directa que llegaron posteriormente al mercado de Medellín, siempre con la visión de ofrecer calidad en la atención del servicio y marcando una diferencia, caracterizados por su flexibilidad con las necesidades del cliente.

La empresa logró crecimiento a lo largo y ancho del territorio colombiano. El acompañamiento, apoyo y capacitación dados a los

distribuidores del país y a sus colaboradores directos, permitió obtener estos resultados:

- Para el año 2012, la empresa tiene contratos con 12 empresas de ventas por catálogo. Ha extendido su presencia con distribuidores asociados en más de 27 ciudades y poblaciones de Colombia, representadas en cinco zonas geográficas (gráfica 1): en el noroccidente, el área metropolitana de Medellín y los municipios cercanos; en el norte del país, las ciudades y poblaciones de la costa caribe; en el centro, Bogotá y las ciudades cercanas; en el occidente, los departamentos de Caldas y Risaralda; y en el suroccidente, el Valle del Cauca, Cauca y Nariño.



Figura 2. Regiones donde tiene presencia Soluciones Logísticas Enviexpress

Fuente: Adaptado de mapa de Colombia y municipios (2018).

En estos territorios disponen de 75 contratistas que hacen la distribución en cada ciudad. No son empleados de la empresa, son aliados estratégicos que garantizan la operación. Son personas naturales y empresas de transporte que hacen las entregas de la mercancía puerta a puerta, con lo cual han logrado tener cobertura y extender su red de servicios en todo el país.

- Todos los clientes son empresas que están en Medellín y sus alrededores, con ventas en el mercado nacional. No obstante, es claro que no tienen clientes en otras ciudades y no mueven mercancías desde otras ciudades al resto del país.
- Aunque ha mostrado crecimiento, es una empresa pequeña que participa con el 3 % del mercado en el sector de transporte de mercancías, de Medellín y su área metropolitana, hacia todo el territorio nacional. Según la Encuesta de Opinión Empresarial (EOE), realizada por COLFECAR, si analizamos las toneladas movilizadas en Colombia durante el año 2011, versus las movilizadas en el año 2012, se observa una disminución de 3,67 %, pasando de 140,55 millones de toneladas a 135,38 millones de toneladas. Así mismo, en la facturación de las operaciones, se evidenció una caída del 5,87 %, pasando de 16,17 billones de pesos en el año 2011 a 15,22 billones de pesos en el año 2012.
- El negocio ha ido creciendo, incrementando sus servicios, al punto de triplicar su operación en los últimos tres años, pasando de entregar 50 000 paquetes por campaña (cada 20 días), a entregar 160 000 paquetes en todo el país; esto se entiende como el resultado de la combinación de tres factores:
  - La Asociación Colombiana de Venta Directa (ACOVEDI) destacó que, en ventas en Colombia, con un crecimiento anual del 8 %, en 2014, las ventas superaron los 3 billones de dólares, y creció a una tasa del 8.8 % anual promedio. Esta asociación también informa que Colombia ocupa el tercer puesto en ventas en América Latina, con una facturación de alrededor de los 3200 millones de dólares, solo superado por Brasil (13 000 millones de dólares) y México (7974 millones de dólares). (Vélez Echeverri, 2017).
  - Por otro lado, está la disponibilidad de los distribuidores asociados<sup>5</sup> de Soluciones Logísticas Enviexpress S.A., quienes

---

<sup>5</sup> Son personas naturales que realizan las entregas en poblaciones y regiones cercanas a su lugar de residencia. Tienen contrato de prestación de servicios con la empresa, y cobran por la cantidad de paquetes entregados.

hacen entregas de los paquetes todos los días del año, sin importar si es día festivo, como también la extensión de sus horarios, desde las 6.00 a. m. a las 10.00 p. m.

- Sus clientes les han ido entregando una mayor parte de su operación, en la medida en que han ido evaluando el servicio prestado por Soluciones Logísticas Enviexpress S.A., verificando su avance en la experiencia para cumplir con lo esperado en este sector de las ventas directas.
- Tres de los socios (los hijos) trabajan en la empresa en cargos de alta dirección: uno de ellos es el director financiero, otro hace las labores de director operativo, y el tercero se ocupa en funciones de mercadeo; ninguno de ellos tiene formación profesional para el cargo que ocupa, han aprendido las labores de manera empírica y las funciones las van estructurando de acuerdo con las necesidades de la cotidianidad.
- Igualmente, ellos, con su madre, conforman la junta directiva (el padre figura como accionista, es proveedor de servicios de transporte, pero no participa en las actividades de la empresa, ni en las decisiones de la junta directiva); además de éstos, dos personas externas apoyan el trabajo de la junta directiva, ellos son un consejero de negocios y el revisor fiscal de la compañía.
- En un nivel técnico, se encuentran los coordinadores de gestión humana, administrativo y de transportes. Cada uno de ellos tiene un asistente para coordinar las labores del personal operativo.

Han descubierto la necesidad de implementar un plan de expansión, para lo cual, además de la oficina de Medellín donde opera la sede central, y desde la cual se coordina toda la operación, consideran conveniente abrir otras oficinas satélites en ciudades con gran flujo de operación, como Cali, Pereira, Bogotá y Barranquilla.

También, se hace necesaria la implementación de un sistema integrado de información, que permita el seguimiento de las mercancías en tiempo real, para lo cual se requiere un soporte tecnológico de gran capacidad. Este proceso se viene desarrollando

con el proveedor actual, quien ha ofrecido diseñar un software de apoyo a la medida de las necesidades de la empresa.

Es importante señalar que una de las exigencias del sector es la prestación del servicio con vehículos modernos, ello requiere de inversiones en nuevos vehículos o el desarrollo de alianzas estratégicas para contar con una moderna flota.

Las normas del país, en materia de transporte, han venido actualizándose, generando mayores exigencias en relación con licencias de operación, responsabilidad de las empresas con aspectos que impactan el medio ambiente, y mejores condiciones laborales para los empleados y asociados; todo esto constituye un reto de repensar la empresa y garantizar su capacidad de respuesta ante el dinamismo y crecimiento del sector.

#### 6.4.2. Modelo de negocio

En el año 2004, ingresa formalmente al mercado como empresa constituida Soluciones Logísticas Enviexpress S. A., empresa dedicada al servicio de transporte de cargas y distribución en el ámbito regional y nacional, enfocado en prestar sus servicios a un nicho muy específico: las empresas de venta directa.

Una vez definida la forma jurídica del negocio, ampliaron su portafolio de servicios, especializándose en soluciones logísticas integrales: almacenamiento, *cross-docking*<sup>6</sup> y transporte nacional y urbano, comprometidos con la evolución de alternativas en sistemas de distribución acorde a las necesidades de sus clientes.

Actualmente, la empresa ofrece a sus clientes la posibilidad de administrar su gestión logística, permitiéndoles dedicar su esfuerzo económico y físico al cumplimiento del objeto social. Se brindan soluciones integrales en logística, las cuales se describen a continuación:

---

<sup>6</sup> La página de Ingeniería Industrial considera el Cross Docking como una de las mejores prácticas en la actualidad fiel a la velocidad de los procesos logísticos es el Cross Docking, el cual se define como un sistema de distribución donde las unidades logísticas son recibidas en una plataforma de alistamiento y no son almacenadas sino preparadas para ser enviadas de la manera más inmediata.

- **Almacenamiento:** en bodega, o en las instalaciones del cliente a través del sistema *in house*, la administración de los inventarios podrá ser por parte del cliente, de la empresa o mixta.
- **Transporte:** consiste en llevar la mercancía desde el embarque hasta la bodega de sus clientes de manera *express*; se cuenta con un parque automotor propio, además, apoyo de asociados que tienen sus vehículos con contratos de servicios. Para su control y seguimiento no poseen sistema de seguimiento satelital, los conductores se reportan al llegar a cada población, a través de celular o redes sociales; igualmente, los distribuidores asociados a nivel nacional informan de manera telefónica el momento en que reciben la mercancía que deberán entregar.

La empresa conoce a fondo las necesidades de las empresas dedicadas a la venta directa, y se ha fortalecido en los pormenores que marcan la diferencia en los servicios convencionalmente ofrecidos en el mercado, como son:

- Entregas en un menor tiempo, ya que eso repercute directamente en las ventas de las empresarias independientes<sup>7</sup>, las cuales tienen esta actividad como su principal fuente de ingresos.
- Trabajan para obtener un vínculo directo con las consultoras, percibiendo así sus necesidades en el servicio.
- Ofrecen un servicio de distribución exclusivo por empresa.
- Cuentan con cobertura a nivel nacional.

Para cumplir con su promesa de valor, contratan con las empresas las entregas a nivel nacional, y cuentan con procesos que garantizan la recogida de los paquetes en la sede de cada cliente. Definen precios de acuerdo con las diferentes rutas, y facturan una vez finalizado el proceso de entrega.

---

<sup>7</sup> Se utilizan términos como empresarias independientes, asesoras, consultoras o algún nombre que la empresa de venta directa utiliza; se trata de vendedoras de los productos, quienes utilizan un catálogo, hacen los pedidos, pagan los productos y los reciben en sus casas o algún lugar de permanencia frecuente. A estas personas es a quienes se debe hacer llegar la mercancía.

## **Caracterización de los procesos**

Con un sentido empresarial innato, los fundadores de la empresa han logrado integrar un equipo de trabajo, y han consolidado una organización que ha salido adelante con esfuerzo y dedicación, como la mayor parte de las pymes familiares en Colombia. Poco a poco, se han ido organizando diferentes aspectos durante los ocho años de formalidad en que han querido fortalecer su negocio. Se caracterizan por el deseo de prestar un buen servicio, actuando de manera intuitiva, trabajando como un equipo que se reúne cada dos semanas como junta directiva, con sus asesores externos.

En los últimos años, la empresa ha conseguido estructurarse con las siguientes características:

- **Área de gestión humana:** en lo fundamental, existe un manual de competencias que permite seleccionar el personal requerido para la empresa, con base en habilidades fundamentales y unos valores particulares; este manual no define las competencias específicas de los cargos, en razón a la historia, flexibilidad del negocio y necesidades de la empresa. Igual ocurre con los manuales de funciones, son de carácter general pero no describen las funciones específicas de los cargos, para agilizar y operativizar algunos procesos.

En cuanto a los indicadores de gestión, en algunas dependencias se tienen los respectivos soportes, pero no se han sistematizado. Existen documentos de los procesos de selección, de permisos e incapacidades, actas de las visitas y fechas de capacitaciones de la ARL, los datos de las personas que han salido de la empresa, los exámenes de ingreso y algunos de egreso.

En relación con el ambiente donde se labora, se evidencia, en algunos momentos, una sensación de malestar entre el equipo de trabajo, en cuanto a inconformidades relacionadas con la forma en que es administrada la empresa. Lo anterior se ve reflejado en frecuentes renunciaciones sin previo aviso de personas vinculadas a la empresa, lo cual genera dificultades para transmitir el conocimiento

de los procesos desarrollados por las personas salientes y que deben ser asumidos por otras personas de la empresa, o por nuevos empleados que ingresan sin tener el entrenamiento requerido, lo cual genera retrasos.

Se resalta la necesidad de implementar acciones que impacten directamente la motivación y el clima organizacional percibido en la empresa, con el fin de potenciar las capacidades y conocimientos que cada uno tiene en relación con lo misional de la organización.

- Estructura tecnológica: en esta área, el objetivo principal es fortalecerse de acuerdo con las tendencias, para lo cual se procura responder a las exigencias legales y a los requerimientos de los clientes y del sector.

La empresa cumple con lo estipulado por los Ministerios de Transporte y del Medio Ambiente, en relación a la normatividad estipulada para empresas de este sector en el país. En una evaluación de los procesos, se descubre que hacen falta los planes de manejo ambiental en materia de disposición de residuos sólidos.

La implementación de los procesos tecnológicos en la empresa, se realiza de manera intuitiva, y en ocasiones como reacción a los requerimientos manifestados por parte de los clientes. Se habla de la existencia de un departamento de investigación, sin embargo, no tiene un equipo humano asignado, como tampoco objetivos definidos, lo que no genera impactos reales en la empresa.

Adicional a esto, falta claridad respecto a los factores tecnológicos requeridos para el proceso productivo, especialmente en el tipo de equipos y de tecnologías que podrían potenciarlo, en el número de licencias adquiridas y el propósito de su utilización, y en los *softwares* libres que podrían generar ventajas competitivas en la empresa, entre otros.

La información de la compañía no se encuentra estructurada de manera adecuada, es decir, a través de un *software* que organice su manejo; la falta de un sistema de apoyo para la gestión de la

información, puede causar retrasos en las decisiones y en las acciones, lo cual pone en riesgo la estabilidad del negocio.

Se identifica un alto nivel de vulnerabilidad asociado con la seguridad e integridad de la información; este factor requiere atención inmediata, pues gran parte de la información está dispersa y solo se organiza cuando algún cliente lo requiere, y luego se desechan gran parte de los datos y procesos que se utilizaron en la elaboración del informe.

Los vehículos utilizados en la empresa son adecuados para el servicio prestado, y existe una renovación periódica de los mismos (cada tres años), sin embargo, no se tiene un plan estructurado para ello, es decir, se realiza de manera empírica y en ocasiones guiada por las exigencias de los clientes.

Los procesos de planificación de rutas y entregas se efectúan en forma manual, basados en la experiencia previa de las personas. Los directivos son conscientes de la necesidad de un sistema automático para la planificación de rutas, lo cual podría ofrecer un valor agregado a los clientes y disminuir los costos de operación.

- Estructura financiera: en general, los socios de la empresa consideran que tienen una empresa rentable, con crecimiento sostenido, lo que les permite generar unas perspectivas respecto a las utilidades que pueden esperar; esto se soporta en un dato alentador, la rentabilidad del patrimonio de los socios llega al 18,51 % anual, debido al apalancamiento que hace en su propiedad como empresa familiar, y en el hecho de que la rotación de los activos de la empresa en sus ventas sea de 2,16, es decir, los activos totales rotan más de dos (2) veces en las ventas anuales, lo cual está en un promedio aceptable.

El hecho de no tener demandas en su contra, por parte de quienes han sido sus empleados, el pago oportuno y cumplido de salarios, cumplimiento con los pagos de sus obligaciones a los proveedores, y la percepción de solidez financiera que reflejan frente a sus clientes, generan una sensación de estabilidad financiera.

Sin embargo, se encuentran retrasos en algunos de los documentos: la información contable tiene retrasos en los últimos tres meses. Adicionalmente, no se cuenta con un plan financiero proyectado a futuro, ni siquiera para el presente año, y se carece de una estructura de costos para soportar la operación y las negociaciones.

El crecimiento que muestra la empresa en los dos últimos años, no guarda relación con los costos operacionales, lo que evidencia un bajo control de dichos costos. El margen de utilidad es bajo, 3,29 % anual, haciendo que la rentabilidad operacional no sea muy aceptable (7,12 %).

En general, existe una mezcla de cuentas de los socios con los de la empresa, lo que hace difícil asentar las cuentas en los libros, generando en el corto y mediano plazo algún inconveniente, o con los entes de control, o con los intermediarios financieros.

- Entorno empresarial: con frecuencia, los directivos desconocen aspectos significativos en cada uno de los grupos de interés del entorno; esto se manifiesta en la dispersión de la información y la fragmentación de datos relevantes. Las políticas de incorporación de ideas provenientes de clientes y proveedores, han tenido escasos avances dentro de la dirección de la empresa.

Pocas veces se evidencia el interés por articularse con planes de desarrollo local o nacional. El conocimiento sobre el sector al que pertenecen, las consultas e indagaciones sobre la competencia, y el interés por comprender el entorno de su negocio, han sido mínimos entre los directivos de la compañía.

Con los clientes directos, se mantiene una comunicación que responde a necesidades identificadas en situaciones específicas, especialmente en aspectos operativos de la prestación del servicio. Algunas empresas clientes hacen aportes y recomendaciones para mejorar la prestación del servicio, y estos son incorporados en soluciones coyunturales.

Se tiene claridad en la negociación con la mayor parte de los clientes, y esto ha generado confianza respecto a los procesos de la

empresa, sin embargo, en ocasiones, se realiza de manera informal, sin seguir ningún tipo de derrotero o procedimiento claro. Los clientes tienen un conocimiento parcial sobre la trazabilidad del servicio y sobre las políticas de calidad que son implementadas para garantizar óptimas condiciones.

La empresa mantiene contacto permanente con la mayoría de clientes para la coordinación del proceso de recepción y entrega de mercancías. A pesar de ello, ni la empresa, ni sus clientes, han realizado procesos formales para evaluar la calidad del servicio que se presta.

En general, los clientes de la empresa tienen una percepción favorable de los procesos que son implementados, en cuanto a lo administrativo se refiere, pero consideran que es necesario fortalecer el ámbito tecnológico que apoya los procesos operativos. Respecto a los transportadores asociados, tienen un conocimiento parcial de la política de negociación de la empresa; adicionalmente, es escaso el conocimiento de la política de calidad entre los distribuidores.

El proceso y la trazabilidad de los transportadores asociados, están coordinados con la empresa, en la mayor parte de las ciudades, por vía telefónica; no se han realizado procesos formales para evaluar este eslabón de la cadena de servicio. En relación con los transportadores asociados, en algunos casos no se ha legalizado la contratación; algunos piden revisión de tarifas y contratos, y recomiendan presencia frecuente de los directivos en las zonas donde ellos hacen la distribución.

La base de datos de proveedores en otros aspectos, ofrece información desactualizada e incompleta, la mayoría expresan pocos aportes a la empresa, de la cual conocen muy poco. Con algunos proveedores se mantiene comunicación permanente, para coordinar los pedidos y las entregas. Con la mayoría de ellos se pactan cantidades específicas en pedidos únicos.

- **Gestión administrativa:** el desenfoque entre la misión, la visión y los objetivos institucionales es notorio, porque no están definidos

claramente. En consecuencia, no existen estrategias, metas y políticas directivas que orienten los objetivos y los procesos de gestión.

La estructura organizacional no está definida con claridad en los diferentes niveles de la empresa, lo que repercute en falta de capacidad administrativa de los mandos medios para dirigir a sus equipos de trabajo, y cumplir eficientemente con los objetivos.

Son frecuentes las fallas en la comunicación y coordinación entre el personal de las diferentes áreas y procesos de la empresa, afectando la toma de decisiones y la delegación de autoridad y responsabilidad; como consecuencia, se genera baja productividad, crecimiento no planeado, debilitamiento organizacional e improductividad en los procesos de gestión de la empresa.

### 6.4.3. La situación del sector transporte de carga en Colombia

El gobierno colombiano ha tratado de promover políticas públicas para el sector del transporte de carga por carretera, desde una perspectiva participativa, con lo cual busca impulsar el desarrollo y crecimiento del sector. De acuerdo al informe “La inversión en infraestructura en Colombia 2012–2020, eventos fiscales y requerimientos financieros”, de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), las cifras del DNP (Departamento Nacional de Planeación) indican que los recursos proyectados para inversión hasta el 2020, llegarían a los 112 billones de pesos. Este valor estaría dividido en cinco sectores: a vivienda, ciudad y desarrollo territorial, le corresponden 16,6 billones, 15 % del total. Le siguieron tecnologías de información y comunicación (TIC), con 9,9 billones, 9 % del total; transporte urbano, con 8,4 billones, 8 % del total; minas y energía, con 13,7 billones, 12 % del total; y transporte con 63,7 billones, 57 % del total (Legiscomex, s.f.).

Algunos de los actores que participan de la actividad del transporte de carga por carretera, son los generadores de la carga

(demandan el servicio), las empresas de transporte (intermediarios) y los transportadores (quienes prestan el servicio).

El primer eslabón de la cadena son los generadores de carga, pertenecientes a diferentes sectores económicos, productores y comerciantes de bienes susceptibles de ser movilizados. Las empresas de transporte constituyen el eslabón intermedio; para que el servicio de transporte pueda realizarse, adicionalmente, algunas empresas prestan unos servicios de logística. Los transportadores son el tercer eslabón, el servicio de movilización de la carga, y reciben como pago los llamados “fletes”, que son los ingresos pactados por movilizar la carga.

El transporte de carga por carretera ha venido en crecimiento en los últimos años, lo cual es un efecto del crecimiento de actividades del primer eslabón, tales como la industria, la agricultura, el comercio, la minería, etc., mostrando la dependencia respecto de otras (Legiscomex, s.f.)

De igual manera, ha venido creciendo la oferta de empresas de transporte en el país, generando mayor competencia entre ellas y acrecentando la complejidad del sector, a lo cual debe responder el gobierno con políticas que permitan una organización del sector y garantice la viabilidad para las personas vinculadas a esta actividad económica (Pérez, 2005).

Estudios del Ministerio de Transporte, que analizan la distribución empresarial del transporte de carga en Colombia, muestran que Bogotá concentra la mayor cantidad de empresas, con el 34,1 % (682 empresas); en segundo lugar, está Antioquia, con 13,9 % (279 empresas); y luego Valle del Cauca, con el 9.7 % (195 empresas) (Yepes, 2013).

## 6.5. Acto II: el dilema estratégico

Las posteriores reuniones de la junta directiva tenían que responder a las inquietudes que surgieron después de aquella reunión del mes de mayo, pues era necesario comenzar a hacer ajustes frente a

la gran cantidad de problemas que estaban llevando a la empresa a un posible fracaso.

El reto consistía en comenzar a implementar estrategias para poner a Soluciones Logísticas Enviexpress S.A. en una posición favorable y competitiva. ¿Sería suficiente con hacer ajustes en unas áreas, siguiendo la tradición de actuar conforme a la experiencia y la intuición de los directivos, lo cual hasta ahora les había permitido crecer, mantener la operación y ganar la confianza de sus clientes? ¿Se requerirá de una estructura planificada de la empresa, como lo indicaba el informe de los expertos, aprovechando la presencia del equipo de asesores, lo cual llevaría a tomar decisiones con las cuales algunos de los directivos no estarían de acuerdo, porque eso les quitaría algunos privilegios y beneficios que ellos obtenían por el manejo informal de algunos aspectos?

La presidenta de la junta directiva toma, desde entonces, una actitud exigente y desconfiada, después de saber que le habían ocultado la realidad de la empresa, y ahora tratarían de responder a la inquisidora pregunta que había lanzado: ¿cómo es que no tenemos un plan estratégico?

¿Será esta pregunta de la presidenta la clave para poner a Soluciones Logísticas Enviexpress S.A. en una posición favorable y competitiva? ¿Cómo armonizar los cambios que implican el diseño de un plan estratégico, de una adecuada estructura administrativa, de implementar controles en todos los aspectos de la compañía? ¿Qué aspectos deberán privilegiarse o tenerse en cuenta en el diseño de un plan estratégico sobre la marcha, manteniendo la operación de manera que se cumpla con los clientes, y que al mismo tiempo se desarrolle el diseño e implementación de un plan estratégico, evitando consecuencias que afecten el negocio?

# Capítulo 7

## Caso de enseñanza Plantain Home ¿Diversificar o reposicionar?

*Juan Gonzalo Franco Restrepo*

*Elkin Darío Rave Gómez*

### 7.1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso

Este caso fue escrito para ser utilizado por estudiantes que realizan cursos de Gerencia de Mercadeo, Segmentación de Mercado, Comportamiento del Consumidor, y en algunos cursos básicos de Finanzas.

En cursos de Mercadeo, se relacionan las decisiones de mercadeo estratégico, análisis de mercado y fuerzas competitivas, como la rivalidad entre los competidores y barreras de entrada a un mercado, y la posibilidad de generar un espacio de análisis sobre decisiones de producto, relacionadas con la presentación de empaques y etiquetas. En cursos de Segmentación de Mercados, se trabajan las estrategias de segmentación de mercados y posicionamiento de marca, y, en particular, identificar y elegir nuevos segmentos de mercado.

En cursos de Comportamiento del Consumidor, se puede utilizar este caso para examinar los factores que influyen en las decisiones de compra de los consumidores, y los tipos de comportamiento de compra. En cursos de Finanzas Básicas, éste permite al estudiante construir proyecciones de crecimiento en ventas, niveles de endeudamiento, comparativos en márgenes de rentabilidad por la

compra de nuevos equipos, variaciones en los costos y márgenes de rentabilidad.

Los estudiantes deben analizar y decidir cuál de las siguientes alternativas es la mejor: ¿diversificar o reposicionar?

## 7.2. Introducción

El mercado de los *snacks* viene creciendo a nivel global. Según Euromonitor Internacional, citado por Pepsico Chile (2019). América Latina tiene el 12,1 % del mercado global de *snacks* salados, y en el año 2016, fue el quinto mercado potencial en el mundo. Se estima que entre los años 2016 y 2021, este mercado crecerá en promedio el 6.2 %, en particular, en los países con mayor potencial, que son Brasil, Argentina Colombia y Chile (Revista Industria de Alimenticia, 2018). El crecimiento estará determinado por la búsqueda de productos más saludables, bajos en grasas y con menores precios.

En el mercado de los *snacks* en Colombia, se destacan fabricantes como Frito Lay, Yupi y Super Ricas, que tienen cobertura nacional. Entre los principales productos que ofrecen, están las papas fritas, cereales, extruidos de maíz, maní, plátanos, harinas, entre otros. En Colombia se han realizado movimientos empresariales entre empresas del sector. Fito Lay adquirió la empresa Crunch, a Industrias Gran Colombia e Industrias y Pasabocas Margarina, logrando una participación en el mercado de cerca del 60 % (Revista IAlimentos, 2015). El resto de mercado se distribuye entre los restantes competidores, con los cuales tiene que competir Plantain Home.

El caso Plantain Home se encuentra estructurado de la siguiente forma. En la primera parte, se encuentra el párrafo de inicio en el cual se plantea el dilema que tienen que solucionar los empresarios. En la segunda parte, se relacionan los inicios de la empresa, el modelo de negocio, el crecimiento y todo lo relacionado con la industria de los *snacks*. En la última parte, se entrega el párrafo de cierre, en el cual se describen dos alternativas que marcan la urgencia que tienen

los directivos de tomar decisiones que les permita seguir creciendo en un mercado competido.

### 7.3. Metodología

El caso de enseñanza Plantain Home se enmarca en el proyecto de investigación “Libro de casos. Casos empresariales colombianos: la organización y sus desafíos gerenciales”. Este trabajo tiene como propósito continuar cerrando la brecha existente entre la realidad de la empresa y la academia, a partir de la exposición y el análisis de las decisiones y desafíos que, cotidianamente, enfrentan directivos en las organizaciones.

La pregunta en la cual se sintetiza la investigación es la siguiente: ¿cuáles son los desafíos estratégicos en los campos de la gerencia general, el talento humano, la internacionalización, el *marketing*, las finanzas, la logística, la ética empresarial, entre otras disciplinas, que a diario enfrentan los directivos de las organizaciones?

La metodología aplicada sigue la lógica cualitativa inductiva. Creswel (2007) y Neiman y Quaranta (2006), afirman que los estudios de caso son cualitativos, y abordan fenómenos de estudio en ambientes naturales y ajustados a una disciplina. Stake (2005), afirma que en el estudio de caso no se trata de la elección de un método, sino de la elección de un objeto a ser estudiado. El enfoque cualitativo se concentra en explorar y comprender un fenómeno, concepto o idea (Hernández, Fernández y Baptista, 2010); en este caso, se concentra en explorar y entender una problemática o decisión que enfrentan los directivos de la empresa. Se parte de los hechos, situaciones e información de la empresa, y se interesa por el descubrimiento y el hallazgo, más que por la comprobación y verificación científica de la teoría. Para Ogliastrì (2008), la metodología de investigación de los casos es inductiva, se trata de desarrollar teorías y no de comprobarlas.

Las fuentes de información del caso son primarias y secundarias. La información, de primera mano, se obtuvo a partir de varias visitas realizadas en las instalaciones de la empresa. Se entrevistó al

empresario en tres ocasiones para capturar información en relación a tres dimensiones: antecedentes e inicios de la empresa; el modelo de negocio y el desafío a resolver y, finalmente, todo lo relacionado con la industria. En fuentes secundarias, se acudió a informes corporativos entregados por la empresa, además de informes periodísticos, página web de la empresa, ente otros. Los nombres de los personajes reales se han cambiado por solicitud del empresario.

Plantain Home es un caso que se ubica en la categoría de analítico y toma de decisiones (Ogliastri, 2008), porque exige del estudiante un riguroso análisis de las dos alternativas planteadas, evaluar la información y aplicar elementos teóricos a partir de las disciplinas estudiadas. El alumno debe decir aplicando criterios técnicos propios del *marketing* o las finanzas, de acuerdo al curso en el cual se trabaje.

#### 7.4. Snacks Plantain Home: ¿diversificar o reposicionar?

En enero del 2016, en la ciudad de Medellín, Colombia, se encontraba reunida la junta directiva de la empresa Plantain Home, compañía que produce y comercializa *snacks*. La composición accionaria la representan cuatro socios, quienes analizaban si debían diversificar el portafolio de productos, o reposicionar la marca actual. Ambas alternativas pretendían que la empresa continuara creciendo y superara un déficit financiero cercano a los 352 millones de pesos al año 2015, y una pérdida neta superior a los 150 millones de pesos en ese mismo año. Pese al crecimiento en ventas del 22,63 % entre 2014 y 2015, éste había sido insuficiente para recuperar las pérdidas acumuladas.

Carlos Lozano y Carolina Jaramillo, socios fundadores de la empresa, están convencidos de que es preciso desarrollar un nuevo *snack* de platanitos con sabor picante en un periodo no superior a un año, conservar las mismas características de la presentación de los empaques y la etiqueta de los productos con apariencia artesanal; ampliar la cobertura en Medellín para concentrarse en sus clientes

actuales, supermercados y cafeterías, y, adicionalmente, conseguir nuevos distribuidores, como son las tiendas de barrio de clase media.

Por su parte, Esteban López y Ricardo Salazar, socios inversionistas de la empresa, proponen reposicionar la marca Plantain Home, modificando la presentación de los empaques de los productos actuales, conquistar un nuevo segmento del mercado, en donde el consumidor final esté dispuesto a pagar un precio mayor por un producto de calidad superior, que satisfaga sus preferencias en este tipo de *snacks*, con la posibilidad de distribuir los productos en dos nuevas cadenas de supermercados en Medellín, dirigidas a consumidores más exigentes y de mayor poder adquisitivo.

#### 7.4.1. Los fundadores

Carlos Lozano es administrador de empresas y especialista en gerencia. Ejerció la docencia universitaria en Medellín durante 16 años de su vida, enseñando temas de administración y mercadeo. Ha sido el gerente de la empresa desde sus inicios. Se involucra en la supervisión de la producción, maneja las relaciones con los proveedores, y gestiona contactos con nuevos clientes integrantes del canal de distribución con almacenes de cadena. Posee el 25 % de la sociedad.

La decisión de Carlos de crear la empresa de *snacks*, se debió a la necesidad de recuperarse de una quiebra que sufrió con un negocio de cárnicos en el año 2003, pérdida que ascendió a 498 millones de pesos. La mayoría de los recursos financieros que se habían invertido en este negocio provenían de un préstamo solicitado a una entidad bancaria.

Las razones por las que Carlos Lozano debió cerrar la empresa de cárnicos fueron, en síntesis, las pérdidas acumuladas que venía teniendo y la situación económica vivida en Colombia entre los años 1998 y 2002. En 1999, por ejemplo, se registró un crecimiento negativo del 4,5 % del producto interno bruto, PIB (*El Tiempo*, 2003). Esta situación, sumada a un elevado nivel de endeudamiento, que

Carlos como representante legal debió asumir, lo llevó a tomar la decisión de cerrar la empresa y declararse en quiebra.

Después de enfrentar esta difícil situación financiera y emocional, Carlos logró llegar a un acuerdo de pago con sus acreedores, y se tomó un tiempo para pensar y evaluar alternativas que le permitieran recuperarse financieramente. Decidió seguir ejerciendo la docencia, y con los ingresos obtenidos pagaba una pequeña parte de sus deudas y podía subsistir.

Carolina Jaramillo, la esposa de Carlos, es socia fundadora de la empresa de *snacks* y posee el 25 % de la sociedad. Es contadora pública y de mentalidad conservadora. Como gerente administrativa de la empresa, sus principales funciones están relacionadas con hacer los pedidos a proveedores, analizar los costos, manejar las cuentas por pagar de los acreedores y atender los asuntos administrativos. Estuvo en desacuerdo ante algunas decisiones de inversiones que se debían realizar para el crecimiento del negocio.

#### 7.4.2. El origen y la evolución de Plantain Home

La intención de producir y comercializar platanitos verdes comenzó como un negocio informal en enero del año 2006. Inició operaciones en Medellín, como una microempresa familiar que, en primera instancia, se denominó Alimentos Lozano. Carlos contaba que inició con la colaboración de su esposa y de un ayudante, que se encargaba de la producción de los platanitos. Por su parte, Carlos investigaba nuevas técnicas y fórmulas para hacer que este producto fuera de óptima calidad, y visitaba a clientes potenciales.

En los primeros 18 meses de operación del negocio, Carlos enfrentó grandes dificultades financieras que hacían difícil la compra de materia prima. También se evidenciaba escasez de recursos —humanos y tecnológicos—, una producción artesanal y una logística improvisada. Él sabía que era necesario dar a conocer sus productos, y

comenzó a visitar puntos de venta de charcuterías<sup>8</sup>, donde obsequiaba degustaciones a los propietarios de estos establecimientos y a los consumidores; esta actividad le permitió generar nuevas ventas.

En junio del 2007, Carolina sentía gran preocupación al saber que no contaban con los recursos necesarios para seguir creciendo. Esta situación la llevaba a tener discusiones con Carlos, relacionadas a la intención de hacer nuevas inversiones en maquinaria y en instalaciones más amplias.

En septiembre del 2007, aunque las ventas seguían creciendo, las exigencias de los clientes eran mayores. Fue entonces cuando Carlos debió obtener los permisos y las licencias del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Para este trámite, debió invertir la suma de 3 millones de pesos, y, adicionalmente, en compra de maquinaria cerca de 9 millones de pesos más, para tecnificar la producción de platanitos. Carlos, empeñado en que su empresa creciera, decidió asistir a ferias y eventos locales en Medellín, acción que le permitió dar a conocer su producto rápidamente y superar sus metas de ventas mensuales; fue tal el crecimiento, que pasó de producir 10 kilos por día, a 100 kilos por día en el segundo semestre del 2007.

En diciembre del 2009, la empresa ya había logrado aumentar su producción en un 42,85 %, al pasar de producir 1300 unidades por mes, a 3500 unidades, como resultado de una respuesta efectiva del mercado. Debido a lo anterior, Carlos decidió trasladar la empresa a una nueva sede, que fue necesaria adecuar para solucionar problemas de capacidad de producción y logística de almacenamiento. No obstante, por esta época, las ventas solo cubrían los gastos fijos. En 2011, la empresa ya facturaba 18 millones de pesos mensuales. Mientras tanto, Carlos debía combinar sus labores de docencia junto con la de ser gerente de su empresa, incluso, en ocasiones, destinaba parte de sus ingresos personales para invertirlos en Alimentos Lozano.

---

<sup>8</sup> Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2016), charcutería es una tienda en la que se venden embutidos, fiambres y otros productos.

### 7.4.3. Crecimiento de la empresa, periodo 2012-2016

El 1 de abril del 2012, Carlos y su esposa decidieron vender el 20 % de la sociedad, por una suma cercana a 380 millones de pesos, a Esteban López, quien hasta ese momento era comerciante mayorista de plátano, y uno de los principales proveedores que tenía la empresa para el suministro de esta manera prima esencial para la producción de platanitos. Esta negociación se llevó a cabo, porque Carlos tenía la intención de terminar de pagar las deudas en las que había incurrido por el cierre de la anterior empresa de cárnicos. Fue así como se acordó que dicho capital no entraría a ser parte del patrimonio de la empresa.

Con el ingreso de Esteban López como nuevo socio, se decidió cambiar el nombre, Alimentos Lozano, por una nueva razón social: Plantain Home. En abril del 2012, Carlos tomó la determinación de dejar la docencia, que había ejercido durante 16 años ininterrumpidos. Aunque esta actividad le representaba ingresos cercanos a los 8 millones de pesos mensuales, él quería dedicarle más tiempo a la empresa.

En junio del 2013, la compañía se trasladó a una bodega en arriendo localizada en un sector industrial del barrio Colombia, con un área de 800 metros cuadrados que fue necesario adecuar para tener una producción más tecnificada, con nueva maquinaria y equipos de refrigeración. El arriendo mensual, 8 millones de pesos.

En septiembre del 2013, la junta directiva de la empresa sabía que era necesario inyectarle capital adicional para seguir creciendo. En ese momento, Carlos, Esteban y Carolina, conscientes de esta situación, decidieron vender el 30 % del total de la compañía a un nuevo socio inversor, Ricardo Salazar, empresario, con estudios en administración financiera y especialista en negocios internacionales. Él, poseedor de varias empresas, se interesa en invertir en aquellas empresas pequeñas a las que, al ser evaluadas en su situación, les ve posibilidades de crecimiento en el mercado. Durante la negociación,

Ricardo llegó a ofertar por el 50 % de la empresa, pero los socios rechazaron su ofrecimiento.

La suma con la cual se acordó la negociación fue de 470 millones de pesos, los cuales se invirtieron en la empresa como capital de trabajo. Estos recursos fueron destinados a mejorar la infraestructura de las instalaciones de la planta de producción, en maquinaria, en investigación para desarrollar nuevos productos y en la vinculación de nuevos empleados.

La empresa Plantain Home, al 31 de diciembre del 2015, reflejaba pérdidas netas de 150.7 millones de pesos (ver anexo 14). Las ventas se realizaban en tres almacenes de cadena que están segmentados a hogares de clase media. Este canal representaba el 90 % de los pedidos que recibía la empresa, mientras que el 10 % restante se lograba mediante ventas en minimercados, charcuterías, cafeterías de universidades y salas de cine. La empresa no cuenta con presupuesto para desarrollar campañas de publicidad en medios masivos tradicionales, pero ha implementado una estrategia de comunicación de mercadeo a través de redes sociales, por medio de las cuales se pretende dar a conocer en su segmento de mercado.

El portafolio de productos lo constituyen dos líneas: platanitos verdes y maduros, y papas caseras. Cada una de estas se ofrece al mercado en tamaño personal y familiar. En la línea de platanitos se manejan dos sabores, natural y limón. En la línea de papas caseras, se cuenta con tres sabores: natural, limón y pimienta limón.

La capacidad instalada de Plantain Home fue cambiando de acuerdo con el crecimiento que la empresa iba teniendo en el mercado. La producción, en diciembre del 2015, sumó 74 400 unidades por mes, lo que representó un incremento del 56,58 %, comparado con los últimos cuatro años. El 60 % de la producción es de platanitos, y el 40 %, de papas caseras. La planta de producción trabaja a tres turnos de lunes a sábado, 48 horas a la semana por cada turno. Cuenta con 42 empleados, de los cuales 19 de ellos son operarios y los demás ocupan cargos administrativos y comerciales.

El consumidor final al que se dirige Plantain Home se caracteriza por tener el siguiente perfil: el 95 % pertenece a un nivel socioeconómico de clase media, y el 5 % es de clase alta. El 89 % se encuentra en un rango de edad que va desde los 18 años hasta los 40 años; 8 % son jóvenes entre los 15 y los 17 años, y un 3 % tiene edades que oscilan entre los 41 y los 50 años. Respecto a sus ocupaciones, el 65 % lo constituyen estudiantes universitarios, y 35 % corresponde a empleados de oficina. A estos consumidores les gustan los *snacks* naturales con un toque casero, frescos y sin conservantes químicos. Prefieren consumirlos en distintas ocasiones y a lo largo del día. No es una prioridad la presentación del empaque. Están dispuestos a pagar un precio más alto que las marcas mejor posicionadas del mercado.

## 7.5. El mercado de los snacks en Colombia

Hasta el año 2014, en el mercado de los *snacks* en Colombia, predominaban las microempresas, con el 91,67 %; le siguen las pequeñas empresas, con 3,7 %; y tan solo 0,93 % son empresas medianas y el 3,7 % son grandes. En total, existen 125 empresas en el país, de las cuales el 12 % están ubicadas en Medellín. Las grandes empresas obtienen un 96 % de participación en ventas, y las medianas apenas llegan al 1 %, mientras que las pequeñas obtienen un 2,5 % de participación en ventas en el mercado de *snacks* (Observatorio Agrocadenas, 2013).

Las marcas que pertenecen a las grandes y medianas empresas en el mercado de los *snacks* en Colombia, buscan conjugar innovación, calidad en el producto y presentaciones de empaques coloridos. El canal de distribución más utilizado, es el de distribuidores mayoristas y minoristas, entre los que se destacan principalmente los hipermercados y los supermercados, las tiendas de barrio y las cafeterías. Las empresas más pequeñas tienden a valerse de tiendas de barrio, cafeterías y algunos supermercados concentrados en captar consumidores que pertenecen a segmentos de mercado sensibles

al precio, y que son más reducidos en su tamaño, que demuestran interés en que los *snacks* tengan un buen sabor, que sean frescos, de apariencia natural y casera, con ingredientes que sean saludables para los consumidores.

A comienzos del 2014, el mercado colombiano de *snacks* reportó ingresos por 1,9 billones de pesos, liderados por papas fritas y platanitos, seguidos por productos surtidos (Nielsen, 2014). El consumo de estos productos hizo que las ventas de los mismos ascendieran a 7540 millones de dólares en 2015. Este dato representó un crecimiento promedio anual de 3,8 % entre 2010 y 2015. Para 2016 y 2017, se esperan crecimientos anuales del 5,6 %. Las proyecciones apuntan a que las ventas de los *snacks* alcanzarán 8363 millones de dólares en 2019 (Dinero, 2016). Bogotá representa el 60 % de la demanda de *snacks* del país, y las ciudades que le siguen son, en su orden, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga.

En Medellín existe una gran variedad de oferta de marcas nacionales y extranjeras, las cuales brindan un amplio surtido de productos que se diferencian por la presentación de los empaques, el tamaño y los sabores, así como por los canales de distribución que utilizan.

Según un estudio publicado por Euromonitor en 2014, las preferencias de los consumidores en el consumo de los *snacks* son las siguientes: el 82 % de los encuestados valora que sean frescos, y un 78 %, que sean de buen sabor; al 62 % de los consumidores les gusta que tengan sabor a alguna fruta, a un 56 %, que sean masticables, y a un 49 %, que sean crujientes y crocantes. Entre los encuestados, a un 39 % le gusta que el *snack* sea salado, y a un 25 %, que tenga un tamaño pequeño; y el 21 % manifiesta agrado por un sabor picante (Dinero, 2014). El consumidor colombiano se inclina por los empaques aluminizados de 30, 40, 50 y 140 gramos, valora los *snacks* por su sabor y textura, y, preferiblemente, que sean nutritivos y naturales. Se destacan las presentaciones atractivas que llamen la atención, con empaques más sofisticados (Pro Ecuador, s.f.). Adicionalmente, este estudio de Euromonitor permitió descubrir otros factores

funcionales que inducen el consumo de *snacks*, entre los cuales se pudo constatar que, entre los consumidores, un 31 % compra a menudo este alimento para calmar el hambre, y lo come entre las comidas; un 30 % sostiene que la razón por la cual lo consume es por nutrición; un 27 % lo come a menudo para impulsar sus energías, y un 21 %, para subir el ánimo. El consumo per cápita anual de *snacks* en Colombia es de 1,9 kilos, después de México, con 3,8 kilos, y Chile, con 2,7 kilos anuales (Portafolio, 2013).

## 7.6. Dinámicas de competición en el mercado de snacks

### 7.6.1. Grandes empresas

La forma de competir en el mercado de *snacks* en Colombia, y en particular en Medellín, se diferencia según el tamaño de las empresas. Existen cuatro grandes empresas con amplia trayectoria, experiencia y poder financiero, que poseen el 94 % de participación en el mercado, mientras que hay 15 empresas medianas y pequeñas, que tienen el 6 % del mercado. Las grandes compañías son: Frito Lay, filial del grupo Pepsico, Yupi, Comestibles Ricos S.A. y Unibán S.A. A este grupo se suma Productos Ramo, con más de 50 años en la industria panificadora, que decidió diversificar su portafolio y entró a competir, el 30 de junio del 2015, lanzando al mercado dos *snacks*: plátanos verdes y plátanos maduros. Cada una de las grandes marcas compite, día a día, por obtener una mayor participación en el mercado, mediante diferentes estrategias de precio, distribución, comunicación, segmentación y posicionamiento de marca.

Estas marcas le apuestan a la innovación en el desarrollo de nuevos sabores y diferenciación en nuevas presentaciones, con el uso de imágenes llamativas y texturas que captan la atención de los consumidores. Los precios en el mercado difieren según el tamaño, al igual que por los atributos que poseen y por la calidad que cada una tiene. La empresa Frito Lay es la que más invierte en publicidad en medios masivos (radio, prensa, revistas y televisión en canales nacionales),

mientras que Yupi, Comestibles Ricos y Unibán, invierten poco en estos medios masivos, pero implementan estrategias de promociones en puntos de venta con descuentos en temporadas escolares, ofertas, premios y concursos. Adicionalmente, se destacan estrategias de mercadeo digital y en redes sociales, como videos de comerciales en Youtube, Facebook y Twitter, y en la página web. Estas marcas utilizan una estrategia de distribución intensiva a través de múltiples canales de distribución, principalmente supermercados, minimercados, cafeterías y tiendas de barrio. El canal que representa mayor demanda lo constituyen las tiendas de barrio, con el 80 % de las ventas, mientras que los supermercados y minimercados solo tienen el 20 % (Revista IAlimentos, 2015).

### **a) La multinacional Frito Lay**

Es la marca número 1 en el *top of mind* en Colombia. Cuenta con el 60 % de participación en el mercado en Colombia, y ha sido gestora de importantes fusiones con empresas nacionales. Adquirió tres empresas de la industria, Crunch, Jack's Snacks y Margarita, teniendo en cuenta que esta última se había convertido en su principal competidor. Frito Lay es muy fuerte en el canal de distribución de almacenes de cadena, tiendas y cafeterías. En la línea de platanitos, tiene la marca Natuchips, y en papas, la marca Margarita. La presentación que utiliza en sus productos es colorida y muy moderna, en la que se aprecia la imagen del producto. Su precio es el más alto en el mercado (ver anexo 15).

### **b) Productos Yupi**

Fue fundada en 1978, tiene el 15 % de participación en el mercado (El País, 2014), y ocupa la segunda posición en el *top of mind*. Ha logrado fortalecimiento en el mercado nacional con una estrategia de innovación en sus productos con divertidos empaques. En la actualidad, cuenta, además, con las tocinetas Fred, las más reconocidas en el mercado nacional, y productos de inspiración cultural, como arepas y empanadas. Hoy cuenta con 7 marcas y 140 referencias. Posee una fuerte red de distribución en supermercados y tiendas de barrio en 11

ciudades de Colombia, entre ellas Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Su segmento de mercado lo componen, principalmente, niños y jóvenes (Yupi, 2016). El precio que maneja es más económico que las marcas de Frito Lay.

### **c) Comestibles Ricos Ltda., empresa fundada en 1961**

La empresa propietaria de la marca Super Ricas, posee el 11 % de participación en el mercado nacional (Portafolio, 2014). Tiene 12 marcas registradas de producto, y más de 30 referencias, entre ellas las papas fritas y los platanitos Super Ricas. Fue la primera empresa del país especializada en papas fritas, y pionera en la implementación de nuevos sabores. Desde el año 2009, ha impulsado una estrategia de innovación de productos. El posicionamiento logrado se sustenta en el sabor auténtico y único. El empaque actual es metalizado, y el logotipo es el símbolo de una sonrisa.

### **d) Unibán S.A.**

Esta empresa ofrece la marca de platanitos Turbana Chips. Surgió en el 2012, y cuatro años después, ha logrado una participación en el mercado del 8 % (Unibán, 2016). Es la empresa exportadora de banana y plátano más importante de Colombia. Los platanitos Turbana Chips cuentan con nueve sabores; la estrategia de posicionamiento se desarrolla mediante una moderna presentación de sus empaques de productos, llamativos y coloridos; destaca en sus mensajes los beneficios para la salud al ser completamente naturales, y hace saber que no contienen grasas saturadas y que tienen cero colesterol, sin preservantes ni aditivos, libres de gluten, ricos en fibra y en potasio, y que, además, no están modificados genéticamente (Unibán, 2016). Es una marca que no desarrolla estrategia publicitaria en medios masivos. Su estrategia de comunicación de marca se apoya en redes sociales como Facebook, Youtube y Twitter, y en la actualización de contenidos en su página web y buscadores; la estrategia de distribución comprende una amplia red de distribución en 32 municipios de Colombia a través de almacenes de cadena.

## 7.6.2. Pequeñas y medianas empresas

El grupo de pequeñas y medianas empresas al que pertenece Plantain Home, sabe muy bien que no es fácil competir con las grandes empresas, por esta razón, elige segmentos de mercado localizados geográficamente en diferentes barrios de Medellín. Se ha especializado en satisfacer los gustos y las preferencias de aquellos consumidores para quienes la alimentación saludable y el sabor casero, son la prioridad en la elección de este tipo de *snacks*. Estas empresas ofrecen poca variedad de *snacks*, que son, principalmente, papas fritas de distintos sabores y platanitos verdes y maduros. Los materiales de empaques que utilizan, de apariencia artesanal, elaborados en plástico transparente, son de bajo costo en su producción. Los precios que manejan las pequeñas y medianas empresas, y que compiten directamente, son muy similares entre ellas, y están por debajo de las marcas de grandes empresas. La estrategia de comunicación se reduce a un mercadeo digital, redes sociales y al impulso que logran hacer los distribuidores. A continuación, se describen las tres más fuertes empresas competidoras de Plantain Home.

### a) La Reina

Es una empresa mediana, fundada en Medellín en 1960, que cuenta con una moderna planta de producción. No produce platanitos, pero maneja la línea de papas con sabor natural y con sabor a limón. Para la presentación del empaque, utiliza un material resistente en bolsa plástica, que le permite al consumidor observar el producto. Su estrategia de posicionamiento consiste en manejar precios bajos y excelente calidad en sus productos, con un sabor casero (La Reina, s.f.). Su estrategia de distribución se desarrolla principalmente en 12 cadenas de supermercados en 6 ciudades, entre ellas, Medellín y Bogotá. También hace presencia en cafeterías, no invierte en publicidad en medios masivos, y cuenta con su propia página web.

### b) Andrew'Snacks

Es una empresa familiar fundada en el 2006, clasificada, por su tamaño, como una empresa mediana. Se ha especializado en producir

y comercializar únicamente platanitos y papas fritas. En 2009, la empresa se encaminó en el proceso de tecnificar la producción; ofrece nueve referencias de productos. Su estrategia de posicionamiento está orientada a destacar los atributos del producto, al decir que son crocantes, caseras y con diferentes sabores para compartir en familia y con amigos (Andrew'Snacks, 2016) (ver anexo 16).

### **c) Fratello**

Se trata de una mediana empresa familiar localizada en Medellín, que produce y comercializa papas, platanitos verdes y platanitos maduros, además de chicharrines y rosquitas. Distribuye los productos a través de supermercados, tiendas, colegios, charcuterías, licoreras, restaurantes, supermercados, y, también, por pedidos directamente a los consumidores (Fratello, 2016). La presentación del empaque es transparente, así que permite ver su contenido; cuenta con una etiqueta básica con el nombre de la marca y la información acerca de los ingredientes del producto. Su estrategia de comunicación se reduce a los contenidos de su página web, y en redes sociales, los aliados comerciales fomentan y estimulan la venta del producto con una adecuada exhibición.

## **7.7. La decisión: diversificar o reposicionar**

La junta directiva de Plantain Home, pretendía buscar soluciones estratégicas que le permitieran a la empresa seguir creciendo, minimizar el riesgo de las decisiones por tomar y elegir cuál de las alternativas de solución les convenía más implementar. Las discusiones se tornaban acaloradas, y se diferenciaban sustancialmente por lo que cada una representaba y por las implicaciones que podían llegar a tener en el mercado y en el ámbito financiero.

### **7.7.1. Alternativa A: diversificar portafolio**

Carlos y Carolina habían investigado sobre las nuevas preferencias de los consumidores, y descubrieron que según un estudio publicado por Nielsen (2014), el 21 % de los colombianos sentían agrado

por los *snacks* de sabor picante. Esta información produjo un gran interés por desarrollar un nuevo producto de platanitos con sabor picante, el cual debería salir al mercado en un periodo no superior a un año. También se tomaron el tiempo de estudiar el perfil del segmento para el nuevo producto, y concluyeron que debía estar dirigido a consumidores de edades comprendidas entre los 17 y los 30 años, con un estilo de vida aventurero, extravertido, sociable y dispuesto a probar sabores inusuales y combinaciones creativas, como los *snacks* con sabores picantes e intensos.

Se pretendía posicionar este nuevo producto fijando un precio de introducción al mercado de \$1200 en los primeros seis meses, y luego ir aumentando el precio gradualmente hasta llegar a \$1500. Por las características del consumidor, se tenía previsto desarrollar una estrategia de comunicación de la marca *pull*,<sup>9</sup> a través de redes sociales como Facebook, Twitter y YouTube. Adicionalmente, se pensaba implementar una estrategia de comunicación *push*,<sup>10</sup> donde los integrantes del canal de distribución desarrollarían un papel importante al impulsar el nuevo sabor de los platanitos.

Se pretendía que el nuevo producto conservara las mismas características de la presentación de los empaques actuales, con el fin de no causar un aumento en el costo variable, el cual representa el 5 % del costo unitario. El material de los empaques que se venían utilizando, se caracterizaba por ser de plástico, lo cual dejaba ver la totalidad del producto en su interior; el plástico era de pared delgada, así que daba la sensación de ser poco resistente; con un sellado artesanal, una etiqueta adhesiva que se colocaba de forma manual, con información muy básica, de fondo blanco, y con descripción de la tabla nutricional, fecha de fabricación y de vencimiento. La etiqueta

---

<sup>9</sup> Estrategia de aspiración por la que las acciones del plan de comunicación se dirigen hacia el consumidor final tratando de incentivar y potenciar la demanda de los productos de la empresa de tal forma que sean estos últimos quienes los soliciten a los minoristas y éstos, a su vez, a los mayoristas hasta llegar al fabricante. Diccionario Marketingdirecto.com (2019)

<sup>10</sup> Estrategia de presión que pretende buscar la colaboración entre los distintos intermediarios en el canal de distribución, con el fin de que ellos presionen en la venta del producto al escalón siguiente del canal, hasta llegar al consumidor final.

también incluía el código de barras, el nombre genérico de cada producto y la marca, en un tamaño más reducido. El único color que resaltaba era el verde de la marca. La presentación era muy similar a la que ofrece la marca Fratello, que se había convertido en un directo competidor.

El margen de rentabilidad de los productos que se venían ofreciendo, era del 13 %, y se esperaba que el nuevo producto les proporcionara un margen del 15 % por unidad. Adicionalmente, era preciso invertir en la compra de dos nuevas freidoras que facilitarían la producción de platanitos picantes, y una nueva tecnología para el empaque, lo cual representaba una inversión de 150 millones de pesos en maquinaria, la cual se debería realizar mediante un préstamo bancario, diferido a 60 meses, a una tasa de interés del 14 % efectivo anual, que equivale a un 1,01 % mes vencido. Esta decisión permitiría aumentar la capacidad de producción en un 15 % para la fabricación de platanitos, adicional al que se tuvo en diciembre del 2015.

La estrategia de distribución propuesta por Carlos consistía en ampliar la cobertura en Medellín para lograr mayor presencia en nuevos integrantes del canal de distribución, sin dejar de ser una empresa local. Esta decisión llevaría a la empresa a concentrarse en sus clientes actuales, supermercados y cafeterías, y, adicionalmente, a conseguir nuevos distribuidores, como las tiendas de barrio de clase media. La intención que se tenía era fortalecer mucho más la presencia en este tipo de intermediarios, ya que este canal, en Colombia, representa el 80 % de las compras de *snacks*, mientras que en los supermercados representa el 20 % en dicha categoría. La meta era conseguir 20 tiendas de barrio en el año 2017, que comercializaran todo el portafolio de productos, para alcanzar un volumen de ventas mensuales de 85 560 unidades, de las cuales 5952 unidades corresponderían a platanitos picantes, y 5208 a unidades adicionales en la producción de platanitos de sabores natural y limón. Estas unidades, comparadas con las 74 400 unidades por mes que venían teniendo a diciembre del 2015, representarían un aumento esperado del 15 % en

el primer año. Carlos y Carolina proyectaban tener crecimientos del 8 % anual a partir del año 2017 y hasta el año 2020.

### 7.7.2. Alternativa B: reposicionar la marca

Esteban y Ricardo, quienes poseían el otro 50 % de las acciones de la empresa, no estaban convencidos de que la actual estrategia de posicionamiento fuera la correcta. Reconocían que habían logrado importantes crecimientos en ventas en los últimos tres años, sin embargo, consideraban que no eran suficientes para cubrir el déficit financiero que venían teniendo. Proponían, como alternativa de solución, reposicionar la marca, para lo cual se necesitaba cambiar la presentación de los empaques de los productos actuales por unos más modernos y resistentes, con material metalizado y colores vivos que resaltaran el verde del plátano, que le dé una identidad de marca única, donde se destacaría el toque casero en la etiqueta, que generaría una experiencia táctil nueva, con diseños agradables a la vista de los clientes. Ellos sabían que, si no lograban diferenciación en el producto, corrían el riesgo de perder participación en el mercado en los próximos años en la categoría de *snacks*.

Estos dos socios esperaban, con este cambio, conquistar a nuevos consumidores con un perfil diferente al actual: con edades entre los 30 y los 50 años, pertenecientes a un nivel socioeconómico de clase media, media alta y alta, padres de familia con hijos en edad escolar que residieran en Medellín, que prefirieran la calidad, lo natural y el buen sabor de los *snacks*, a quienes les gustara consumir este producto en reuniones con amigos o en momentos del día para calmar el hambre y degustar en las tardes, mientras desarrollan sus actividades diarias, que estuvieran dispuestos a pagar un precio mayor por un producto de calidad superior que satisfaga sus deseos, y a seleccionar empaques agradables a la vista.

Utilizar un nuevo material de empaque para mejorar la presentación del producto, implicaría un 8 % del costo unitario de producto, y el margen de rentabilidad llegaría a ser del 12 % por unidad, pero

compensaría con el crecimiento proyectado en el porcentaje de ventas anual, que se espera lograr: 18 %.

La inversión en maquinaria sería de 225 millones de pesos, destinados a la compra de una maquinaria más tecnificada para freír y empacar, que le permitiría a la empresa optimizar las labores en su línea de tajadas de plátano. Esta compra se llevaría a cabo mediante un crédito financiero, a través de un préstamo bancario en la línea de crédito de fomento para las medianas empresas, a una tasa de interés del 14 % efectivo anual, y a un plazo de 60 meses.

Gracias a la nueva compra de maquinaria, la capacidad de producción total aumentaría en un 20 % mensual, y sería posible producir 89 280 unidades mensuales; esta cifra incluye todos los productos de su portafolio. Con la nueva presentación de los productos actuales, se abriría la posibilidad de llegar a dos grandes cadenas de supermercado localizadas en Medellín, en donde los productos que se ofrecían eran de alta calidad y, por consiguiente, los precios de los *snacks* tendrían incrementos del 11 % por paquete de 12 unidades, fijando un precio, para el consumidor final, de 17 900 pesos. Las ventas aumentarían en un 18 % anual, comparado con las ventas del 2015. Esta negociación está condicionada a un cambio en la presentación de los productos actuales. Los gastos de distribución aumentarían al 3 % anual (en la actualidad representa el 20 % de los costos del producto), y los costos de producción aumentarían al 4 %.

La estrategia de comunicación sería *pull*, a través de impulsadoras que ofrezcan el producto en degustación en los almacenes de cadena, ofreciendo el producto en empaque de 12 unidades y así fortalecer la estrategia de comunicación en redes sociales.

La reunión de la junta de socios está a punto de terminar, y deben tomar la mejor decisión que le permita a Plantain Home seguir creciendo y obtener una mejor participación en el mercado, de lo que hasta ahora ha podido lograr. ¿Debería Plantain Home diversificar el portafolio de productos con un nuevo producto de platanitos picantes, y conservar las características de presentación del empa-

que actual? ¿Qué implicaciones podrá tener al tomar esta decisión? ¿Debería Plantain Home reposicionar la marca? ¿Qué implicaciones tiene tomar la decisión de modernizar los empaques y dirigirse a un nuevo segmento de mercado de almacenes de cadena de mayor nivel socioeconómico? ¿Qué posibilidades puede tener Plantain Home de competir con otras marcas a partir de un nuevo reposicionamiento?



# Capítulo 8

## Caso de estudio Fruturo S.A.S. Recolecta sueños, exporta proyectos con sabores colombianos

*Joan Esteban Moreno Hernández*

### 8.1. Cursos en los cuales se recomienda trabajar el caso

Este caso es elaborado para estudiantes de asignaturas como Gerencia Estratégica y Negocios Internacionales. En el curso de Gerencia Estratégica, se puede analizar cómo direccionar la organización para incursionar en nuevos mercados internacionales. Para los estudiantes que cursen Negocios Internacionales, se recomienda analizar cómo fue la expansión de la competencia en el sector, cómo han sido los procesos de integración vertical, segmentación del mercado y un análisis demográfico de los mercados donde se puede penetrar con nuevos productos.

### 8.2. Introducción

El sector de la agricultura en Colombia es catalogado como despensa alimentaria. Dicho calificativo es dado por entidades como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura–FAO, pero no se sabe aprovechar la ventaja competitiva del clima tropical, el agua con la que se cuenta, además de destacar que podemos tener una producción constante en una variedad de productos agrícolas (Vanegas, 2018).

Esta actividad agrícola se ha ido incrementando en los últimos años en Colombia, donde ya se evidencian estadísticas destacando la exportación de productos nuevos, como el aguacate hass, la piña, el limón y la naranja, junto a productos tradicionales como el café, el banano y el plátano.

El desarrollo del caso de estudio tiene la siguiente estructura: se hace una reseña histórica de la empresa, donde se identifican sus principales socios, su cultura organizacional, organigrama, plataforma estratégica; luego, se describen el funcionamiento de la empresa y los socios. Continuando, se identifica el mercado internacional donde está llegando la empresa con sus productos, y, por último, se aclara cuál ha sido el crecimiento, en cifras, de la empresa en sus dos años de funcionamiento. Se identifica el desafío actual de la empresa, para luego cerrar con las preguntas de análisis, conclusiones y lecturas que apoyaran al desarrollo de este caso de estudio empresarial.

### 8.3. Metodología

El caso Fruturo se enmarca en el proyecto de investigación “Libro de casos. Casos empresariales colombianos: la organización y sus desafíos gerenciales”. Este trabajo tiene como propósito continuar cerrando la brecha existente entre la realidad de la empresa y la academia, a partir de la exposición y el análisis de las decisiones y desafíos que cotidianamente enfrentan directivos en las organizaciones.

La pregunta en la cual se sintetiza la investigación es la siguiente: ¿cuáles son los desafíos estratégicos en los campos de la gerencia general, el talento humano, la internacionalización, el *marketing*, las finanzas, la logística, la ética empresarial, entre otras disciplinas, que a diario enfrentan los directivos de las organizaciones?

En coherencia con lo descrito en el capítulo 1 del presente libro sobre la metodología en la escritura de casos de estudio. Para este capítulo se toma como estructura metodológica la recomendada por Shapiro (1986) y Yemen (2012). En la cual, al momento de la

redacción se maneja una estructura desde un párrafo inicial, cuerpo del caso, cierre, párrafo final y anexos.

Se solicita autorización a la empresa Fruturo SAS para la elaboración del caso de estudio. Para el levantamiento de la información, se realiza una entrevista semi-estructurada al Señor Juan Esteban Estrada como fuente primaria. Se realizan análisis de fuentes secundarias como la página web de la empresa, información de los perfiles económicos de Europa Central. Y el enfoque es cualitativo, inductivo, con un diseño exploratorio, descriptivo y explicativo.

Para toda organización, es vital la consecución de nuevos clientes para el continuo crecimiento, donde se deben implementar nuevas estrategias para la identificación de clientes efectivos. De los clientes depende el sostenimiento de la compañía. La pregunta en este desafío es: ¿cómo tomar decisiones estratégicas dentro de una organización, aplicando inteligencia de negocios, para la identificación de nuevos clientes en mercados internacionales?

## 8.4. Fruturo S.A.S.

Es una empresa colombiana que se dedica a la producción y comercialización de frutas, fundada en el año 2016. Los socios fundadores, Juan Manuel Mejía y Juan Camilo Londoño, luego de intentar por varios años, de manera individual, la creación de empresas en distintos sectores de la economía, terminan juntándose para sacar adelante este proyecto.

Una tarde en el año 2016, los emprendedores Juan Manuel y Juan Camilo analizaron el potencial que tiene Colombia por su vocación agrícola, y la posibilidad de ingresar a la actividad de producción y comercialización internacional al por mayor de productos alimenticios. Luego de varios encuentros, tomaron la decisión de invertir algunos fondos que tenían en su momento para incursionar en esta actividad, constituyendo la empresa Fruturo y abriendo una primera sede en Dosquebradas, Risaralda. Ahora piensan en cómo ingresar al mercado europeo, específicamente a los Países Bajos y Bélgica.

### 8.4.1. Antecedentes

Los socios fundadores de la empresa Fruturo son Juan Manuel Mejía Arias, gerente general y representante legal, y Juan Camilo Londoño Zuluaga, director financiero, con una participación accionaria del 50 % cada uno.

Para el año 2017, se abre una nueva sede en el municipio de Apartadó, región del Urabá antioqueño. Y en este mismo año, ingresa a la compañía Juan Esteban Estrada Torres, como gerente comercial y logístico. La empresa Fruturo, una vez es constituida, inicia las operaciones, dedicándose al acopio, comercialización y exportación de productos agrícolas alimentarios e industriales. La empresa cuenta con nueve empleados directos (anexo 17). Los empleados indirectos oscilan entre 20 y 30, y depende, en gran parte, de la operación que pueda tener el negocio en los picos de producción y comercialización.

Para el año 2018, el gerente comercial y logístico, identificó que se desea consolidar nuevos clientes en el mercado europeo, donde los análisis preliminares inclinan la balanza por el mercado de los Países Bajos y Bélgica, pero se desea segmentar aún más el mercado y seleccionar uno de estos dos países.

### 8.4.2. Modelo de Negocio

El proceso organizacional se enmarca en la ubicación de demanda internacional, con el fin de promocionar productos del sector agroindustrial recolectados a través de productores asociados, siempre buscando la mejor calidad y respaldo para la exportación de dichos productos.

El principal objetivo es la comercialización y exportación de productos como el plátano y el banano. En el año 2017, se sumaron al portafolio productos como la panela en bloque, panela orgánica, panela pulverizada, piña y el aguacate. En el año 2018, iniciaron con la comercialización de limón tahití y café verde, y se ha hecho el ejercicio de exportación de mango, pitaya, granadilla, guanábana,

gulupa, lulo, maracuyá, tomate de árbol y uchuva con hoja (anexo 18).

La empresa cuenta con unos principios y unos valores corporativos que buscan la participación e interacción de todos los miembros de la organización, generando un servicio de excelencia. La responsabilidad, la honestidad y el cumplimiento, son los valores que aportan, de manera eficiente y eficaz, la promesa de venta con un compromiso constante y solidario.

La empresa Fruturo, en sus dos años de funcionamiento, ha tenido un desempeño ascendente frente a las operaciones de comercio exterior en frutas frescas, incrementando sus ventas. De acuerdo a una entrevista realizada, el señor Juan Esteban Estrada Torres (2018) expresaba lo siguiente:

“el inicio de la empresa Fruturo no ha sido nada fácil. Al principio, es algo complicado por temas de inversión en aspectos tecnológicos, arriendo, contratación de personal, por el poco acompañamiento de expertos para hacer más exitosa la empresa, aspectos crediticios, tasas de interés, pagos de impuestos. Pero trabajando e incrementando el proceso de comercialización, todo ha salido de manera positiva y se ha generado un reconocimiento de la empresa en el medio” (J. E. Estrada, comunicación personal, Julio 2018).

La empresa, al año 2018, cuenta con 300 productores de plátano asociados, 30 productores de limón asociados, 80 productores de aguacate hass como asociados, 10 productores de piña asociados, 5 productores de banano asociados y 2 trapiches de panela asociados. Se tiene la satisfacción de que ya se cuenta con una cadena de abastecimiento que se puede sostener en el tiempo, pero se requiere ampliar la oferta exportable a nuevos mercados internacionales.

Los principales clientes de la empresa Fruturo, al año 2018, están ubicados en Estados Unidos, Alemania, Turquía, Corea del Sur, Emiratos Árabes, Ucrania, Polonia, España y Hong Kong. Alguno de sus clientes son Nissi Food, Land Sea Food, Exposucre llc, Pasto

Verde llc, Pelicanos llc, Procacci Brothers, Olc llc, Anisha, Liverda, Imperialua y Sigfrido (anexo 19).

El rendimiento de la compañía ha sido ascendente, y esto se demuestra en los números. En el primer año de operación, la empresa generó una facturación de 670 000 000 millones de pesos, y en el segundo año, se incrementó a 1 400 000 000 millones de pesos.

Con el *boom* de las redes sociales, la empresa Fruturo se ha enfocado en marcar una diferenciación en *e-commerce*, como ayuda para ofertar los productos de la empresa y que sea un respaldo al mismo tiempo, para realizar una trazabilidad *online* a los procesos logísticos.

El *e-commerce* ha servido para atraer a nuevos clientes, generar nuevos negocios y ofrecer los productos. Adicionalmente, se ofrece una herramienta para que los posibles clientes que se sientan atraídos por las redes sociales, puedan realizar cotizaciones y proyecciones de costos y precios de venta. Es así como la agricultura ya no puede pensarse sin el uso de elementos inmateriales, como la información y el conocimiento que, además de procurar la correcta explotación de los factores clásicos de la producción, y propiciar la selección de las mejores tecnologías y organización, contribuyen positivamente al resultado final, sea de la unidad empresarial o del sector en su conjunto, dentro del proceso de globalización e internacionalización económica.

Al año 2018, la empresa no cuenta con una ventaja competitiva en el mercado. Se trabaja día a día para ofrecer productos y servicios de excelente calidad. La empresa cuenta con poco personal administrativo y operativo, ya que esto depende de los incrementos de la operación en varias épocas del año. Se puede resaltar entonces que se cuenta con poco personal permanente, con conocimiento en temas logísticos, de comercio exterior, financieros e ingenieros agrónomos. Se tiene una alianza con productores para sostener la capacidad de responder a la demanda internacional.

La organización atiende todos los eslabones con su proceso: la producción, transformación, conservación, comercialización y exportación de alimentos, principalmente de frutas, granos y todo lo concerniente con el sector agroindustrial. El proceso de compra-venta inicia con un primer contacto entre Fruturo y el cliente, con una orden de compra donde se describen los requerimientos y las condiciones que el cliente solicita. Luego, a través de un documento conocido como proforma (cotización), se envía una respuesta con las condiciones pactadas entre las partes. Cuando se aceptan las condiciones, el cliente debe enviar documentos de legalidad de la empresa a los que haya lugar dependiendo el país donde se encuentra.

La empresa Fruturo, para tener el aval para comercializar y exportar productos alimenticios en Colombia, cuenta con los registros fitosanitarios exigidos por el Instituto Colombiano Agropecuario-ICA, y cumple con el registro exportador de frutas y hortalizas. Adicionalmente, y dependiendo del país de destino, los productores asociados, quienes son los proveedores de la empresa, cuentan con el registro ICA como predio productor, y dependiendo el producto y el país de destino, se cuenta con registro Global G.A.P., el cual aplica para la exportación e ingreso de productos a la Unión Europea. Para el ingreso a los Estados Unidos, se cuenta con el registro ante la entidad U.S. Food and Drug Administration-US FDA.

En estos dos años de operaciones se ha aprendido, en temas en torno a la cadena logística, en cómo atender un cliente, cómo defender un producto en el exterior, cómo manejar la calidad de los productos, y cómo manejar la asociatividad con los productores para obtener unos precios competitivos para los clientes en el exterior.

En los contratos que maneja la empresa Fruturo con sus clientes en el exterior, se compromete con la entrega de productos frescos, limpios, verdes, libres de enfermedades y defectos, y con el cumplimiento de la norma que exija el país de destino. Se encarga de realizar pruebas de materia seca y análisis de residualidad química en los predios programados para la cosecha.

La empresa, para generar un factor diferenciador y de apoyo a sus clientes, genera un valor agregado en los procesos ante la policía antinarcóticos, el proceso de contratación de la cadena de frío y documentación ante el puerto marítimo en Colombia.

### 8.4.3. El mercado europeo

Es importante mencionar que los productos comercializados por Fruturo están llegando al mercado norteamericano, pero es complicado competir con países como Ecuador o Guatemala, ya que las empresas de estos dos países ya cuentan con procesos logísticos más económicos, y esto influye para el precio final al consumidor, por lo que la tarea a resolver es la exploración a nuevos mercados en el continente europeo.

En los primeros análisis para las futuras exportaciones, se tienen dos posibles países, Países Bajos y Bélgica, para seleccionar el mercado más potencial.

#### a) Bélgica

Bélgica cuenta con una población de 11.4 millones de habitantes y un PIB anual 439 052 millones de euros. Su capital es Bruselas (anexo 20). Es uno de los seis países fundadores de la Unión Europea y la economía número 25 dentro de la UE por su PIB. Tiene tres lenguas oficiales, alemán, francés y neerlandés (DatosMacro.com, 2018). En 2017, los ciudadanos con edades entre los 0 y los 14 años, tenían una proporción de 17 %. Entre los 15 y los 24 años, una proporción de 11.6 %; entre los 25 y los 49 años, una proporción de 32.9 %; entre los 50 y los 64 años, una proporción de 20.1 %; entre 65 y 79 años, una proporción de 12.9 %; y los mayores de 80 años, tenían una proporción de 5.5 % (Eurostat, s.f.).

Cuenta con el segundo puerto marítimo más grande de Europa, Puerto Amberes, ubicado en el corazón de Europa. Los principales sectores de exportación son productos químicos, productos farmacéuticos, motor de vehículos, *trailers* y semi *trailers*, y productos refinados del petróleo. Sus principales importaciones son coches, me-

dicamentos envasados, refinados del petróleo (gas) y diamantes (The Observatory of Economic Complexity, 2018).

### **b) Países Bajos<sup>11</sup>**

Países Bajos, con su capital Ámsterdam (anexo 20), cuenta con 17.1 millones de habitantes y un PIB anual 737 048 millones de euros. Tiene dos lenguas oficiales, neerlandés y frisón. Después de Luxemburgo e Irlanda, tienen los más altos ingresos por habitante de la Unión Europea. Es la sexta economía de la Unión Europea (Holland, s.f.). En 2017, las edades entre los 0 y los 14 años, tenían una proporción de 16.3 %; entre los 15 y los 24 años, una proporción de 12.3 %; entre los 25 y los 49 años, una proporción de 32.2 %; entre los 50 y los 64 años, 20.7 %; entre los 65 y los 79 años, una proporción de 14 %; y los mayores de 80 años, tenían una proporción de 4.5 % (Eurostat, s.f.).

Cuenta con una ventajosa ubicación, catalogado como la puerta de entrada a Europa. Posee puertos marítimos de categoría mundial, como el puerto de Róterdam y el aeropuerto de Ámsterdam Schiphol. La economía neerlandesa es la cuarta en el índice de competitividad, y es el quinto exportador mundial. Los principales productos exportados son máquinas y materiales de transporte, productos químicos, productos varios fabricados, productos de alimentación y maquinaria de oficina. Entre los principales productos que importa, están máquinas y materiales de transporte, productos de alimentación, productos químicos, frutas y verduras, y vehículos (Holland, s.f.).

### **8.4.5. La industria**

La principal competencia de la empresa Fruturo S.A.S. son: C.I. Unibán, C.I. Banacol, y Del Monte Foods Inc. C.I. Unibán es una compañía líder exportadora de banano y plátano en Colombia. Además

---

<sup>11</sup> Países Bajos o Nederland (en neerlandés): su nombre oficial es Países Bajos, pero en algunas ocasiones se utiliza el nombre Holanda para referirse a los Países Bajos, compuesta por 12 provincias, de las cuales las dos más grandes se llaman Holanda Meridional y Holanda Septentrional (Holland, s.f.).

de una línea exótica donde ofrecen *baby* banano y banano manzano, su marca Turbana es reconocida en los mercados internacionales como símbolo de confiabilidad y de calidad. El 26 de enero de 1966, con el propósito de vender la fruta en los mercados internacionales, se crea la Unión de Bananeros de Urabá S.A.; en abril de 1969, Unibán realizó el primer contrato de venta en el exterior. Este mismo, año Colombia exportó 32 000 toneladas de banano, de las cuales el 88 % correspondió a frutera de Sevilla, subsidiaria de United Brand, y solo un 12% a Unibán. Un año más tarde, su participación se elevó al 58 % del total exportado.

Unibán es la primera compañía bananera colombiana, con un 32 % de participación en las exportaciones de banano y un 43 % en exportaciones de plátano. Su mercado está conformado por la Unión Europea, el este de Europa, Norteamérica y otros mercados no tradicionales, como el mediterráneo, Rusia y China (Unibán, 2018).

Banacol S.A., nace en noviembre de 1980, y luego se convierte en un grupo multinacional, generando empleo para personas ubicadas en las fábricas, plantaciones, oficinas y puertos en Colombia, Costa Rica, Estados Unidos y Europa. Inicialmente, se constituyó como una comercializadora, que luego se transformó en un conglomerado industrial y comercial. Como parte de su portafolio liderado por el banano, también produce y comercializa piña, plátano, yuca, remolacha de mesa, semillas de calabaza y *chips*, además de su gama de congelados. En el 1984, inició su proceso de integración vertical, incluyendo la producción de plástico, cajas y fumigación aérea. Se consolidó en los mercados de Estados Unidos, Canadá y Europa (Banacol, 2018).

Del Monte Foods Inc., creada en 1886 en California, es uno de los productores, distribuidores y comercializadores más grandes de Estados Unidos. En 1898, 18 compañías de la costa oeste se fusionaron para formar la Asociación de Fruteros de California. En su trayectoria, la compañía ha realizado integraciones verticales con otras compañías, pensadas en mejorar la competitividad. En 1916, se fusionó con tres grandes enlatados para crear California Packing Corporation–Calpack, para convertirse en el primer procesador de frutas y

verduras. En 1949, introduce el vidrio para empacar. En el año 2000, adquiere la marca Sunfresh, de productos enlatados y refrigerados. En 2001, adquiere la marca S&W. En el año 2002, adquiere College Inn, de alimentos para mascotas, comida para bebés, atún star y el negocio de las sopas de Heinz Pittsburgh. En el año 2015, adquiere Sager Creek Vegetable Company. Dentro de su portafolio, cuenta con frutas frescas, alimentos enlatados, alimentos para mascotas, comida para bebés, atún star, sopas Heinz, pomelo de piña y tomates guisados (Del Monte Quality, 2018).

De acuerdo al libro *Los agronegocios y el plus de la creatividad, la estrategia y la visión a futuro* (Aguilar & Guerra, 1995, pág 15-16), se afirma que “desde la crisis económica que vivió América Latina durante la década de 1980, hoy existe una economía más abierta y competitiva y donde la exportación cobra prioridad”. En el siglo XXI, las empresas empiezan a comprender y a tomar conciencia de que una agricultura moderna, equitativa y sostenible, puede contribuir al desarrollo integral de una región y a generar una ventaja competitiva frente a otros países con actividades agrícolas.

Se ha evidenciado que cada vez es más imperativo un mejor desempeño en los temas enfocados al sector agropecuario, sector en el cual Colombia tiene un gran potencial para dar respuesta a la demanda global. El esfuerzo se debe enfocar en el desarrollo de procesos de diferenciación para la competitividad, a través de una oferta de valor superior.

La innovación y la diferenciación son los ejes de un sector agropecuario eficiente en mercados competitivos y con consumidores más exigentes, enfocándose en los aspectos fundamentales del valor agregado, la comercialización (mercadeo y logística) y el comercio internacional, para así poder lograr una búsqueda de nuevos clientes y la consolidación de una cadena de abastecimiento.

El papel del mercado es fundamental, es indispensable para el cumplimiento y la formulación de estrategias dirigidas a lograr la integración de los eslabones para la producción agroindustrial y la comercialización.

Colombia tiene una ventaja comparativa por el clima tropical, y una producción estable y permanente con una amplia variedad de productos. Existe una demanda permanente para los productos alimenticios. Los agronegocios comprenden el sistema agropecuario y agroindustrial, incluyendo las dimensiones organizacionales e institucionales que apoyan y regulan su desempeño. Permite conocer la situación del mercado actual, las perspectivas del desarrollo de productos y la identificación del mercado objetivo. Las dificultades que se evidencian en Colombia para la agricultura, son, en resumen, el poco acompañamiento del estado, falta de un apoyo para generar asociatividad entre los productores, y no creer que Colombia puede ser identificada en el mundo como una despensa alimentaria (Portafolio, 2016).

En los procesos de comercialización de productos agrícolas, no basta con partir de una adecuada dotación de recursos naturales, ni siquiera con aprovecharlos mediante tecnologías adecuadas, sino que se requiere de una especial sensibilidad para entender y sacar ventaja del cambiante entorno en que se realiza la producción y comercialización.

Por su parte, Colombia asumió el desafío de insertarse en las grandes corrientes comerciales que caracterizan el nuevo orden económico mundial, a través de los diferentes y variados tratados internacionales que se han firmado durante los últimos años. Esto le abre al país un horizonte de nuevas y mayores oportunidades para mejorar su competitividad, y por esta vía, acelerar el crecimiento y aumentar el bienestar de su población a través de los agronegocios. Por ende, el objetivo cercano es la consecución de nuevos mercados internacionales.

#### 8.4.6. A tomar la decisión dentro de Fruturo

El desafío que tiene la empresa Fruturo, se da por las cifras que entregan las operaciones de comercio exterior en el país en los últimos años, con respecto a las relaciones entre Colombia y la Unión Europea, y las oportunidades que tienen los productos agrícolas para

crecer. De acuerdo a la entrevista realizada a la embajadora de la Unión Europea, Patricia Llombart, en agosto del 2018,

las exportaciones de productos agrícolas desde Colombia a la UE crecieron 56 % en los últimos cinco años. Tiempo que lleva la entrada en vigor del TLC entre la UE y Colombia. En el año 2018 Colombia exportó 6543 millones de dólares. Con incrementos en las exportaciones agrícolas, también ha aumentado el número de empresas y pequeñas empresas que exportan a la UE en 40 %. Productos como el aguacate han subido 6200 el aceite de palma 377 %, las frutas tropicales 41 %, las flores 88 %, el cacao 173 %, esto de acuerdo a la comparación de datos entre los años 2013 y 2017.” (La Republica, 01 de agosto 2018).

A lo anterior, se le deben sumar los avances del país en el proceso de paz y la estabilización de territorios, pues hay un potencial enorme para la exportación, con grandes desarrollos en el campo colombiano, con productos desconocidos en Europa e innovadores para nuevos consumidores. El acuerdo comercial entre Colombia y la UE, ha permitido la liberalización de los aranceles para los productos industriales de un 99,9 %, y para la gran mayoría de los productos agrícolas, con algunas excepciones con cuotas o reducciones de tarifas que se irán reduciendo en los próximos diez años.

Para la consecución de nuevos clientes en mercados internacionales, los administradores primero deben aprender a ser gerentes capaces de manejar riesgos y oportunidades en un entorno de apertura y competencia crecientes.

Tiempo después de identificar nuevas estrategias de expansión hacia Europa Central, el gerente comercial y logístico consideraba que se debía tomar una decisión acerca de los dos países preseleccionados, Países Bajos y Bélgica, y sobre cuál es el mercado a segmentar como potencial para los productos de Fruturo, manifestando que no podía arriesgarse a penetrar en los dos países al mismo tiempo.

¿Qué estrategias de internacionalización se pueden incluir para la consolidación de nuevos clientes en mercados internacionales? ¿Se debe segmentar aún más los mercados a los que se desea exportar?



# Anexos

## Anexo 1. Población millenials y baby boomers

Tabla 2

*Cómo se dividen las generaciones y cómo consumen*

Los Baby Boomers, Generación x y Millennials tienen un comportamiento distinto antes sí por los diversos acontecimientos que cada uno ha vivido, esto hace que su patrón de consumo también sea diferente.

**BABY BOOMERS**  
(1946 - 1960)

Los Baby Boomers su principal necesidad se fundamenta en el bienestar, se preocupan por su salud, su tranquilidad y la de su familia. No escatiman en gastos cuando de sentirse bien y cuidarse se trata. Esta generación suele ser tradicional y atesora los productos que adquiere, por lo tanto perfumería marcas que duren, que resalten la calidad y sean reconocidas.



**GENERACIÓN X**  
(1961 - 1981)

Contrario a lo que se podría pensar, la generación X realiza el mayor número de compras online que cualquier otro grupo. Esto se debe a que este grupo es más estable económicamente en relación con los otros grupos. Farmacia y cuidado de la salud, perfumería, muebles y decoración para el hogar, zapatos (mujeres) son las categorías predilectas.



**MILLENNIALS**  
(1982 - 2001)

Los Millennials quieren cosas muy diferentes a sus padres, la adquisición de un coche o una vivienda son secundarios para ellos. Esta generación prefiere gastar el dinero en otros productos y actividades. Todo lo que tenga que ver con la tecnología atrae mucho, también tiene muy en cuenta los productos relacionados con la salud: alimentos y deportes, particularmente.



*Fuente:* Miller, R. K. y Washington, K. (2011)

## Anexo 2. Portafolio de productos

Tabla 3

*Lista de productos ofrecidos por la empresa*

<b>HATSU</b>		
<b>Té</b>	<b>Bebidas refrescantes</b>	<b>Snacks</b>
Té blanco y mangostino	Bebidas de almendras sabor original	Barra con mango y semillas de chía
Té amarillo con carambolo y flor de loto	Bebidas de almendras sabor Vainilla	Barra con Acaí
Té verde con yuzu y manzanilla	Bebida de almendras sin azúcar	Barra con frutas y vegetales
Té azul con granada y mora azul	Bebida de coco sabor natural	Clúster (individual y doy pack)
Té blanco con flor de cereza		Bites - (individual y doy pack)
Té de rosas y lyche		Maní individual con sal del Himalaya
Té rojo pu-erh con frutos rojos		Quinoa pop (individual y doy pack)
Té con jengibre y limón		Uchuvas cubiertas con yogurt
Té negro & limón		

*Fuente:* elaboración propia a partir de información tomada de la página web de Hatsu, 2018.

## Anexo 3. Países a los que exporta Hatsu

A continuación, se listan los países a los cuales exporta Hatsu (2018) al momento de escribir este caso.

### **AMÉRICA**

El Salvador  
Guatemala  
Aruba  
Panamá  
Costa Rica  
Chile

### **OTROS PAISES**

Francia  
Emiratos Árabes  
Australia

## Anexo 4. Comportamiento económico de los Estados a los cuales pretende ingresar Hatsu

Tabla 4

*Información económica del Estado de California, Nueva York y la Florida, en los Estados Unidos de Norteamérica.*

California	Nueva York	Florida
<p>El Estado de California tiene un área total de 163 707 millas en 58 condados.</p> <p>El sector económico se centra en la agricultura (verduras, frutas, productos lácteos, ganado y viveros) y en la industria de componentes y equipos electrónicos, industria aeroespacial, procesamiento de alimentos, petróleo, computadoras y turismo.</p> <p>Los Ángeles está clasificada como la cuarta economía más grande de los Estados Unidos, en comparación con otros estados.</p> <p>Para el año 2017, este Estado le aportó al PIB de su país el monto de USD \$ 71 849,94 per cápita.</p> <p>California es el estado más poblado de la nación. Uno de cada ocho residentes de los EEUU. vive en California.</p> <p>Para el 2050, se proyecta que la población de California alcance los 50 millones de habitantes.</p> <p>La población de California es un poco más joven que la del resto del país: según estimaciones del 2015 de la Oficina del Censo, la edad promedio en California es 36.2 comparada con 37.4 para todo el país.</p>	<p>Nueva York, como Estado, cuenta con un área de 54 475 millas en 62 condados. Su economía se basa en el cultivo de vegetales, manzanas y viveros.</p> <p>En el sector industrial, se mueve en la imprenta y publicación, instrumentos científicos, equipos electrónicos, maquinaria, productos químicos y turismo.</p> <p>Se destaca la industria láctea como la actividad agrícola más importante de Nueva York, con más de 18 000 granjas de ganado y terneros.</p> <p>Para el PIB de EEUU del año 2017, el estado de Nueva York le aportó el monto de USD \$ 80 443,07.</p> <p>Nueva York, como ciudad, es una de las más visitadas por los turistas del mundo. Y es que ofrece atractivos para todo tipo de personas que buscan diversión, ocio, lugares para comer bien y entretenerse con cientos de espectáculos y ofertas culturales.</p> <p>Como dato de interés, el Banco de la Reserva Federal en <i>Wall Street</i>, de Nueva York, contiene bóvedas a 80 metros de profundidad que guardan alrededor del 25% de los lingotes de oro del mundo.</p>	<p>Con un área de 65 758 millas y 22 condados, Florida, conocida también como <i>Sunshine State</i>, basa su agricultura en la cosecha de cítricos, hortalizas y viveros. También se especializa en el ganado, la caña de azúcar y los productos lácteos.</p> <p>En la parte industrial, se destaca en el turismo, producción de equipos eléctricos, procesamiento de alimentos, equipos de transporte y maquinaria.</p> <p>Orlando atrae más visitantes que cualquier otro destino de parques de atracciones en Estados Unidos.</p> <p>El Estado de la Florida le aportó al PIB per cápita de su país la cantidad de USD \$ 48 181,41.</p> <p>Actualmente, la historia de Florida es la historia de un rincón de Estados Unidos en la costa este, que vive del turismo, es por ello por lo que la proliferación de hoteles, de apartamentos, de hostales, moteles, casas, hostales y chalés ha sido muy importante en los últimos años.</p> <p>Florida es el tercer Estado más poblado de Estados Unidos. Hasta 2015, contaba con más de 20.2 millones de habitantes.</p>

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de información tomada de California – CA- (2018).

## Anexo 5. Marcas de Té en los Estados Unidos

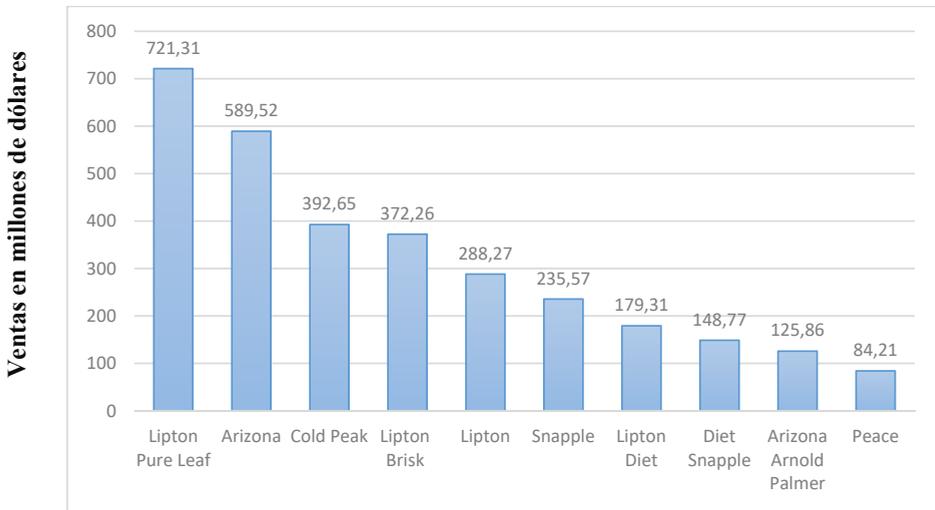
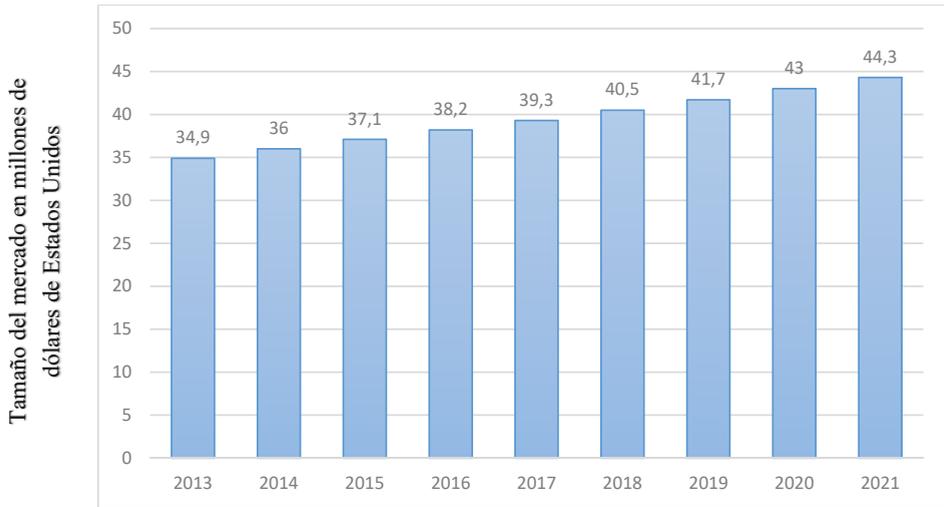


Figura 3. Principales marcas de té listas para beber (RTD) en los Estados Unidos en 2018, basadas en las ventas (en millones de dólares estadounidenses)

Fuente: Statista (2019).

Esta figura muestra las principales marcas de té listas para beber (RTD) en los Estados Unidos en 2018, en función de las ventas. Durante el período de 52 semanas, entre marzo de 2017 a marzo de 2018, Arizona fue la principal marca de té RTD en los EE. UU., con reporte de ventas de aproximadamente 721,31 millones de dólares estadounidenses.



*Figura 4.* Tamaño del mercado mundial de bebidas de té de 2013 a 2021 (en miles de millones de dólares estadounidenses)

*Fuente:* Statista (2019).

La figura anterior muestra el tamaño estimado del mercado de bebidas de té de 2013 a 2021. En 2021, se estima que el mercado global de bebidas de té tendrá un valor aproximado de 44.3 mil millones de dólares estadounidenses. En los EE. UU., las ventas al por mayor de té generaron, aproximadamente, 11.5 mil millones de dólares estadounidenses en 2015. De esa cantidad, aproximadamente 5.56 mil millones de dólares estadounidenses en ventas se generaron a partir de variedades de té listas para beber.

## Anexo 6. Información financiera ISA

Tabla 5

### Indicadores financieros principales ISA

Indicadores	2014	2015	2016	2017
Ingresos totales	\$ 3 921 335,0	\$ 5 270 649,0	\$ 11 892 626,0	\$ 6 954 262,0
Utilidad operativa	\$ 1 878 596,0	\$ 2 281 129,0	\$ 8 269 544,0	\$ 3 987 634,0
Utilidad neta	\$ 593 065,0	\$ 701 548,0	\$ 2 136 629,0	\$ 1 437 936,0
EBITDA	\$ 2 204 547,0	\$ 2 796 699,0	\$ 8 807 213,0	\$ 4 551 924,0
Margen EBITDA	56.22 %	53.06 %	74.06 %	65.46 %
Margen bruto	63.73 %	58.30 %	77.66 %	64.05 %
Margen operativo	47.919 %	43.28 %	69.54 %	57.34 %
Margen de beneficio	15.12 %	13.31 %	17.97 %	20.68 %
Rentabilidad operativa del patrimonio	14.51 %	20.02 %	48.9 %	21.64 %
Rentabilidad operativa del activo	6.48 %	8.11 %	21.47 %	9.19 %
Gastos de capital	\$ 500 112,0	\$ 934 225,0	\$ 2 082 755,0	\$ 1 675 299,0
PER	16.12	38.96	23.28	16.12
Activos fijos netos	\$ 3 362 188,0	\$ 3 031 437,0	\$ 3 208 813,0	\$ 3 362 888,0

Fuente: Bloomberg (2015).

## Anexo 7. Proyectos ISA

Tabla 6

### Construcciones vías ISA en Sur América

Colombia	Perú	Brasil	Chile
Noroccidental 500 KM, 900 MVA, USD 393 Millones.	Nueva Yanango y asociadas: 500 kV, 600 km, 5850 MVA, USD 487 millones.	ERB1: 500 kV, 1115 km, 3000 MVA, USD 267 millones.	Cardones – Polpaico: 500 kV, 1562 km, USD 813 millones.
Copey—Cuestecitas: 500 kV, 279 km, 450 MVA, USD 168 millones.	Carapongo: 500 kV, 11 km, 600 MVA, USD 62 millones.	Aguapeí: 500 kV, 151 km, USD 107 millones.	Nuevo banco de transformadores: 2250 MVA, USD 55 Millones.
Costa caribe, 500 kV, 352 km, USD 150 millones.	Friaspata—Mollepata: 220 kV, 102 km, 52 MVA, USD 52 millones.	Itaquere: 500 kV, USD 82 millones.	Compensación reactiva: USD 55 millones.
Chinú—Montería—Urabá, 230 kV, 195 km, 450 MVA, USD 69 millones.		Itaúnas: 220 kV, 79 km, 1200 MVA, USD 82 millones.	

Fuente: ISA, reporte integrado de gestión (2017).

## Anexo 8. Información financiera de ISAGEN

Tabla 7

### Indicadores financieros principales ISAGEN

Indicadores	2014	2015	2016	2017
Ingresos totales	\$ 2 329 620,0	\$ 2 844 022,0	\$ 2 747 422,0	\$ 2 350 928,0
Utilidad operativa	\$ 585 138,0	\$ 93 .904,0	\$ 605 910,0	\$ 937 659,0
Utilidad neta	\$ 358.417,0	\$ 297 381,0	\$ 140 877,0	\$ 353 007,0
EBITDA	\$ 585 138,0	\$ 932 904,0	\$ 605 910,0	\$ 937 659,0
Margen EBITDA	31.86 %	41.29 %	30.83 %	46.75 %
Margen bruto	30.51 %	38.38 %	29.68 %	49.94 %
Margen operativo	25.12 %	32.80 %	22.05 %	39.88 %
Margen de beneficio	15.39 %	10.46 %	5.13 %	15.02 %
Rentabilidad operativa del patrimonio	16.69 %	25.59 %	17.51 %	17.09 %
Rentabilidad Operativa del Activo	81.59 %	11.48 %	7.3 %	4.87 %
Gastos de capital	\$ 964 997,0	\$ 296 247,0	\$ 125 545,09	\$ 59 041,0
PER	22.55	31.17	69.47	
Activos fijos netos	\$ 7 295 259,0	\$ 7 268 038,0	\$ 7 130 905,0	\$ 15 591 816,0

Fuente: Bloomberg (2015).

## Anexo 9. Proyectos ISAGEN

Tabla 8

### Centrales Hidroeléctricas ISAGEN

Proyectos	Descripción	Costo (millones)
Central Hidroeléctrica de San Carlos	Con 35 años de operación, es la de mayor capacidad instalada, con 1240 MW (megavatios) distribuidos en ocho unidades de 155 MV cada una. La primera etapa arrancó en 1985, y la segunda en 1989.	USD 420
Central Hidroeléctrica de Sogamoso	Tiene una presa de 190 mts de altura, y una casa de máquinas subterránea con las tres unidades de generación más grandes del país. Con 820 MW de capacidad instalada, genera el 8.3 % de la energía de Colombia; empezó operaciones en 2013.	USD 1720
Central Hidroeléctrica la Miel I	Inició operación en diciembre de 2002. La presa está construida sobre el río La Miel (La Dulce), con capacidad de almacenamiento de 571 millones de metros cúbicos.	USD 600

Proyectos	Descripción	Costo (millones)
Central Hidroeléctrica de Jaguas	Tiene una capacidad instalada de 170 MW, inició operaciones en 1988, tiene dos unidades de 85 MW cada una, y aprovecha el caudal del río Nare aguas abajo del embalse del Peñol.	USD 905
Central Hidroeléctrica de Calderas	Se construyó entre 1982 y 1986, desviando el río Tafetanes. Para 2005, y por problemas de orden público, quedó fuera de servicio. En 2006 entró de nuevo en operación, con 19.9 MW de potencia, complementando el complejo hidroeléctrico del Oriente Antioqueño en 356 GWh por año.	
Central Hidroeléctrica de Termocentro	Capacidad instalada de 300 MW, la primera fase entró en operación en 1987, con 200 MW, y la segunda fase comenzó en noviembre de 2000, con 100 MW adicionales, para un total de 300 MW.	USD 85

Fuente: ISA, reporte integrado de gestión (2017).

## Anexo 10. OKR, el sistema de trabajo que usa Google para sus empleados

OKR son las siglas que corresponden a *Objectives and Key Results* (objetivos y resultados clave). Es el sistema de trabajo que ha utilizado Google para sus empleados desde sus comienzos (Why, 2014). Cuando Google aún no tenía ni un año de vida, John Doerr, uno de sus inversores, hizo una presentación en la que proponía a la empresa el uso de un sistema de organización llamado *Objectives and Key Results*. El sistema OKR venía de Intel, y Google no tardó mucho tiempo en hacerlo suyo. Desde entonces, no ha dejado de usarlo como método de trabajo interno para sus empleados.

El OKR es un sistema bastante sencillo que permite organizar la estructura y jerarquía de una empresa, definir grupos de trabajo y hacer un seguimiento del progreso de cada trabajador. Incluso se podría aplicar al ámbito personal de cada uno.

1. Objetivo: el primer paso es definir un objetivo.

2. Resultados clave: a continuación, se establecen una serie de ejemplos claves cuantificables que ayuden en la consecución de dicho objetivo.
- Los objetivos deben ser definitivos y medibles. No vale un “quiero hacer más bonita mi página web”. Sí vale un “quiero que mi web vaya un 30 % más rápido” o “quiero incrementar el *engagement* en un 15 %”.

## Anexo 11. Información financiera

Tabla 9

*Gestión Financiera Casa Cultural Marcarte*

Cotización del dólar 2870,00	Estado de resultados en USD Casa Cultural Marcarte	
	2016	2017
Ingresos	\$43 379,79	\$216 027,87
<i>Otros ingresos</i>		
Costos de ventas	-\$10 452,96	-\$62 717,77
<b>EBITDA</b>	<b>\$32 926,83</b>	<b>\$153 310,10</b>
Depreciación	-\$348,43	-\$1742,16
Gasto de distribución		
Gasto de administración	-\$5017,42	-\$8362,37
<i>Otros gastos</i>		
EBIT	\$27 560,98	\$143 205,57
Ingreso financiero		\$17 421,60
Costo financiero		-\$156,79
Ingreso financiero neto		\$17 264,81
Participación en ganancias		-\$1,08
<b>UAI</b>	<b>\$27 560,98</b>	<b>\$160 469,31</b>
Gasto por impuesto a las ganancias	-\$9370,73	-\$54559,56
<b>Resultados del periodo</b>	<b>\$18 190,24</b>	<b>\$105 909,74</b>

Fuente: (J. Uribe, entrevista personal, 16 de mayo de 2018).

## Anexo 12. Imágenes de Marcarte



*Imagen 1. Instalaciones del centro de formación Marcarte*

*Fuente: (J. Uribe, entrevista personal, 16 de mayo de 2018).*



*Imagen 2. Aprendizaje práctico*

*Fuente:* (J. Uribe, entrevista personal, 16 de mayo de 2018).



*Imagen 3. Sala de estudio profesional*

*Fuente:* (J. Uribe, entrevista personal, 16 de mayo de 2018).

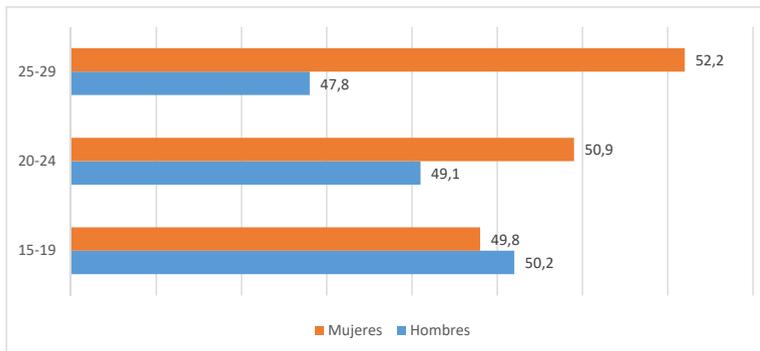


*Imagen 4. Práctica profesional*

*Fuente: (J. Uribe, entrevista personal, 16 de mayo de 2018).*

## Anexo 13. Estadísticas de Distribución y Edades en México y España

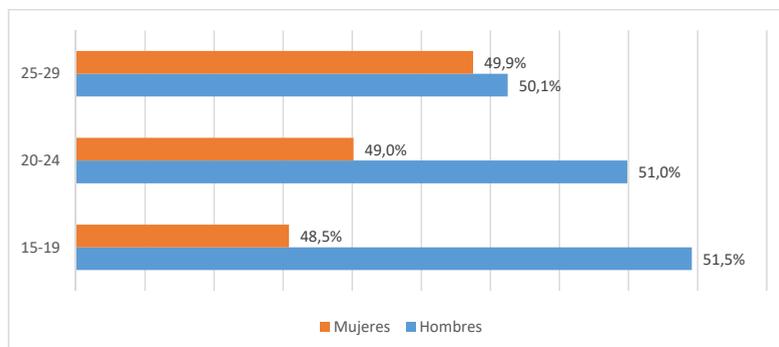
La figura siguiente muestra la distribución porcentual de los jóvenes mexicanos, discriminado por rangos de edades sobre el total de la población del rango de edad y por sexo.



*Figura 5. Distribución porcentual de jóvenes mexicanos entre 15 a 29 años, por sexo y grupos de edad*

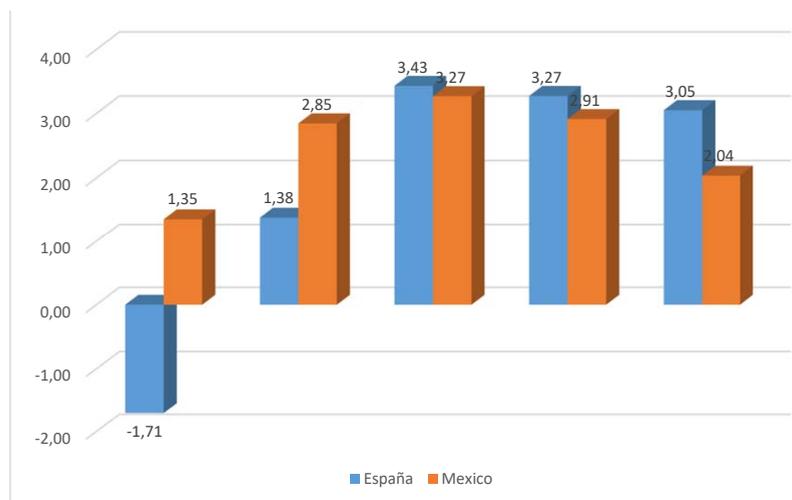
*Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018)*

La siguiente figura muestra la distribución porcentual de los jóvenes españoles, discriminado por rangos de edades sobre el total de la población del rango de edad y por sexo.



**Figura 6.** Distribución porcentual de jóvenes españoles entre 15 a 29 años, por sexo y grupos de edad

*Fuente:* Observatorio de la Juventud de España (2018).



**Figura 7.** Crecimiento del PIB entre el 2013 al 2017 de los países de España y México.

*Fuente:* Banco Mundial (2018)

## Anexo 14. Situación financiera de la empresa, 2012-2015 (cifras en millones de pesos colombianos)

Tabla 10

### *Estado de Resultados Básico*

Ítem	2012	2013	2014	2015
Ingresos totales	\$530 400 000	\$536 500 000	\$540 000 000	\$662 220 000
Costo de mercancía vendida	\$441 600 000	\$436 200 000	\$425 000 000	\$613 001 000
Utilidad bruta	\$88 800 000	\$100 300 000	\$115 000 000	\$49 219 000
Gasto operativo	\$170 333 000	\$171 600 000	\$164 000 000	\$199 923 000
Pérdida operativa	\$81 533 000	\$71 300 000	\$49 000 000	\$150 704 000
Impuestos	0	0	0	0
Utilidad/pérdida neta	(\$81 533 000)	(\$71 300 000)	(\$49 000 000)	(\$150 704 000)

Fuente: (C. Lozada, entrevista personal, 7 de abril de 2017).

## Anexo 15. Precios de los Snacks en el mercado

Tabla 11

### *Precios de platanitos en el mercado, enero del 2016*

Precio/marcas/cantidad	Natuchips de Frito Lay	Súper Ricas	Turbana Chips	Plantain Home
Precio por paquete de 12 unidades para el distribuidor	\$10 656	\$10 200	\$9 000	\$9 600
Precio por unidad para el distribuidor	\$888	\$850	\$750	\$800
Precio para el consumidor por paquete de 12 unidades	\$15 600	\$13 800	\$10 800	\$12 000
Precio para el consumidor por unidad	\$1300	\$1200	\$900	\$1000

Fuente: elaboración propia con base en los datos del canal de distribución, 2016.

Esta información de los precios Información obtenida de los integrantes del canal de distribución –supermercados, mini mercados, tiendas, de barrio, cafeterías– y en la empresa de alimentos objeto del caso.

Tabla 12

*Precio de papas naturales y caseras en el mercado, enero del año 2016*

Precio/marcas/cantidad	Margarita de la empresa Frito Lay	Súper Ricas	Yupi	La Reina	Plantain Home
Precio por paquete de 12 unidades para el distribuidor.	\$11 400	\$10 800	\$10 200	\$10 680	\$10 400
Precio por unidad para el distribuidor.	\$950	\$900	\$850	\$890	\$800
Precio para el consumidor por paquete de 12 unidades..	\$16 800	\$15 600	\$13 200	\$12 000	\$13 000
Precio para el consumidor por unidad	\$1500	\$1300	\$1200	\$1000	\$1100

*Fuente:* elaboración propia con base en los datos del canal de distribución, 2016.

## Anexo 16. Imágenes de competidores directos e indirectos de Plantain Home



*Imagen 5.* Empaques de las marcas Fratello y Andrew'Snacks, competidores directos de Plantain Home

*Fuente:* Alimentos Fratello (2016). Fuente: Andrew'Snacks (2016).



Imagen 6. Imágenes de los productos competidores indirectos de Plantain Home

Fuente: Natuchips (2016). Fuente: Turbanachips (2016).

## Anexo 17. Estructura Empresarial

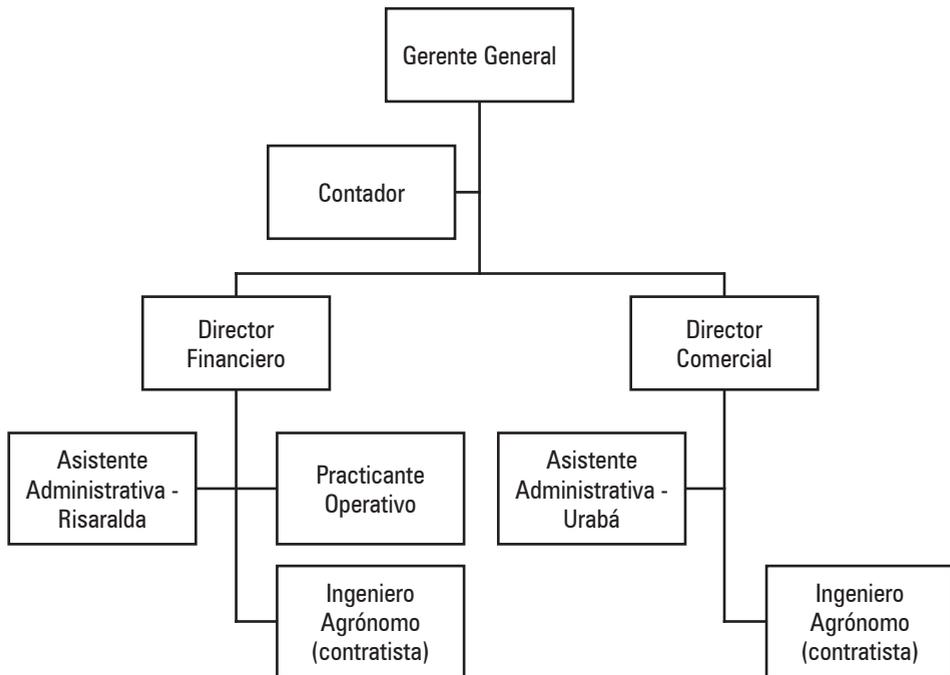


Figura 8. Organigrama Fruturo SAS

Fuente: (J.E. Estrada, entrevista personal, 17 de julio de 2018).

## Anexo 18. Portafolio de Productos Fruturo SAS

- Panela Pulverizada
- Plátano Premium
- Café Verde
- Banano
- Pitaya
- Granadilla
- Lulo
- Tomate de Árbol
- Aguacate Hass
- Limón Tahití
- Piña
- Mango
- Bananito
- Gulupa
- Maracuyá
- Uchuva con hoja

*Fuente:* Fruturo.us (2018)

## Anexo 19. Países donde se exportan los productos de Fruturo

- Corea del Sur
- Emiratos Árabes
- España
- Estados Unidos
- Hong Kong
- Turquía

*Fuente:* Fruturo.us (2018)

## Anexo 20. Información de Bélgica y Países Bajos en Europa Central

Tabla 13

### Perfil Económico Bélgica y Países Bajos

Bélgica	Países Bajos
<p>El país de Bélgica tiene una superficie de 30 530 km<sup>2</sup>. El PIB per cápita es de 38 700 euros, ubicándose dentro de los primeros diez países en la Unión Europea con mejor calidad de vida, con una religión mayormente cristiana.</p> <p>A Bélgica lo componen 11 provincias, donde se destaca su capital Bruselas.</p> <p>Los alumnos de bachillerato, en promedio hablan dos idiomas. Ocupa el 21 lugar en el índice de competitividad global. Ocupa el 27 lugar entre los países más innovadores. El salario promedio es de 47 324 euros. Ranking Doing Business ocupa el puesto 36. IVA 21.00 %. El impuesto sobre la renta de los trabajadores es de 60.2 %; la importación de mercancía es de 82.03 % del PIB. Tiene una densidad por persona, en km<sup>2</sup>, de 374. El 11.11 % equivale a inmigrantes. Ocupa el 24 lugar en el <i>ranking</i> de envejecimiento global. Su moneda es el euro.</p> <p>A octubre de 2018, la tasa de desempleo era de 6.3 %.</p>	<p>Posee una superficie de 41 540 km<sup>2</sup>. Su PIB per cápita es de 43 000 euros, ubicándose entre los países con mejor calidad de vida. Su religión es cristiana, mayormente. Está compuesta por 12 regiones, donde se destaca Groningen y Noord Holland. Sus alumnos, en el bachillerato, hablan un idioma en promedio. Dentro del <i>ranking</i> de competitividad, ocupa el sexto lugar. Es el tercer país más innovador del mundo. El salario promedio es de 50 909 euros. Ocupa el puesto 45 en el índice Doing Business. IVA general del 21.00 %. El impuesto de renta a los trabajadores es de 52.3 %. Las importaciones de mercancías equivalen al 69.9 % del PIB. La densidad de la población por persona, en km<sup>2</sup>, es de 412. El 12.01 % de la población son inmigrantes. En el <i>ranking</i> mundial de envejecimiento ocupa el sexto lugar. Su moneda es euro.</p> <p>En octubre de 2018, tenía una tasa de desempleo de 3.7 %.</p>

Fuente: Datosmacro (2018)

# Referencias

- Agencia EFE. (2018, mayo 20). Nueva York bate récord de turistas con 63 millones de visitantes en 2017. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/america/ame-hispanos/nueva-york-bate-record-de-turistas-con-63-millones-visitantes-en-2017/20000034-3559441#>
- Aguilar, V. y Guerra, E. (1995). Bogotá: *Los Agronegocios y el plus de la creatividad, la estrategia y la visión a futuro*.
- Alimentos Fratello (2016). Ilustración de producto platanitos. Recuperado de <http://www.alimentosfratello.com.co/products.html>
- Andalucía Emprende. (2018). Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. Consejería de empleo, formación y trabajo autónomo. Recuperado de [www.andaluciaemprende.es](http://www.andaluciaemprende.es)
- Andrew'Snacks (2016). Papas y platanitos. Recuperado de [http://www.andrewsnacks.com/index.php?Itemid=224&option=com\\_zoo&view=category&layout=category](http://www.andrewsnacks.com/index.php?Itemid=224&option=com_zoo&view=category&layout=category)
- Anif. (2017). La gran encuesta pyme. Informe de resultados 1er semestre 2017. Recuperado de [http://anif.co/sites/default/files/encuestas\\_pyme/2017/12/gep\\_regional\\_i-2017.pdf](http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2017/12/gep_regional_i-2017.pdf)
- Arias, O., Betancur, J. y Rodríguez, G. (2016). Tacit knowledge management in colombian SMEs. En *17th European Conference on Knowledge Management*. Irlanda del Norte: ACPI. Recuperado en <http://toc.proceedings.com/31938webtoc.pdf>
- Banacol. (2018). Historia. Recuperado de <https://www.banacol.com/historia/>
- Banco Mundial. (2018). Data Bank: Crecimiento del PIB (% anual) - México, Spain. Obtenido de Sitio Web de: Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&locations=MX-ES&start=1961&view=chart>
- Barringer, B. y Greening, D. (1988). Small business growth through geographic expansion: a comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467-492. Recuperado en [https://econpapers.repec.org/article/eeejbvent/v\\_3a13\\_3ay\\_3a1998\\_3ai\\_3a6\\_3ap\\_3a467-492.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeejbvent/v_3a13_3ay_3a1998_3ai_3a6_3ap_3a467-492.htm)

- Barringer, B. y Greening, W. (1988). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study Author *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467-492.
- Beltrán Duque, A. (2006). *Mejorando la competitividad de la pyme. Desarrollo y aplicación de modelos de gestión*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Betancur, J. H. y Vargas, I. L. (2011). Gestión tecnológica en el sector textil de Medellín (Colombia). La visión de los empresarios. *Revista de la Escuela Colombiana de Ingeniería*, 85, 47-58.
- Betancur, J. y Rodríguez, G. (2012). Modelo sistémico integrado de gestión para la transformación productiva sostenible (MOSIG-TPS). En *Conferencia Ascolfa 2012. Desafíos de la gerencia en entornos competitivos*. Medellín: Ascolfa.
- Betancur, J. y Rodríguez, G. (2015). Impact of the implementation of management models in SMEs. En *Memorias de la asamblea anual CLADEA 2015. Asia Pacífico: principal foco de negocios del siglo XXI. Una mirada para la educación de la economía global*. Perú: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.
- Betancur, J., Rodríguez, G., Trujillo, L., Gaviria, J.M. y Estrada, J.J. (2016). Modelación matemática y simulación a partir de un modelo sistémico integrado de gestión. En *Memorias LI Asamblea Anual CLADEA 2016, "La Innovación en las Escuelas de Negocio"*. Medellín: CLADEA. Recuperado de [http://www.cladea.org/proceedings\\_2016/#track-7](http://www.cladea.org/proceedings_2016/#track-7)
- Bloomberg. (2015). Bernardo Vargas Gibsons. Recuperado de <http://www.bloomberg.com/research/stocks/people/person.asp?personId=183828159&privcapId=874423>
- Boada, A. (2017). Sistema de proyección de la demanda. Caso práctico de predicción automatizada en empresas de venta por catálogo. *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 23-41. Recuperado de: [https://scholar.google.es/citations?user=Zv0EdDoAAAAJ&hl=es#d=gs\\_md\\_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview\\_op%3Dview\\_citation%26hl%3Des%26user%3DZv0EdDoAAAAJ%26citation\\_for\\_view%3DZv0EdDoAAAAJ%3ABrmTIyaxlBUC%26tzom%3D300](https://scholar.google.es/citations?user=Zv0EdDoAAAAJ&hl=es#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Des%26user%3DZv0EdDoAAAAJ%26citation_for_view%3DZv0EdDoAAAAJ%3ABrmTIyaxlBUC%26tzom%3D300)
- Boada, A.J. y Mayorca R. (2011). Planificación de demanda, en empresas con estilo de venta por catálogo. *Revista Lasallista de Investigación*, 8(2), 24-135. Recuperado de [https://scholar.google.es/citations?user=Zv0EdDoAAAAJ&hl=es#d=gs\\_md\\_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview\\_op%3Dview\\_citation%26hl%3Des%26user%3DZv0EdDoAAAAJ%26citation\\_for\\_view%3DZv0EdDoAAAAJ%3Au5HHmVD\\_uO8C%26tzom%3D300](https://scholar.google.es/citations?user=Zv0EdDoAAAAJ&hl=es#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Des%26user%3DZv0EdDoAAAAJ%26citation_for_view%3DZv0EdDoAAAAJ%3Au5HHmVD_uO8C%26tzom%3D300)

- Bonache, J. (1999). El enseñanza de casos como estrategia de construcción teórica: cCaracterísticas, críticas y defensas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 3, 123-140.
- California – CA- (2018). Industry. Recuperado de: <https://www.50states.com/california.htm>
- Camacho Gómez, M. (2011). Historias empresariales en los estudios de caso. *Pensamiento y Gestión*, 31, 196–210. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762011000200010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762011000200010)
- Campos, R. y Penna, C. (2018). Piercing y tatuajes. Recuperado de [http://www.consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/item/download/265\\_67d3723b833d0ec7992ee6f866878fde](http://www.consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/item/download/265_67d3723b833d0ec7992ee6f866878fde)
- Cantillo Guerrero, E. (2017). *Diseño de la estrategia de Marketing digital para la marca Barranquilla que incremente la competitividad turística*. (Tesis pregrado Administración de Mercadeo). Corporación Politécnico de la Costa Atlántica, Barranquilla.
- Cardona Acevedo, M. y Gutiérrez Ossa, A. (2010). Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas. *Pensamiento y Gestión*, 28, 107-131. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a06.pdf>
- Carreño, L. (2018). Miami: arte y cultura. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/noticias-de-cultura/miami-arte-y-cultura-articulo-738211>
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small — and médiummedium— - sized firms. *International small business journal*, 5, 73-85. <https://doi.org/10.1177/0266242696151005>
- City of Miami. (2018). Official website of the city of Miami. Recuperado de <http://www.miamigov.com/home/>
- Clavijo, S. (2017, noviembre 1). Dinámica de la demanda de energía en 2017 y perspectivas. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/dinamica-de-la-demanda-de-energia-en-2017-y-perspectivas-2565174>
- Consejo Privado de Competitividad. (2018). Resumen ejecutivo. Informe nacional de competitividad, 2017-2018. Recuperado de [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/10/cpc\\_brochure.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/10/cpc_brochure.pdf)

- Corey, R. (1998). *Writing Cases and teaching notes*. Harvard Business School. Boston, MA
- Creswell J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. (2a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Datausa (2016). Miami-Dade County, Fl. Age. Recuperado de [https://datausa.io/profile/geo/miami-county-fl/#category\\_age](https://datausa.io/profile/geo/miami-county-fl/#category_age)
- Datausa. (2016). Los Ángeles County, CA. Recuperado de <https://datausa.io/profile/geo/los-angeles-county-ca/#>
- Datausa. (2016). New York, NY. Age. Recuperado de [https://datausa.io/profile/geo/new-york-ny/#category\\_age](https://datausa.io/profile/geo/new-york-ny/#category_age)
- Datausa. (2016). Race and ethnicity. Recuperado de <https://datausa.io/profile/geo/miami-dade-county-fl/#ethnicity>
- Datausa. (2017). Miami-Dade County, Fl. Economy. Recuperado de <https://datausa.io/profile/geo/miami-dade-county-fl/#economy>
- Datausa. (2017). New York, NY. Economy. Recuperado de <https://datausa.io/profile/geo/new-york-ny/#economy>
- DatosMacro.com. (2018). Bélgica: economía y demografía. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/belgica>
- De Oca, N. y Machado, E. (2011). Estrategias docentes y métodos de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior. *Revista Humanidades Médicas*, 11(3). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727=81202011000300005-&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727=81202011000300005-&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Del Monte Quality. (2018). Our passion for quality goes back generations. Recuperado de <https://www.delmonte.com/index.php/our-story/our-history>
- Diccionario de marketingdirecto.com (2019). Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/pull-estrategia>
- Dinero (2014). El top 20 de los snacks más consumidos por los colombianos. Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/encuesta-sobre-consumo-snacks-colombia/202496>
- Dinero (2016). El millonario negocio de los alimentos de paquete. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-millonario-negocio-de-los-alimentos-de-paquete-en-colombia-2016/222955>

- Dinero. (2016). Té Hatsu, la startup que se codea con los gigantes del mercado de bebidas. Recuperado de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/te-hatsu-y-la-historia-del-proceso-de-integracion-con-postobon/240319>
- DLA. (2018). Economía en Florida. Diario Las Américas. Sección Florida. Recuperado de <https://www.diariolasamericas.com/economia-florida-a6996>
- Documento comunidad clúster nº 5 (2009). Avances de la estrategia clúster en Medellín y Antioquia. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín, Alcaldía de Medellín.
- Domínguez, M. (2008, agosto 08). Pymes y emprendedores. Con la crisis tatuada en la piel. *El Economista*. Recuperado de <http://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/693764/08/08/Con-la-crisis-tatuada-en-la-piel-.html>
- Drumwright, M. E. (1996). Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, 60(4), 71-86. <https://doi.org/10.1177/002224299606000407>
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case studies. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- El País. (2014). Los pasabocas y snacks, un negocio creciente en Colombia. Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2014/snacks-colombianos/>
- El Tiempo. (2003 septiembre 15). Hechos que sacudieron al país. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1030130>
- Escobar, P. y Chaparro, S. (2011). Internacionalización exitosa de Interconexión Eléctrica S.A.-ISA. *Revista MBA*, 2, 62-73. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/mba2011/5-internacionalizacion-exitosa-isa.pdf>
- Euromonitor. (2017). Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources. Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/usa>
- Eurostat. (s.f.). Population by age group. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00010&language=en>
- Fitch Ratings. (2018). Perspectiva de Fitch 2018-Eléctrico/Colombia. Recuperado de [https://imgcdn.larepublica.co/cms/2017/12/06172834/ComRE\\_9866.pdf?w=auto](https://imgcdn.larepublica.co/cms/2017/12/06172834/ComRE_9866.pdf?w=auto)
- Forero Oliveros, G. (2015, septiembre 24). Unión de Hatsu y Postobón sería un paso hacia la expansión. *La República*. Recuperado de <https://www.>

larepublica.co/empresas/union-de-hatsu-y-postobon-seria-un-paso-hacia-la-expansion-2304221

- Franco Ángel, M. y Urbano, D. (2014). Dinamismo de las pymes en Colombia: un estudio comparativo de empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19 (66), 319-338. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29031265009>
- Franco, W., y González Pérez, M. A. (2016). International expansion opportunities for multi-level marketing via personal networks: an ethnographic study from Colombia. *International Journal of Business and Society*, 17(1), 28-46. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10997-016-9363-3>
- Fratello. (2016). Productos caseros. Recuperado de <http://alimentosfratello.weebly.com/productos-caseros.html>
- Fruturo.us (2018). Productos y servicios. Recuperado de: <https://connectamericas.com/es/company/fruturo-sas>
- González, J. (2013). Taller de escritura de casos. Guía para el participante. En *Reunión de la Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC)*. Sao Paulo: Centro Internacional de Casos,. Tecnológico de Monterrey, . Reunión Anual de la Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC.), Sao Paulo, mes de octubre.
- Hatsu. (2018). Nuestras ubicaciones y distribuidores: actualmente tenemos presencia en 9 países. Recuperado de <https://www.hatsu.co/es/ubicaciones/>
- Hatsu. (2018). Un té vibrante y exótico. Recuperado de <https://www.hatsu.co/product-category/tea/>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Holland. (s.f.). La economía neerlandesa. Recuperado de <https://www.holanda.es/es/negocios-con-holanda/sobre-holanda/la-econom%C3%ADa-neerlandesa/>
- Homburg, C., Workman, J.P. Jr. y Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459-478. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1177/0092070300284001>
- <http://x.incae.edu/es/noticias/inicio-en-incae-el-taller-de-escritura-y-ensenanza-por-el-metodo-de-casos.php>
- <https://www.pepsico.cl/es-CL/live/pressrelease/celebra-el-d%C3%ADa-de-la-papa-frita-con-el-snack-m%C3%A1s-sustentable>

- INCAE. (2011). Métodos Activos y Participativos de aprendizaje. Taller de escritura y enseñanza por el método de Casos. Alajuela, Costa Rica. Recuperado de:
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Mujeres y hombres en México. Recuperado de: [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/MHM\\_2018.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/MHM_2018.pdf)
- ISA. (2017). Reporte Integrado de Gestión 2017. Recuperado de <http://www.isa.co/es/sala-de-prensa/Documents/nuestra-compania/informes-empresariales/Reporte%20Integrado%20ISA%202017.pdf>
- ISA. (s.f.). Informes empresariales. Recuperado de <http://www.isa.co/es/nuestra-compania/Paginas/asamblea-general/informes-empresariales.aspx>
- ISA. (s.f.). ISA y sus negocios. Recuperado de <http://www.isa.co/es/isa-y-sus-negocios/Paginas/default.aspx>
- ISA. (s.f.). Nuestra compañía. Recuperado de <http://www.isa.co/es/nuestra-compania/Paginas/default.aspx>
- ISAGEN. (2013). Informe de Gestión 2013. Recuperado de <https://www.isagen.com.co/SitioWeb/html/informe-de-gestion/2013/mensaje.html>
- ISAGEN. (2017). Informe de Gestión 2017. Recuperado de: <https://www.isagen.com.co/SitioWeb/delegate/documentos/nosotros/informes-de-gestion/informe-gestion-2017.pdf>
- ISAGEN. (s.f.). Generamos energía. Recuperado de <https://www.isagen.com.co/SitioWeb/es/nuestro-negocio/generamos-energia>
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jianli, S. (2012). The research on case method in management teaching. *IERI Procedia*, 3, 41-45. <https://doi.org/10.1016/j.ieri.2012.09.008>.
- La Reina. (s.f.). Historia. Recuperado de <https://www.productoslareina.co/index.php/historia>
- LAEDC. (2018). Industries Overview. Recuperado de <https://laedc.org/industries/overview/>
- Legiscomex. (s.f.) El desarrollo de la infraestructura en Colombia. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/Documents/DESARROLLO-INFRAESTRUCTURA-COLOMBIA-RCI285>
- Lifeboxset. (2016). Los mejores estudios de México para hacerte un tatuaje. Recuperado de <http://www.lifeboxset.com/nota/158930/estudios-mexicanos-primer-tatuaje/>

- López, D. C. (2009). Un negocio donde todos ganan. *Entrepreneur Mexico*, 17(2), 88–89.
- Mapa de Colombia y municipios. (2018). Municipios de Colombia por departamento. Recuperado de: [https://www.google.com/search?q=MAPAS+REGIONALES+DE+COLOMBIA&rlz=1C1CHBF\\_esCO835CO835&tbm=isch&sxsrf=A-CYBGNSDppA0xwhnnKlMq38MwSfypcbjBQ:1570709844609&source=ln-t&tbs=sur:fmc&sa=X&ved=0ahUKEwjn3tSS1pHIAhWiuFkKHSelD9wQpwU-IJA&biw=1366&bih=625&dpr=1](https://www.google.com/search?q=MAPAS+REGIONALES+DE+COLOMBIA&rlz=1C1CHBF_esCO835CO835&tbm=isch&sxsrf=A-CYBGNSDppA0xwhnnKlMq38MwSfypcbjBQ:1570709844609&source=ln-t&tbs=sur:fmc&sa=X&ved=0ahUKEwjn3tSS1pHIAhWiuFkKHSelD9wQpwU-IJA&biw=1366&bih=625&dpr=1)
- Martínez, P. C. (2006). El método de enseñanza de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.
- McKinsey and Company. (2009). Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Recuperado de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=fb1a5bb8-ca0a-471c-b571-0f2218d55860>
- Mesa Correa, D., Martínez Costa, C., Mas Machuca, M., y Uribe Saavedra, F. (2013). Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 233-258. Recuperado de [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/7106](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7106)
- Miller, R. K. y Washington, K. (2011). *Consumer Behavior*. Millennial Consumer. Washington, DC. Ed. Loganville, GA. pp. 163-168.
- Nájera, M. (2017). El tatuaje en México como símbolo de identidad y factor de cambio social. Recuperado de <http://malvestida.com/2017/07/el-tatuaje-en-mexico-como-simbolo-de-identidad-y-factor-de-cambio-social/>
- Natuchips (2016). Nueva imagen. Ilustración de nueva presentación. Recuperado de <https://www.facebook.com/NatuchipsColombia/photos/a.1844594859113500/1938065216433130/?type=3&theater>
- Negocios En Tu Mundo. (2013). *La historia de té Hatsu, un emprendimiento innovador*. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=u7-4EO\\_QBDc](https://www.youtube.com/watch?v=u7-4EO_QBDc)
- Neiman G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de casos en la investigación sociológica. En V. de Gialdino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 463-467). Barcelona: Gedisa Editorial.
- Nielsen. (2014). Los snacks para los colombianos. Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2014/snacks-colombianos/>
- NYC The Official Guide. (2018). Arts and culture. Recuperado de <https://www.nycgo.com/things-to-do/arts-culture>

- Observatorio de la Juventud de España (2018). Actualidad y Observatorio. Recuperado de: <http://www.injuve.es/observatorio>
- Ogliastri, E. (2008). *El método de casos* (7 ed.). Cali. Editoria ICESI. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla\\_el\\_metodo\\_de\\_casos.pdf](http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla_el_metodo_de_casos.pdf)
- Olea, D. M. (2018). Los 10 mejores tatuadores en Ciudad de México. Recuperado de <http://culturacolectiva.com/disenos/los-10-mejores-tatuadores-en-la-ciudad-de-mexico/>
- Pepsico Chile (2019). Celebra el Día de la Papa Frita con el snack más sustentable. Recuperado de
- Pérez, J. (2005). *La infraestructura del transporte vial y la movilización de carga en Colombia*. Cartagena: Banco de la República. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/DTSER-64.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-64.pdf)
- Portafolio. (2013 junio 28). Pasabocas, un mercado crujiente de ventas millonarias. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/pasabocas-mercado-crujiente-ventas-millonarias-71004>
- Portafolio. (2013). Hatsu, el té natural que conserva los sabores exóticos. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/hatsu-natural-conserva-sabores-exoticos-69290>
- Portafolio. (2014 julio 20). En Súper Ricas, el objetivo es abarcar más mercado interno. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/super-ricas-objetivo-abarcar-mercado-interno-54996>
- Portafolio. (2016, julio 11). Por su ubicación, Colombia podría ser una despensa mundial de alimentos. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/colombia-podria-ser-una-despensa-mundial-de-alimentos-498747>
- Pro Ecuador. (s.f.). Perfil de snacks en Colombia. Recuperado de <https://docplayer.es/10205167-Perfil-de-snacks-en-colombia-parte-i-informacion-de-mercado.html>
- Ramírez, S. (2015). Luis Fernando Rico Pinzón. Recuperado de <http://envivo.eafit.edu.co/memoriaempresarial/luis-fernando-rico-pinzona/>
- Rave, E. y Franco, J. (2011). *Casos empresariales colombianos. Decisiones gerenciales ante momentos de crisis*. Medellín: Serie 1. Editorial CEIPA. Recuperado de <https://cutt.ly/vwppapp6>. Medellín.
- Reason Why. (2014). OKR, el sistema de trabajo que usa Google para sus empleados. Reason Why, 1-4. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/>

sociedad-y-consumo/okr-el-sistema-de-trabajo-que-usa-google-para-sus-empleados\_2014-01-07

Revista Diners. (2014). La ceremonia del té en botella. Recuperado de [https://revistadiners.com.co/gastronomia/17402\\_la-ceremonia-del-te-en-botella/](https://revistadiners.com.co/gastronomia/17402_la-ceremonia-del-te-en-botella/)

Revista IAlimentos. (2015). El mercado de los snacks. Recuperado de <https://www.revistaialimentos.com/ediciones/edicion-11/el-mercado-de-los-snacks/>

Rodríguez, G., Betancur, J. y Arias, O. (2017). Training for cross-cutting thinking. En *16th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, ACPI - Dr. Noel OConnor and Anthony Paul Buckley, Dublin Institute Technology, Dublín.

Rodríguez, G.; Betancur, J. y Trujillo, L. (2018). Contribution of the integrated management system the sustainability of SMEs of the Valle of Aburrá (Colombia), by means of mathematical modeling in management. En *International Conference on Production Research ICPR Américas 2018. "Improving supply chain management through sustainability"*. Bogotá: Universidad de los Andes e ICPR. Recuperado de: <https://icpramericas2018.wixsite.com/icpr/conference-proceedings>

Salazar, D. (2014). El empresario del tatuaje. Recuperado de <https://tintasobrepapel.wordpress.com/>

Shapiro, B. P. (1986). *Hints for case writing. A Harvard Business School case study*. Boston: Harvard Business Publishing.. Boston, MA

Statista (2019). Value of the global tea market from 2017 to 2024 (in billion U.S. dollars). Recuperado de [www.statista.com/statistics/326384/global-tea-beverage-market-size/](http://www.statista.com/statistics/326384/global-tea-beverage-market-size/)

Silva, J. (2012). Desarrollo de casos atractivos. En *VII Congreso Anual de la Asociación Latinoamericana de Casos*. Chile., VII Congreso Anual. Universidad de Chile, Ffacultad de Economía y Nnegocios.

Stake, R. E. (2005). *Investigación con enseñanza de casos*. (3ra eEd.). Madrid, España.: Morata.

Superintendencia de sociedades. (2013). Desempeño del sector textil confección 2008-2012. Informe. Recuperado de <https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

Tea Association of the USA (2018). State of Industry. Recuperado de <http://www.teausa.com/14654/state-of-the-industry>

- Tecnológico de Monterrey. (2014). Qué es el método de casos. Recuperado de: [http://sitios.itesm.mx/va/diie/tecnicasdidacticas/5\\_1.htm](http://sitios.itesm.mx/va/diie/tecnicasdidacticas/5_1.htm)
- The Observatory of Economic Complexity. (2018). Bélgica-Luxemburgo. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/blx/#Importaciones>
- Turbanachips (2016). Ilustración de productos. Recuperado de <http://turbanachips.com/>
- UkTea and Infusions Association. (2018). The history of the tea bag. Recuperado de <https://www.tea.co.uk/the-history-of-the-tea-bag>
- Unibán. (2016). Historia. Recuperado de <http://www.uniban.com/index.php/es/nosotros-2/historia>
- Unibán. (2016). Snacks de plátano. Recuperado de <http://www.uniban.com/index.php/es/productos-2/snacks>
- Unibán. (2018). Historia. Recuperado de <http://www.uniban.com/index.php/es/nosotros-2/historia>
- Unidad de Planeación Minero Energética y Min. de Minas y Energía. (2015). Plan energético nacional Colombia: ideario energético 2050. Recuperado de [http://www.upme.gov.co/Docs/PEN/PEN\\_IdearioEnergetico2050.pdf](http://www.upme.gov.co/Docs/PEN/PEN_IdearioEnergetico2050.pdf)
- Union, E. (2018). UE en cifras. Recuperado de [https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living\\_en#tab-2-0](https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_en#tab-2-0)
- Vanegas, M. A. (2018, diciembre 25). “Colombia tiene potencial para ser una despensa de alimentos en el mundo”: FAO. *Revista Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/hay-campo-para-la-paz/articulo/colombia-como-despensa-de-alimentos-del-mundo/565788>
- Vélez Echeverri, D.A. (2017). *La venta directa: impacto en los principales indicadores socioeconómicos, el empleo y la generación de ingresos*. (Tesis Administración Financiera por Ciclos Propedéuticos). Tecnológico de Antioquia, Medellín.
- Workman, J. P. Jr., Homburg, C. y Gruner, K. (1998). Marketing organization: an interactive framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 62, 21-41. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224299806200302>
- Ximénez, P. (2016, julio 16). Vivir Los Ángeles. *El País*. Recuperado de [https://elviajero.elpais.com/elviajero/2016/06/30/actualidad/1467296118\\_576242.html](https://elviajero.elpais.com/elviajero/2016/06/30/actualidad/1467296118_576242.html)
- Ximénez, P. (2018, mayo 8). California ya es la quinta mayor economía del mundo. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2018/05/09/opinion/1525882179\\_659426.html](https://elpais.com/elpais/2018/05/09/opinion/1525882179_659426.html)

- XM. (2018). Demanda de electricidad nacional. Recuperado de <http://informesanuales.xm.com.co/2014/SitePages/operacion/3-1-Demanda-de-energia-nacional.aspx>
- Yemen, G. (2012). *On writing cases well*. Charlottesville: DardenARDEN Business Publishing., University of Virginia. Recuperado de <http://store.darden.virginia.edu/on-writing-cases-well>
- Yepes, T. (2013). Indicadores del sector transporte en Colombia. Informe consolidado. Recuperado de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/173/Indicadores-del-sector-transporte-en-Colombia-Informe-Consolidado.pdf;jsessionid=3EA10FF0DD57C7349135803A278B49B7?sequence=1>
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: design and methods, applied social research methods series*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Yoshimi, Y. (2017). Una historia de los tatuajes en Japón. Recuperado de <https://www.nippon.com/es/views/b06701/>
- Yupi. (2016). Sobre nosotros. Recuperado de <https://yupi.com.co/sobre-nosotros/>

# Lista de figuras

<i>Figura 1.</i>	Plan tablero sugerido	27
<i>Figura 2.</i>	Regiones donde tiene presencia Soluciones Logísticas Enviexpress	102
<i>Figura 3.</i>	Principales marcas de té listas para beber (RTD) en los Estados Unidos en 2018, basadas en las ventas (en millones de dólares estadounidenses)	154
<i>Figura 4.</i>	Tamaño del mercado mundial de bebidas de té de 2013 a 2021 (en miles de millones de dólares estadounidenses)	155
<i>Figura 5.</i>	Distribución porcentual de jóvenes mexicanos entre 15 a 29 años, por sexo y grupos de edad	162
<i>Figura 6.</i>	Distribución porcentual de jóvenes españoles entre 15 a 29 años, por sexo y grupos de edad	163
<i>Figura 7.</i>	Crecimiento del PIB entre el 2013 al 2017 de los países de España y México.	163
<i>Figura 8.</i>	Organigrama Fruturo SAS	166

# Lista de imágenes

<i>Imagen 1.</i> Instalaciones del centro de formación Marcarte	160
<i>Imagen 2.</i> Aprendizaje práctico	161
<i>Imagen 3.</i> Sala de estudio profesional	161
<i>Imagen 4.</i> Práctica profesional	162
<i>Imagen 5.</i> Empaques de las marcas Fratello y Andrew'Snacks, competidores directos de Plantain Home	165
<i>Imagen 6.</i> Imágenes de los productos competidores indirectos de Plantain Home	166

# Lista de tablas

Tabla 1	Plan de discusión sugerido	27
Tabla 2	Cómo se dividen las generaciones y cómo consumen	151
Tabla 3	Lista de productos ofrecidos por la empresa	152
Tabla 4	Información económica del Estado de California, Nueva York y la Florida, en los Estados Unidos de Norteamérica.	153
Tabla 5	Indicadores financieros principales ISA	156
Tabla 6	Construcciones vías ISA en Sur América	156
Tabla 7	Indicadores financieros principales ISAGEN	157
Tabla 8	Centrales Hidroeléctricas ISAGEN	157
Tabla 9	Gestión Financiera Casa Cultural Marcarte	159
Tabla 10	Estado de Resultados Básico	164
Tabla 11	Precios de platanitos en el mercado, enero del 2016	164
Tabla 12	Precio de papas naturales y caseras en el mercado, enero del año 2016	165
Tabla 13	Perfil Económico Bélgica y Países Bajos	168

# Autores

## **Elkin Darío Rave Gómez**

Doctor en La empresa en una economía internacionalizada. Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

Correo electrónico: [edrave@correo.iue.edu.co](mailto:edrave@correo.iue.edu.co)

## **Gastón Darío Rodríguez Santana**

Magíster en Administración. Profesor de Carrera de la Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

Correo electrónico: [grodriguez@correo.iue.edu.co](mailto:grodriguez@correo.iue.edu.co)

## **Jorge Henry Betancur Amariles**

Magíster en Gerencia para el Desarrollo. Profesor de Carrera de la Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

Correo electrónico: [jhbetancur@correo.iue.edu.co](mailto:jhbetancur@correo.iue.edu.co)

## **Nicolás Augusto Gallego Duque**

Magíster en Finanzas. Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

Correo electrónico: [nagallego@correo.iue.edu.co](mailto:nagallego@correo.iue.edu.co)

### **Durlandy de Jesús Chaverra Muñoz**

Magíster en Ciencias Económicas. Profesor de Carrera de la Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

Correo electrónico: [dchaverra@correo.iue.edu.co](mailto:dchaverra@correo.iue.edu.co)

### **John Jairo Echeverri Arango**

Magíster en Negocios Internacionales. Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

Correo electrónico: [jjecheverri@correo.iue.edu.co](mailto:jjecheverri@correo.iue.edu.co)

### **Juan Gonzalo Franco Restrepo**

Magíster en Mercadeo. Profesor de CEIPA Business School, Colombia.

Correo electrónico: [juan.franco@ceipa.edu.co](mailto:juan.franco@ceipa.edu.co)

### **Joan Esteban Moreno Hernández**

Magíster Negocios Internacionales. Profesor de la facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado Colombia.

Correo electrónico: [jemoreno@correo.iue.edu.co](mailto:jemoreno@correo.iue.edu.co)



*Análisis de Casos Empresariales*  
*Una perspectiva para enfrentar los desafíos gerenciales*

Tipografía: Georgia MT,  
Materiales: Propalcote 300 gr y Bond 75 gr.