

Manizales⁺
más

Cambiando la cultura emprendedora con hechos

CASOS DE EMPRESAS DE ALTO POTENCIAL
ESCRITOS POR LOS PROFESORES
DE ALTO POTENCIAL

Viviana
Molina Osorio
Lina Marcela
Flórez Loaiza
(Comp.)

SUMA
Sistema Universitario de Manizales

cree + crea + crece[®]



Cambiando la cultura emprendedora con hechos

CASOS DE EMPRESAS DE ALTO POTENCIAL
ESCRITOS POR LOS PROFESORES DE ALTO
POTENCIAL

Investigadores principales - Compiladoras

Viviana Molina Osorio · Lina Marcela Flórez Loaiza

Autores - Profesores investigadores

Viviana Molina Osorio · Lina Marcela Flórez Loaiza · Jennifer Gaviria Giraldo · Laura Michel Santa Fajardo · María del Socorro Candamil Calle · Beatriz Álvarez Vargas · Andrés Fernando Botero Cardona · Manuelita Arias Arango · Henry Hernán Castaño García · Julia Inés Gómez Springstübe · Carolina Gómez López · Elsa Victoria Estrada Mejía · Carolina Mora Quintero · Lina María Arbeláez Rendón · Elizabeth Martínez Gaviria · Didier Andrés Morera Salazar

ISBN: 978-958-8022-78-9

Junio de 2018

Copyright©
MANIZALES MÁS

Editor: Cárol Castaño Trujillo

Corrección de estilo: Carlos Dayro Botero Flórez

Diseño: Juan Camilo Agudelo Orozco

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin la previa autorización por escrito del Centro Editorial Universidad Católica de Manizales y de los autores. Los conceptos expresados de este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Universidad Católica de Manizales y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

©Centro Editorial Universidad Católica de Manizales

Carrera 23 No. 60-63

<http://www.ucm.edu.co/centro-editorial/>

centroeditorialucm@ucm.edu.co

Manizales - Caldas

Impresión

Matiz Taller Editorial

Calle 65 No. 24-60 Esquina

Hecho en Manizales, Caldas · Colombia

CATALOGACIÓN EN LA FUENTE

Molina Osorio, Viviana

Cambiando la cultura emprendedora con hechos: casos de empresas de alto potencial escritos por los profesores de alto potencial / compiladoras Viviana Molina y Lina Marcela Flórez Loaiza. Manizales: Centro Editorial Universidad Católica de Manizales, 2018.

242 páginas : ilustrado

Incluye protocolo para la elaboración de estudios de caso para la enseñanza ECE

Incluye bibliografía

ISBN 978-958-8022-78-9

1. Emprendimiento 2. Casos empresariales 3. Empresas 4. Manizales Más

I.Flórez Loaiza, Lina Marcela II.Gaviria Giraldo, Jennifer. III.Santa Fajardo, Laura Michel. IV. Candamil Calle, María del Socorro. V.Alvarez Vargas, Beatriz. VI. Botero Cardona, Andrés VII. Arias Arango, Manuelita. VIII.Castaño García, Henry Hernán. IX. Gómez Springstübe, Julia Inés. X. Gómez López, Carolina. XI. Estrada Mejía, Elsa Victoria. XII. Mora Quintero, Carolina XIII. Arbeláez Rendón, Lina María. XIV. Martínez Gaviria, lisabeth. XV. Morera Salazar, Didier Andrés

Investigadoras Principales – Compiladoras

Viviana Molina Osorio
Universidad Autónoma de Manizales
Grupo de Investigación Empresariado

Lina Marcela Flórez Loaiza
Universidad Católica de Manizales
Grupo de Investigación Sistemas Integrados de Gestión

Coinvestigadores:

Jennifer Gaviria Giraldo
Universidad Católica de Manizales
Grupo de Investigación en Desarrollo
Tecnológico para el Sector Agroindustrial
-INDE TSA

Laura Michel Santa Fajardo
Universidad de Manizales
Grupo de Investigación en
Administración y Gerencia del Talento
Humano

María Del Socorro Candamil Calle
Universidad de Caldas
Grupo de Investigación en Estudios
Socioeconómicos y de Problemas
Organizacionales

Beatriz Álvarez Vargas
Universidad Autónoma de Manizales
Grupo de Investigación en Diseño y
Complejidad

Andrés Fernando Botero Cardona
Universidad Católica de Manizales

Manuelita Arias Arango
Universidad de Manizales
Grupo de Investigación en Mercadeo

Henry Hernán Castaño García
Universidad de Caldas

Julia Inés Gómez Springstübe
Universidad Autónoma de Manizales

Carolina Gómez López
Universidad Católica de Manizales
Grupo de Investigación de Desarrollos
Tecnológicos y Ambientales -GIDTA

Elsa Victoria Estrada Mejía
Universidad de Manizales

Carolina Mora Quintero
Universidad Autónoma de Manizales
Grupo de Investigación Empresariado

Lina María Arbeláez Rendón
Universidad de Manizales

Elisabeth Martínez Gaviria
Universidad Católica de Manizales

Didier Andrés Morera Salazar
Universidad Autónoma de Manizales

María del Carmen Vergara
Universidad Autónoma de Manizales

Contenido

Presentación	13
1. ¿Por qué un libro de estudios de caso para la enseñanza?	17
2. Empresas de Alto Potencial (EAP)	21
3. Profesores de alto potencial	25
3.1 Propósito	25
3.2 ¿Qué se espera de un PAP?	25
3.3 Metodología	27
3.4 Participantes	27
3.5 Instrumento	27
3.6 Procedimiento	28
3.7 Resultados	29
4. Dulces Manizales: el dilema que se enfrenta al crecer	31
4.1 La historia de Dulces Manizales	34
4.2 Dulces Manizales y su proceso en Manizales Más	35
4.3 Cambios organizacionales y prospectiva	37
4.4 Presiones del crecimiento constante	38
4.5 Nota de enseñanza	42
Caso Dulces Manizales: el dilema que se enfrenta al crecer	
4.5.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	42
4.5.2 <i>Preguntas orientadoras sugeridas</i>	42
4.5.3 <i>Plan de enseñanza en aula</i>	43
4.5.4 <i>Solución adoptada por el protagonista</i>	44
5. Soluciones Microbianas del Trópico: innovación un camino para el crecimiento	47
5.1 Ruptura del pacto internacional cafetero e inicio de Soluciones Microbianas del Trópico	49
5.2 Productos Soluciones Microbianas del Trópico	53
5.3 Nota de enseñanza	59
Caso de estudio empresa Soluciones Microbianas del Trópico: Innovación un camino para el crecimiento	
5.3.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	59
5.3.2 <i>Preguntas orientadoras sugeridas</i>	60
5.3.3 <i>Plan de enseñanza en aula</i>	60
5.3.4 <i>Solución adoptada por la empresa SMT</i>	61
6. Maquiempañadas: un sueño que produce empañadas	63

6.1 Reseña histórica	65
6.2 Desarrollo del producto líder	66
6.3 Crecimiento del Mercado	68
6.4 Entonces, ¿cuál sería la nueva estrategia?	69
6.5 ¿Cómo es la relación de MQE con algunos de sus stakeholders o grupos de interés?	69
6.6 Nota de enseñanza	76
Caso Maquiempañadas: un sueño que produce empanadas	
6.6.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	76
6.6.2 <i>Preguntas orientadoras sugeridas</i>	77
6.6.3 <i>Plan de enseñanza en el aula</i>	78
6.6.4 <i>Solución adoptada por el protagonista</i>	78
7. Apleton: volver a nacer de las cenizas como el ave fénix	83
7.1 La historia	86
7.1.1 <i>Un nuevo aliento</i>	87
7.1.2 <i>El paso por Manizales Más</i>	89
7.2 Nota de enseñanza	90
Caso Apleton: volver a nacer de las cenizas como el ave fénix	
7.2.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	90
8. Caso de enseñanza Solocauchos S.A.S.	93
8.1 El desarrollo de producto, un reto constante	98
8.2 PYKOS, una estrategia para el crecimiento	100
8.3 Nota de enseñanza	103
Caso Solocauchos S.A.S.	
8.3.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	103
8.3.2 <i>Preguntas y actividades orientadoras sugeridas</i>	104
8.3.3 <i>Plan de enseñanza en el aula</i>	105
9. Pan Extra: un sueño familiar y ejemplo de emprendimiento	107
9.1 Forjando una nueva generación	114
9.2 El comienzo de una nueva era	117
9.3 Nota de enseñanza	122
Pan Extra: un sueño familiar y ejemplo de emprendimiento	
9.3.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	122
9.3.2 <i>Preguntas orientadoras sugeridas</i>	122
9.3.3 <i>Plan de enseñanza en el aula</i>	123
9.3.4 <i>Solución adoptada por el protagonista</i>	124

10. SIGMA Ingeniería: avanzando con confianza en dirección a los sueños	125
10.1 Nace SIGMA	128
10.2 Renovando a SIGMA	129
10.3 Alineación con la estrategia	131
10.4 Propuesta de Valor de SIGMA Ingeniería	134
10.5 Nota de enseñanza	138
Caso SIGMA Ingeniería: avanzando con confianza en dirección a los sueños	
10.5.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	138
10.5.2 <i>Preguntas orientadoras sugeridas</i>	139
10.5.3 <i>Plan de enseñanza en aula</i>	139
10.5.4 <i>Solución adoptada por el protagonista</i>	140
11. Gestión Ambiental + Ingeniería SAS. El camino para el crecimiento	143
11.1 Identificación de oportunidad de negocio	147
11.2 La decisión	148
11.3 Aprovechando lo aprendido	151
11.4 Nota de enseñanza	155
Caso Gestión Ambiental + Ingeniería SAS. El camino para el crecimiento	
11.4.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	155
11.4.2 <i>Preguntas orientadoras sugeridas</i>	155
11.4.3 <i>Plan de enseñanza en el aula</i>	156
12. Punto Eléctrico SAS: Las complejidades de una empresa de familia	157
12.1 Reseña de la empresa	161
12.2 Descripción del contexto empresarial y familiar	162
12.3 Nota de enseñanza	169
Caso de estudio Punto Eléctrico SAS - Las complejidades de una Empresa de familia	
12.3.1 <i>Resumen del caso</i>	169
12.3.2 <i>Objetivos</i>	169
12.3.3 <i>Preguntas sugeridas para la revisión o tarea en la casa</i>	172
12.3.4 <i>Preguntas orientadoras de la discusión en clase, organizadas por objetivo o tema de discusión</i>	172
12.3.5 <i>Posibles usos del caso</i>	173
12.3.6 <i>Plan de enseñanza en el aula</i>	173
12.3.7 <i>Solución adoptada por el protagonista Follow up</i>	174
13. CVG Seguridad industrial: el carácter de un líder define el rumbo en tiempos de crisis	175
13.1 La oportunidad	178

13.2 Sus primeros grandes retos...	180
13.3 Una nueva visión con Manizales Más	181
13.4 Su más duro golpe	182
13.5 Nota de enseñanza	185
Caso CVG: el carácter de un líder define el rumbo en tiempos de crisis	
13.5.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	185
13.5.2 <i>Preguntas orientadoras sugeridas</i>	186
13.5.3 <i>Solución adoptada por el protagonista</i>	186
13.5.4 <i>Plan de enseñanza en aula</i>	188
14. Natura-les: la montaña rusa de la medicina alternativa para mascotas	191
14.1 Nota de enseñanza	196
Natura-les: la montaña rusa de la medicina alternativa para mascotas	
14.1.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	196
14.1.2 <i>Preguntas orientadoras sugeridas</i>	196
14.1.3 <i>Plan de enseñanza en el aula</i>	197
14.1.4 <i>Solución tomada por Natura-les</i>	197
15. City Taxi: cómo aprovechar las oportunidades del mercado	199
15.1 City Taxi en Manizales Más	204
15.2 Taxi a la carta y proyección internacional	204
15.3 Nota de enseñanza	207
Caso City Taxi: cómo aprovechar las oportunidades del mercado	
15.3.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	207
15.3.2 <i>Preguntas orientadoras sugeridas</i>	208
15.3.3 <i>Plan de enseñanza en el aula</i>	208
16. Formas Modulares: ¿la empresa puede encontrar una nueva estrategia para seguir creciendo en el mercado?	211
16.1 Jóvenes que encuentran oportunidad en el mercado	213
16.2 ¿Crisis como una oportunidad de repensarse? Innovación en marketing	215
16.3 Crecer como Empresa: Formas Modulares en Manizales Más	219
16.4 Nota de enseñanza	223
¿Puede Formas Modulares encontrar una nueva estrategia para seguir creciendo en el mercado?	
16.4.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	223
16.4.2 <i>Preguntas orientadoras sugeridas</i>	224
16.4.3 <i>Plan de enseñanza en el aula</i>	224

16.4.4 <i>Solución adoptada por el protagonista</i>	224
17. Almacén Único: más que vender telas, inspiramos a nuestros clientes	227
17.1 ¿Cómo desarrollar la cultura hacia el servicio en la experiencia en la venta en el Almacén Único de la ciudad de Manizales?	232
17.2 Nota de enseñanza	234
Caso Almacén Único: más que vender telas, inspiramos a nuestros clientes	
17.2.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	234
17.2.2 <i>Preguntas orientadoras sugeridas</i>	234
17.2.3 <i>Plan de enseñanza en aula</i>	234
18. Bive: Los múltiples cambios del sistema de salud y una revolución en el modelo de negocio	237
18.1 Nota de enseñanza	245
Los múltiples cambios del sistema de salud y una revolución en el modelo de negocio	
18.1.1 <i>Objetivos de enseñanza y aprendizaje</i>	246
18.1.2 <i>Preguntas orientadoras sugeridas</i>	246
18.1.3 <i>Plan de enseñanza en el aula</i>	247
19. Lecciones aprendidas y recomendaciones	248
Protocolo para la elaboración de Estudios de Caso para la Enseñanza: ECE	251
Introducción	253
1. Qué es un caso y cómo se ha usado	253
2. Usos en el aula	255
3. Modelo propuesto para la creación de un caso de enseñanza	256
3.1 Planeación	256
3.2 Organización	260
3.3 Redacción	261
3.4 Revisión	263
4. Tópicos a tener en cuenta para la formulación y escritura de Estudios de Caso para la Enseñanza	263
4.1 Recomendaciones para la elaboración de un buen caso	263
4.2 Características para tener un buen caso	265
4.3 Algunas preguntas orientadoras	265
5. Estructura para la propuesta de un Estudio de Caso de Enseñanza en la UAM	266
6. Estructura del informe final	268

Lista de tablas

Tabla 1. Programas activos de Manizales Más	30
Tabla 2. Relación de casos de estudio escritos	30
Tabla 3. Portafolio y estados financieros	41
Tabla 4. Capacidad de producción Dulces Más	41
Tabla 5. Lista de precios productos de la marca Pykos	102

Lista de figuras

Figura 1. Gerente y el jefe de ventas, Valentina Giraldo y Juan Camilo Betancur	39
Figura 2. Productos Dulces Manizales	40
Figura 3. Máquina para hacer empanadas y arepas multifuncional CM06B	68
Figura 4. Emma Eugenia Mesa y su padre Carlos Mesa	73
Figura 5. Máquinas de alimentos	75
Figura 6. Procesos empresariales de Solocauchos	97
Figura 7. Catálogo de productos de la marca Pykos	101
Figura 8. Alberto Giraldo Botero, fundador de Pan Extra y Juan David Giraldo, gerente	121
Figura 9. Compuestos Orgánicos Persistentes según el Convenio de Estocolmo	153
Figura 10. Países que han ratificado el convenio de Estocolmo en 2016 (color verde)	153
Figura 11. Viviana Yepes. Gerente Gestión Ambiental + Ingeniería SAS	154
Figura 12. Modelos explicativos de la EF: Modelo de los Tres Círculos David y Tagiuri. Harvard	170
Figura 13. Mariana Villegas. Gerente general CVG	177
Figura 14. Eduardo Villegas y Ana María Gómez. CVG	178
Figura 15. El rol del estudiante	189
Figura 16. Diego Patiño. Natura-les	193
Figura 17. Socios de formas Modulares en sus inicios	221
Figura 18. Equipo humano Formas Modulares	222

Presentación

Escribir un libro con las historias de nuestros empresarios locales, fue un sueño desde que se hizo la primera cohorte de Empresas de Alto Potencial (EAP) en el año 2013. Tuvieron que pasar 5 años y la apertura de muchos nuevos programas para que este deseo se convirtiera en una realidad de la mano de los Profesores de Alto Potencial.

Tienen en sus manos la primera publicación académica de ese esfuerzo multisectorial que se llama Manizales Más. Esta es una alianza público, privada, académica, creada para el desarrollo integral del ecosistema de emprendimiento de Manizales. Con este programa se impactan distintos componentes del ecosistema, de manera que se generen las condiciones propicias para el crecimiento de las empresas. El primer programa que se lanzó bajo la alianza fue EAP, un entrenamiento que le permite a los empresarios encontrar oportunidades para escalar su modelo de negocios. Este programa se ha desarrollado en conjunto con Babson College y Daniel Isenberg. Posteriormente, se vio la necesidad de generar otros programas que impactaran de manera directa otros actores del ecosistema, allí surgen Affiliates, Addventure Más, Startup Mas y Profesores de Alto Potencial.

Profesores de Alto Potencial PAP, es un proyecto que tiene como objetivo principal mejorar dos dimensiones del ecosistema de emprendimiento: la cultura del emprendimiento y la formación del talento humano. Si bien estos dos componentes son transversales en los espacios donde se desarrolla el programa, el sector educativo y específicamente las universidades tienen un importante rol, debido a que son las universidades las llamadas a pensar en las necesidades del contexto y los requerimientos de desarrollo de una sociedad. Cada universidad tiene una historia y experiencia en el tema emprendimiento a través de sus docentes y sus unidades de emprendimiento, pero algo sorprendente ocurre cuando se desarrollan iniciativas en conjunto. Manizales Más ha permitido conectar actores, recursos, procesos, instancias gubernamentales y no gubernamentales para la consolidación del ecosistema de emprendimiento.

Un Profesor de Alto Potencial es aquel que en su quehacer pedagógico y didáctico es emprendedor, es decir, encuentra oportunidades y desarrolla sus clases teniendo en cuenta el juego, la empatía, la experimentación, la creación y la reflexión. Es aquella persona que comprende el ecosistema y conoce los

roles y las responsabilidades propias y ajenas de los actores en el mismo.

En la búsqueda de articular el ecosistema, cada Profesor de Alto Potencial escogió una empresa de Alto Potencial de Manizales Más para escribir un estudio de caso para la enseñanza y así comenzar a incorporar las historias de los empresarios locales en el desarrollo de las clases. Al inicio era difícil imaginar cambiar un caso escrito en Harvard por uno de los nuestros, pero hoy vemos que es posible y que tenemos cientos de historias que vale la pena contar e incorporar en las clases de nuestras universidades del Sistema Universitario de Manizales - SUMA¹.

En las siguientes páginas se encuentran los relatos acerca de los emprendimientos de: Dulces Manizales, Soluciones Microbianas del Trópico, Maquiempañadas, Apleton, Solocauchos, Pan Extra, Sigma Ingeniería, Gestión Ambiental + Ingeniería, Punto Eléctrico, CVG Seguridad Industrial, Natura-Les, City Taxi, Formas Modulares, Almacén Único y BIVE. A ellos agradecemos su apertura al dejarnos mostrar al mundo lo que significa ser emprendedor, valoramos su paciencia, tiempo y disposición para trabajar con los profesores y lograr plasmar un poco de su día a día, sus problemas, preocupaciones y fracasos, así como las soluciones creativas, los éxitos y el crecimiento a través del tiempo. Para los profesores participantes, un reconocimiento especial a su disciplina y perseverancia, a la empatía demostrada al ponerse en el lugar del protagonista y prestar su voz para narrar la experiencia de los empresarios de Alto Potencial. El apoyo de las universidades de SUMA ha sido fundamental para sacar adelante este proyecto y darle fuerza a nuestro ecosistema de emprendimiento. También vale mencionar el soporte que hemos recibido siempre del equipo de Manizales Más, quienes se han convertido en expertos tejedores de redes que permiten vincular personas e instituciones que trabajan juntas para obtener resultados nunca antes vistos en la ciudad.

Esta obra será una herramienta valiosa para ilustrar con ejemplos locales los diferentes temas que tratamos en las clases de nuestras Universidades SUMA; pero también es una oportunidad para un lector desprevenido de adentrarse en el día a día, los problemas y alegrías de un grupo de empresarios manizaleños que han trabajado duro para sacar adelante las empresas que ahora denominamos como de Alto Potencial.

¹SUMA está conformado por la Universidad Católica de Manizales, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Nacional sede Manizales y Universidad de Caldas.

Como investigadoras principales solo podemos sentirnos orgullosas de compartir con ustedes los Casos de las Empresas de Alto Potencial (EAP) narrados por los Profesores de Alto Potencial (PAP) de Manizales Más. Un producto que nos muestra cómo estamos trabajando en emprendimiento para *cambiar la cultura emprendedora con hechos*.

1. ¿Por qué un libro de estudios de caso para la enseñanza?*

Un estudio de caso para la enseñanza se puede describir como la narrativa que hace un autor (la mayoría de veces un profesor) de una determinada situación de la vida real que envuelve una o más decisiones. Usualmente, los estudios de caso para la enseñanza buscan presentar los problemas y disyuntivas a los que se puede enfrentar una persona en su vida profesional en el marco de una clase determinada. Existen muchos tipos de casos, de hecho, su origen se remonta a la escuela de derecho a finales del siglo XIX, cuando se aprovechaba la información de los archivos de la corte para recrear los juicios en el aula de clase y que los futuros abogados tuvieran la oportunidad de preparar su caso, de allí migraron a la medicina y a la escuela de negocios en donde su popularidad de elevó considerablemente; allí se ha llegado a comparar el uso de estudio de casos para la enseñanza con el uso de laboratorios donde los estudiantes pueden experimentar situaciones difíciles, enfrentarse a la toma de decisiones con datos y recursos limitados, así como tuvieron que hacer los protagonistas de estos relatos.

Es importante mencionar que todos los estudios de caso para la enseñanza que se presentan se desarrollan como base para una discusión en clase, no para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa. Más bien, es una oportunidad para mostrar a los estudiantes los dilemas a los que se puede enfrentar una persona en el ejercicio de su disciplina particular. Con los casos no se pretende ilustrar la gerencia efectiva o inefectiva, sino las complejidades de la toma de decisiones en un momento dado. Un estudio de caso para la enseñanza siempre tiene la intención de cuestionar al estudiante y permitirle descubrir nuevos aprendizajes en el proceso de análisis del caso.

En las siguientes páginas se presentan varios casos sobre las EAP de Manizales Más. Hay una estructura clara, siempre encontrarán una narrativa donde se cuenta la historia de algún empresario y las diversas situaciones problemáticas por las que puede estar atravesando. Quien decida leer solo las narrativas tiene a su alcance un material que permite conocer un poco del día a día de los diferentes entrevistados, y si se lleva a clase, se tendría un material interesante para trabajar con los estudiantes. Sin embargo, cada caso está acompañado por una nota de enseñanza que busca indicar a los diferentes profesores que

*Elaborado por Lina Marcela Flórez Loaiza y Viviana Molina Osorio

lleguen a usar el libro, cuál fue la intención del autor al escribirlo, qué objetivos de enseñanza y aprendizaje tiene, en qué tipo de clases se recomienda usarlo, así como una serie de preguntas orientadoras y un plan de enseñanza sugerido para sacarle el mayor provecho.

El último capítulo se ha dedicado a compartir el protocolo para la elaboración de estudios de caso para la enseñanza, desarrollado inicialmente para la Universidad Autónoma de Manizales, que busca ser una guía práctica sobre cómo empezar, qué tipo de preguntas hacer y qué elementos se deben tener en cuenta cuando una persona quiere comenzar a escribir un estudio de caso para la enseñanza. Es este el momento para diferenciarlo del estudio de caso que se conoce como método de investigación y que trata la empresa como objeto de estudio de una manera muy diferente a como se trata en un caso para la enseñanza. Aquí lo que se busca es que los estudiantes puedan aprender de las experiencias de los empresarios, así como desarrollar habilidades para el análisis y la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. Los estudios de caso para la enseñanza se usan para aportar en la formación del pensamiento crítico, solución de problemas, análisis e interpretación, toma de decisiones, observación, escucha, diagnóstico y participación en procesos grupales orientados a la colaboración.

Son claras las ventajas de usar estudios de caso en las aulas, sin embargo, esta metodología no ha sido fácil de implementar en todas las Universidades, uno de los principales obstáculos en nuestro entorno tiene que ver con la falta de casos locales, con historias “criollas”, pues muchas veces los casos escritos en Harvard y otras universidades del exterior proponen situaciones que son muy ajenas a la realidad y al contexto colombiano, haciendo difícil que los estudiantes sientan que pueden estar en la situación del protagonista.

Desde que se inició con la primera cohorte de EAP, se vio la necesidad de compartir las historias de nuestros empresarios, inicialmente con el salón y la gira de emprendedores y ahora con esta recopilación de estudios de caso que pueden ayudar a llevar estas historias inspiradoras a más gente, más estudiantes y probablemente más allá de nuestra ciudad.

Es momento de aprovechar para presentar de una forma más clara, qué es Manizales Más y cuáles son los objetivos de sus programas, a qué público se dirigen y porqué se ha convertido en uno de los ecosistemas de emprendimiento más importantes. Hoy en día el mundo nos mira y es momento de mostrarles qué estamos haciendo bien y porqué merecemos esa atención.

Manizales Más es una alianza público-privada para el desarrollo integral del ecosistema de emprendimiento de Manizales. Fue lanzado el 18 de julio de 2012 como un ambicioso proyecto para Manizales, con el objetivo de generar rápido crecimiento de compañías en orden de incrementar las oportunidades de empleo y estimular el progreso económico de la región. Desde su lanzamiento, miles de personas han sido impactadas por este programa en docenas de eventos realizados en el marco de los proyectos que benefician a estudiantes, docentes, administrativos, egresados y empresarios de alto potencial (EAP).

La alianza inicia con la Fundación Luker, las cinco universidades SUMA, -Universidad Autónoma de Manizales, Universidad Católica de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad de Caldas y Universidad Nacional sede Manizales-, la Alcaldía de Manizales, la Cámara de Comercio de Manizales, la Red de Emprendimiento de Caldas, Parquesoft, Incubar, Actuar y el Ministerio de Tecnologías de Información y las Telecomunicaciones, después se unirían la ANDI, Innpulsa, Gobernación de Caldas, CHEC y Findeter. Una unión de esfuerzos nunca antes vista para sacar adelante el desarrollo económico apoyando el emprendimiento, que no es solo la creación de empresas, sino el fomento a la innovación, a la apertura y crecimiento de mercados y en general, un cambio de mentalidad que vaya más acorde con la filosofía Pensamiento Acción que promueve Babson College.

En este esfuerzo se han creado múltiples programas, algunos con un enfoque en el mercado, otros con un enfoque académico, en la tabla 1 se presenta un resumen de los programas activos y el público objetivo de cada uno.

Programas	Público objetivo
Empresas de Alto Potencial	Empresas con ventas de más de 500 millones de pesos al año con potencial de escalar su modelo de negocio rápidamente.
Addventure Más	Empresas formalizadas con ventas de 100 millones de pesos al año que buscan acelerar sus ventas.
Startup Más	Comunidad universitaria que quiere desarrollar su idea de negocio por etapas: Explora, Persigue, Lanza y Crece.
Programa de Mentoría	Empresarios con más de 20 años de experiencia que comparten su conocimiento con las empresas participantes del programa de alto potencial.
Affiliates	Profesores universitarios que van a Babson en un semestre de intercambio académico.
Profesores de Alto Potencial	Profesores universitarios que se capacitan en Manizales en la metodología pensamiento acción de Babson College.
Ruta del Emprendimiento	Énfasis en emprendimiento ofrecido en 5 universidades a través de 6 materias electivas.
Grupo de Instituciones de soporte	Conjunto de instituciones de apoyo como incubadoras, entidades financieras y gremios que se unen para apoyar a los emprendedores desde sus fortalezas particulares.

En la mayoría de los casos se va a encontrar alguna mención al programa Manizales Más, a continuación se presenta una descripción detallada de los dos programas más importantes para la publicación de este libro, EAP y Profesores de Alto Potencial.

2. Empresas de Alto Potencial (EAP)*

El programa EAP busca facilitar el crecimiento acelerado de las empresas. Las EAP que acompaña Manizales Más reciben: capacitación, relacionamiento con actores del ecosistema local y nacional (condiciones para crear y hacer crecer la empresa); participación en actividades y eventos; motivación y cambio de cultura emprendedora; y tienen la posibilidad de hacer parte del programa de mentoría empresarial donde reciben acompañamiento de empresarios con gran trayectoria.

El programa tiene como objetivo principal lograr un crecimiento significativo de nuevas ventas en 12 meses. Todos los participantes de EAP se comprometen a hacer todo lo posible para crecer y ayudar a otras compañías de su cohorte a crecer, la meta para estas empresas en el plan de 12 meses, es tener un incremento en ventas equivalente a \$1 millón de dólares o 25% de sus ventas actuales, el que sea mayor. Además, contarán con una serie de talleres que les ayudan a fortalecer su plataforma y modelo de negocios para que puedan sostener y ocasionalmente exceder el nuevo crecimiento en los próximos años.

Cada versión del proyecto inicia con una convocatoria abierta y pública a través de medios de comunicación, redes sociales, gremios y universidades, dirigida a empresarios que cumplen los requisitos descritos. Esta convocatoria se complementa con la invitación directa a empresarios que son referidos por sus colegas, o bien por mentores u otros actores clave del entorno empresarial. Los siguientes fueron los requisitos publicados en la convocatoria.

- Empresarios motivados a crecer.
- Empresarios dispuestos a comprometerse con el tiempo necesario para participar en las jornadas de entrenamiento y actividades que requiera el programa.
- Empresas constituidas que ya hayan pasado la etapa de desarrollo de producto y/o servicio y que tengan participación en el mercado.
- Empresas que tengan ventas entre 500 millones a 6 mil millones de pesos aproximadamente.
- Empresarios dueños de la empresa o con un porcentaje importante de la misma.

*Elaborado por Lina Marcela Flórez Loaiza y Viviana Molina Osorio

- Empresarios con equipos de trabajo consolidados (finanzas, ventas, producción y talento humano).

También se tuvieron en cuenta otros criterios de selección como los siguientes:

- Empresas que tengan un modelo de negocio escalable, teniendo en cuenta que algunos modelos de negocio pueden ser modificados con capacitación y coaching.
- Empresarios con habilidades de comunicación.
- Empresarios que tengan disposición y capacidad para participar en trabajo de equipo, dispuestos a ayudar a otros compañeros emprendedores en el proceso de escalamiento.
- Empresarios con la voluntad de compartir a la comunidad su experiencia y aprendizaje.
- Empresas con mercado regional y con interés de expansión nacional y/o internacional.

En la sistematización de la experiencia Manizales Más (Calderón et al., 2016), realizada por docentes de la Universidad Nacional y la Universidad de Manizales, se explica claramente el proceso para escoger las empresas que participarán del programa EAP.

La selección de las EAP comprende un proceso liderado por Babson y con participación del Comité Directivo de Manizales Más, en el que se verifican los requisitos de postulación y se realizan varias entrevistas a los empresarios aspirantes. Sin embargo, la selección final de las EAP que han participado del proyecto ha estado bajo la responsabilidad de Babson College. Una vez seleccionadas, las empresas adquieren las siguientes responsabilidades:

- Es de obligatorio cumplimiento que a los entrenamientos asista el dueño o accionistas de la empresa.
- Autoexigencia. Dar lo mejor de sí y de su empresa.
- En caso de oportunidades de viaje, asumir los costos relacionados.
- Entregar las tareas solicitadas a tiempo.
- Disponibilidad de tiempo y puntualidad.
- No puede faltar a ningún entrenamiento programado con anterioridad, esto causará expulsión inmediata del programa.
- Asistir por lo menos una vez al comité directivo. Previa invitación de Manizales Más.
- Comprender a Manizales Más como un piloto que construye y aprende en el proceso.

- Ser flexible, tendremos fechas definidas en algunos entrenamientos y en otros aprovecharemos las oportunidades, por lo tanto, el cronograma no es definitivo.
- Comprometerse a representar a Manizales Más en eventos públicos, incluyendo: talleres, espacios universitarios, medios de comunicación, etc.
- Compartir con nosotros su experiencia de aprendizaje, lecciones y nuevos logros.
- Atender a las reuniones *peer to peer* (de pares) y otros eventos programados por Manizales Más.
- Devolverle al proyecto mediante el acompañamiento a otros emprendedores.
- Tener un comportamiento ético intachable.
- Entregar información a Manizales Más concerniente a: estadísticas de ventas, inversiones, número de empleados, datos financieros, compra de maquinaria y equipo, etc., que permita realizar la medición continua de la empresa.
- Tener el link de Manizales Más en la página web de la empresa.
- Apoyar en la difusión de la información de Manizales Más a través de las redes sociales de la empresa, Facebook, Twitter, etc.
- Autorizar a Manizales Más para publicar o compartir información que no sea confidencial.

Al finalizar el proceso, la mayoría de las empresas ha logrado mucho más que incrementar sus ventas, lo que experimentan en su paso por EAP es más un proceso de transformación organizacional y es por eso que documentar esas experiencias es tan valioso para la mejora continua del ecosistema de emprendimiento, pues alimentan el proceso y ayudan a generar cambios que aprovecharán las nuevas cohortes de empresarios y los otros programas asociados al ecosistema.

3. Profesores de Alto Potencial*

Con el programa de Profesores de Alto Potencial se busca fortalecer la capacidad instalada de conocimiento y competencias en la ciudad para dar continuidad y escalabilidad a Manizales Más. El programa es basado en aprendizaje teórico y práctico, lo que dará lugar a que los profesores tengan iniciativas creativas de enseñanza en las universidades para guiar y capacitar a otros profesores en SUMA y empresarios de Manizales Más. Los PAP contribuyen a que las universidades de la alianza crezcan en capacidad institucional para fortalecer la cultura de emprendimiento, lo que implica ajustar normas, procesos, actividades y reconocimientos alrededor de los ejercicios de emprendimiento ligado a los objetivos misionales de docencia, proyección social e investigación.

3.1 Propósito

El propósito del proyecto de Profesores de Alto Potencial es desarrollar capacidades para la enseñanza a partir del emprendimiento en los docentes de las universidades de la Alianza Manizales Más, para contribuir al fortalecimiento de los componentes de formación del talento humano y cultura del emprendimiento del ecosistema de Manizales.

El programa se lleva a cabo a lo largo del año académico y los profesores experimentan una variedad de metodologías de enseñanza-aprendizaje, y las mejores prácticas en emprendimiento. El profesorado participante representará individuos de “alto potencial” seleccionados de acuerdo con el éxito demostrado en el salón de clases y un fuerte deseo de aprender y crecer personalmente. El programa está basado en aprendizaje teórico y práctico que da lugar a un grupo de profesores preparados para guiar y capacitar a otros profesores de SUMA y empresarios de Manizales Más.

Para la versión 2017 de Profesores de Alto Potencial, se creó la posibilidad de certificarlo como “Diplomado para la Enseñanza de Emprendimiento. Programa Profesores de Alto Potencial” por su intensidad horaria y actividades a desarrollar.

3.2 ¿Qué se espera de un PAP?

Un Profesor de Alto Potencial es aquel que en su quehacer pedagógico y didáctico es emprendedor, es decir, encuentra

*Elaborado por Lina Marcela Flórez Loaiza y Viviana Molina Osorio

oportunidades y desarrolla sus clases teniendo en cuenta el juego, la empatía, la experimentación, la creación y la reflexión. Es aquella persona que comprende el ecosistema y conoce los roles y las responsabilidades propias y ajenas de los actores en el mismo.

El docente tiene un proyecto de vida académico y personal que es coherente con una actitud emprendedora, y que hace un ejercicio de liderazgo en todos los espacios de la vida diaria.

Se espera de un PAP la capacidad de planificar el proceso de enseñanza aprendizaje en cualquier nivel de formación en el tema de emprendimiento haciendo uso adecuado de los procesos, los recursos e intencionalidades del acto docente reflexionado y documentado. Según esto los compromisos de un PAP son:

- Autoexigencia. Dar lo mejor.
- Apertura al cambio y a nueva información.
- Disponibilidad de tiempo y puntualidad tanto en las sesiones de EAP, como en el proceso de inmersión planteado para el programa.
- Comprender a Manizales Más como un piloto que construye y aprende en el proceso, donde los PAP apoyan constructivamente.
- Asistir a las clases dictadas por docentes de Babson College con las EAP, en la fecha y hora que le sea asignado.
- Cumplir con el 100% de actividades asignadas por el coordinador del programa. Si no es posible asistir a alguno de los encuentros con excusa justificada, es necesario informar al coordinador académico de Manizales Más, mínimo 1 día antes del encuentro.
- En caso de incapacidad, es necesario hacer llegar el documento que la soporta al coordinador académico de Manizales Más.
- Entregar en las fechas establecidas los compromisos a desarrollar.
- Apropiar las diferentes metodologías para la enseñanza del emprendimiento en las universidades SUMA y en los programas del proyecto Manizales Más.
- Entrenar otros docentes, si así se requiere, por su universidad o por el proyecto Manizales Más.
- Comprometerse a representar a Manizales Más en eventos públicos: incluyendo talleres, espacios universitarios, medios de comunicación, etc. Compartir con nosotros su experiencia de aprendizaje, lecciones y nuevos logros.
- Devolver al proyecto mediante acompañamiento a

- emprendedores y comunidad académica.
- Tener un comportamiento ético intachable.
- Apoyar la difusión de la información de Manizales Más a través de las redes sociales: Facebook, Twitter, etc.
- Autorizar a Manizales Más para publicar o compartir información que no sea confidencial de su experiencia docente.

3.3 Metodología

Con esta investigación se buscó la estructuración de *estudios de caso para la enseñanza*, por parte de los Profesores de Alto Potencial (PAP) versión 2017, a partir de la experiencia de los empresarios participantes del programa de EAP de Manizales Más; por lo tanto, esta investigación es de tipo cualitativa descriptiva, y considera un estudio de caso múltiple. Además de querer sistematizar las experiencias de los empresarios, se busca probar la efectividad de un instrumento creado para la redacción de este tipo de casos de estudio, por eso todos los autores utilizaron como guía el protocolo para la elaboración de Estudios de Caso para la Enseñanza.

3.4 Participantes

En la investigación participaron diferentes profesores vinculados al programa Manizales Más, Affiliates, líderes de programa y se hizo una invitación especial a los Profesores de Alto Potencial versión 2017, como se explicó en el capítulo anterior, este programa se ejecuta anualmente y los docentes son seleccionados por cada una de la universidades para participar en dicha alianza.

Así mismo, para la escritura de los Estudios de Caso para la Enseñanza, se tuvieron en cuenta los empresarios participantes en el programa de EAP de Manizales Más desde la versión 2013 hasta la 2016.

3.5 Instrumento

Para la escritura de los Estudios de Caso para la Enseñanza se tomó como referencia el *Protocolo para la elaboración de estudios de caso para enseñanza - ECE*, de la Universidad Autónoma de Manizales, el cual orienta al docente frente al proceso que debe llevar a cabo para dicha escritura. Dicho instrumento se encuentra al final de esta publicación de manera que pueda ser usado por otros docentes para preparar sus propias narrativas.

3.6 Procedimiento

Para la versión 2017 del programa de Profesores de Alto Potencial de Manizales Más, se estructuró un “Diplomado para la Enseñanza del Emprendimiento”, en el cual los docentes como parte de su entregable final generaron un Estudio de Caso para la Enseñanza. A partir de este proceso se generó esta publicación.

Los docentes participantes del programa de Profesores de Alto Potencial, versión 2017, estuvieron en un proceso de inmersión durante 6 semanas, y uno de los temas abordados fue la escritura de Estudios de Caso para la Enseñanza con el fin de proporcionar la fundamentación metodológica y el procedimiento a desarrollar para la construcción de dicho caso.

En este mismo proceso, el equipo coordinador del programa de Profesores de Alto Potencial proporcionó a los PAP, un listado de las empresas candidatas para la escritura del estudio de caso para la enseñanza, y posteriormente el docente teniendo en cuenta su área disciplinar y experiencia seleccionó la empresa con la que consideró que tenía mayor afinidad.

Una vez seleccionada la empresa por parte del docente, se estableció contacto por parte del Equipo Coordinador del Programa PAP, con el fin de enviar a la empresa la información de que había sido seleccionada para la estructura del estudio de caso para la enseñanza y posteriormente el Empresario de Alto Potencial dio respuesta aceptando la invitación y se generó un consentimiento inicial para la escritura y así tener el primer contacto entre la empresa y el docente.

Las entrevistas a profundidad fueron el método escogido para hacer la recolección de información. En el primer encuentro del Profesor de Alto Potencial con el Empresario de Alto Potencial, el profesor conoció mucho más de cerca la actividad económica y la trayectoria de la empresa en la que se incluyeron las dificultades y éxitos, aciertos y desaciertos, esto con el fin de que el docente pudiera orientarse y establecer el propósito del Estudio de Caso para la Enseñanza.

La identificación del propósito del Estudio de Caso permitió identificar en cuáles asignaturas puede ser utilizado. Esta información se encuentra reflejada en las Notas de Enseñanza (que acompañan cada estudio de caso), también elaboradas por el docente.

El docente generó por lo menos tres encuentros con el empresario para la recolección de la información y posteriormente: identificó el propósito de la redacción para el estudio de caso para la enseñanza; identificó los atributos de los alumnos a quienes va dirigido el caso de estudio; estructuró un estilo narrativo a partir de la información proporcionada por el Empresario de Alto Potencial, que estuviera acorde con la idea central del estudio de caso de enseñanza. En algunos de los estudios de caso para la enseñanza, los nombres de las personas e instituciones que aparecen relacionadas fueron cambiados, para no afectar la identidad de las personas.

Antes de finalizar el proceso de inmersión el docente presentó ante los demás profesores participantes del programa la estructuración inicial del estudio de caso para la enseñanza y a la vez recibió retroalimentación por parte de sus compañeros y del equipo coordinador del programa de Profesores de Alto Potencial.

Cabe destacar que la versión final del documento fue revisada y aprobada por cada Empresario de Alto Potencial. Como soporte de este proceso, cada empresario debió firmar una autorización en la que las Universidades SUMA y Manizales Más quedan facultadas para publicar, divulgar y reproducir estos casos de estudio. Dicho documento debía estar firmado antes de entregar el estudio de caso para la enseñanza al equipo coordinador del Programa.

Una vez finalizado el proceso, el Profesor de Alto Potencial entregó:

- Un (1) estudio de caso para la enseñanza con sus respectivos anexos.
- La nota de enseñanza.
- La ficha de autorización, consentimiento informado empresarial en la que se estableció que el empresario autorizó la publicación del estudio de caso para la enseñanza.

3.7 Resultados

Se obtuvieron 15 Estudios de Caso para la Enseñanza del Emprendimiento, los cuales fueron revisados previamente con el fin de validar el cumplimiento de los requisitos para participar en la publicación. A continuación, se relacionan las empresas y profesores que participan como autores de los Estudios de Caso para la Enseñanza de esta edición:

Tabla 2. Relación de estudios de caso escritos

Empresa	Profesor	Universidad
Dulces Manizales	Viviana Molina Osorio	Universidad Autónoma de Manizales
Soluciones Microbianas del Trópico	Jennifer Gaviria Giraldo	Universidad Católica de Manizales
Maquiempanadas	Laura Michel Santa Fajardo	Universidad de Manizales
Apleton	María del Socorro Candamil Calle	Universidad de Caldas
Solocauchos	Beatriz Álvarez Vargas	Universidad Autónoma de Manizales
Pan Extra	Andrés Fernando Botero Cardona	Universidad Católica de Manizales
Sigma Ingeniería	Manuelita Arias Arango	Universidad de Manizales
Gestión Ambiental + Ingeniería	Henry Hernán Castaño García	Universidad de Caldas
Punto Eléctrico	Julia Inés Gómez Springstube	Universidad Autónoma de Manizales
Comercializadora CVG	Carolina Gómez López	Universidad Católica de Manizales
Natura-Les	Elsa Victoria Estrada Mejía	Universidad de Manizales
Flota El Ruiz / City Taxi	Carolina Mora Quintero	Universidad Autónoma de Manizales
Formas Modulares	Lina María Arbeláez Rendón	Universidad de Manizales
Almacén Único	Elisabet Martínez Gaviria	Universidad Católica de Manizales
Bive	Didier Andrés Morera Salazar	Universidad Autónoma de Manizales

Referencias

Calderón, G., Naranjo, J., Álvarez, C. y Trujillo, L. (2016). *Manizales Más: Modelo de Emprendimiento para el Desarrollo de Ciudad*. Manizales: Universidad de Manizales.



Dulces Manizales: el dilema que se enfrenta al crecer

Empresa: Dulces Manizales

Entrevistado: Valentina Giraldo Jaramillo

Año EAP: 2014

Autora

Viviana Molina Osorio*

*Economista Empresarial Universidad Autónoma de Manizales, PhD (c) en Diseño y Creación Universidad de Caldas, Magíster en Administración Financiera de EAFIT, Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales Universidad Jorge Tadeo Lozano y Especialista en Finanzas de EAFIT.

Docente del departamento de Administración y Economía de la Universidad Autónoma de Manizales vinculada al Grupo de Investigación Empresariado

4. Dulces Manizales el dilema que se enfrenta al crecer

Comenzaba el año 2014 y Valentina Giraldo Jaramillo, la gerente de Dulces Manizales, lo veía como su mejor año, la producción se había duplicado y con este nuevo negocio sabía que las ventas solo iban a multiplicarse de ahora en adelante.

Desde que Dulces Manizales había cerrado una negociación con una cadena de supermercados en expansión, sus ventas se habían incrementado a un ritmo satisfactorio. La negociación inicial implicaba hacer un desarrollo de producto para este nuevo cliente, tendrían un producto especial y se haría la distribución a nivel regional, en donde la gelatina blanca tradicional sigue siendo un dulce popular y si las cosas salían bien, este cliente estaba dispuesto a ampliar sus compras para abastecer el mercado nacional. En este momento es importante mencionar que el cliente estaba ampliando su penetración en el mercado y estaba abriendo al menos dos puntos de venta nuevos por mes en el país.

El día que Valentina soñaba había llegado, su nuevo cliente quería ampliar las compras y llevar su producto a distribución nacional, hasta ahora los sesenta y siete puntos de venta regionales estaban muy satisfechos con la calidad del producto y la rotación, los compradores había hecho buenos comentarios en general, por lo que el jefe de compras llamó a Valentina y le pidió que le enviara una propuesta con los costos de transporte actualizados para empezar la venta de producto a nivel nacional en trescientos setenta establecimientos de la cadena.

Como juiciosa Economista empezó a hacer todos los cálculos relativos al transporte y la logística requerida para atender puntos de venta en Antioquia, Valle, Cundinamarca y el Eje Cafetero, lo que ella no esperaba era que en la revisión de sus costos de producción se encontrara un error en la hoja de cálculo que implicaba que al incrementar la producción la empresa estaría perdiendo dinero. Después de superar el shock inicial y al revisar una y otra vez los cálculos realizados, se dio cuenta que era absolutamente necesario ajustar el precio para su cliente y dejarle saber del error ocurrido para que entendieran que el precio no se debía solo a la nueva carga logística, sino al costo de producción de las gelatinas.

Valentina habló con el cliente y cuál sería su sorpresa al ver la reacción del jefe de compras quien interpretó toda la situación

como un alza de precio injusta y que solo pretendía aumentar las ganancias de Dulces Manizales. Fue tal su molestia que dijo que ya no estaba interesado en comprar para los trescientos setenta puntos, que de hecho ya iba a sacar el producto de las sesenta y siete tiendas en las que estaba codificado. Valentina sorteó la situación con la calma que la caracteriza y le pidió que revisaran el tema para llegar a un acuerdo razonable, pero en este punto ella enfrenta una pregunta difícil. ¿Cómo mantener este cliente sin generar pérdidas para la empresa? ¿Vale la pena vender a costo para ampliar la penetración en el mercado de la mano de la expansión de este cliente?

4.1 La historia de Dulces Manizales

Dulces Manizales empezó como el sueño de Valentina Giraldo Jaramillo, una economista empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales quien abandonó su trabajo en el área de ventas de una compañía multinacional para ser empresaria. En 2004 todo lo que tenía a su disposición era su educación y las ganas de sacar adelante su propia empresa, la poca experiencia no fue un obstáculo para empezar. Inicialmente hacía dulce de brevas en la cocina de su casa y lo envasaba con el nombre de Productos Mama Flora, sus clientes se limitaban al mercado natural de familia y amigos, pero ya estaba llegando al tope y para Valentina el crecimiento se había convertido en una prioridad, al respecto manifestó: *siempre fui consciente de que solo con brevas no podía mantener la empresa ya que es un producto suntuario para la canasta familiar, entonces siempre quise ampliarme y casi no encuentro cómo hacerlo.* En 2007 llegó la oportunidad que estaba esperando, y pudo adquirir el nombre comercial Dulces Manizales, esta era una compañía de casi 40 años de historia en la región que tenía una buena recordación de marca, pero había sido cerrada 2 años atrás por problemas administrativos. A pesar de las dificultades que implicaba, ella vio en esta compra el próximo paso para el crecimiento de la compañía. Con la adquisición de Dulces Manizales se inicia la formulación y venta de bocadillos, lo que les permite que en ese mismo año salgan de la cocina de Valentina y trasladen las operaciones al barrio Chipre, a un local más amplio aunque no cumplía a cabalidad con los requisitos necesarios para la fabricación de alimentos, pues estaba ubicado en el sótano de un restaurante, por lo que los accesos son difíciles y obviamente la construcción necesita modificaciones para que fuera apta para llevar a cabo una actividad industrial.

Con nuevos productos y una mayor capacidad de producción, Valentina inicia un esfuerzo comercial para conseguir más clientes y buscar acercamientos al mercado institucional. En 2009

se empieza una alianza importante con Panadería La Victoria, quienes cuentan con 80 años de historia y cobertura del mercado regional, en la que Dulces Manizales desarrolla la maquila de gelatina y La Victoria se convierte en su distribuidor para el canal de supermercados y tiendas, fortaleciendo el crecimiento y convirtiéndose en agente activo para la consecución de nuevos proveedores y clientes.

En 2011 y ya con un nombre más fuerte y unas ventas suficientes para justificar una nueva expansión, Dulces Manizales compra una bodega nueva en la zona industrial, esta vez con todo lo necesario para desarrollar la producción de sus dulces y gelatinas y ampliar su capacidad productiva.

Ya para el año 2013 se ve un fortalecimiento en el negocio de maquila y se participa en una licitación para los contratos de nutrición, estos son contratos con empresas que proveen servicios al Estado en algunos casos los productos se destinan a colegios y guarderías, en otros van dirigidos hacia la población carcelaria, por lo que los volúmenes contratados ayudan a la expansión de la empresa. Ese mismo año se inician las conversaciones con la cadena de supermercados que quiere vender la gelatina tradicional, esto implica hacer un desarrollo de producto para ellos, pues las características de la gelatina tradicional son diferentes a la tipo masmelo que había maquilado antes. El producto se demora más tiempo en la producción y requiere agregar otros costos que la gelatina de azúcar no tiene. Después de varios ensayos y cambios en la formulación, llegan a un producto que el cliente aprueba y empiezan la producción en agosto de 2013. A comienzos del año 2014 pasa de 6 a 25 empleados y eso no es todo, pues Dulces Manizales fue escogida para participar en el programa EAP de Manizales Más.

4.2 Dulces Manizales y su proceso en Manizales Más

A comienzos del año 2014 Valentina recibió con agrado la noticia de que Dulces Manizales sería una de las EAP de ese año. Su proceso en el programa EAP lo llevó a cabo en compañía de Juan Camilo Betancur, quien para ese entonces llevaba 4 años encargado de la producción en la empresa y luego se convertiría en el jefe de ventas de Dulces Manizales.

Al preguntarle a Valentina qué significaba el proceso de su empresa en Manizales Más, ella resalta que inicialmente fue un honor hacer parte de ese grupo, el cambio de mentalidad, ver

oportunidades de crecer y cambiar paradigmas, de incrementar su seguridad y creer que la empresa tiene potencial y poder compartir con otros empresarios en las capacitaciones fue muy valioso. Allí, compartiendo con los compañeros encontró que:

todos los empresarios tenemos los mismos problemas en mayor o menor escala; problemas de personal, contratación, financieros, comerciales, de crecimientos inesperados que generan improvisación. En diferentes escalas viven las mismas informalidades y carencias y esto requiere de saber tomar decisiones para poder avanzar y tener una empresa más sólida.

Todo el proceso le dio a la empresa oportunidad de ver las fortalezas propias y los avances que hay frente a empresas que tienen mucho más tiempo en el mercado y al mismo tiempo cambiar los elementos problemáticos.

Uno de los cambios que se generó casi de manera inmediata fue el proceso de formalización de la empresa, cambiaron el proceso de contratación, pues los empleados deben cumplir las condiciones para trabajar en una empresa de alimentos y de acuerdo con el consejo de uno de los profesores de Babson College que más les impactó: se debe contratar lento y despedir rápido para que el personal de la empresa sea también artífice del crecimiento, con lo cual se cumple con el principio de que el crecimiento debe ir ligado a la formalización.

Aunque todo el proceso tuvo muchas ventajas y representó grandes aprendizajes, lo más valioso para ella fue el proceso de mentoría, porque al buscar ayuda y apoyo de quien conoce y ha pasado por situaciones más difíciles que la propia, se aprende mucho acerca de cómo resolver problemas. Ella resalta: *tuve la fortuna de contar con dos mentores fuertes en el área financiera y si la parte financiera funciona, se puede continuar con el fortalecimiento de cualquier proceso y crecer tranquilamente.* Replantear los costos, los compromisos y niveles de crecimiento por cliente, así como definir hasta dónde crecer con los clientes institucionales en sacrificio de los clientes con margen más alto fueron temas que se definieron en el proceso con los mentores, por ello reconoce que Manizales Más es un postgrado en temas de emprendimiento único en la región.

4.3 Cambios organizacionales y prospectiva

Todo el proceso como Empresa de Alto Potencial hizo que Valentina se cuestionara su quehacer y decidió que el día a día en su empresa no podía ser solo operativo. Ella en su papel de gerente debía ocuparse de temas muy importantes, como proyectar el futuro de la empresa y tomarle el pulso al mercado. Esto hizo que tomara la decisión de contratar mayor personal para el área administrativa, compraron e implementaron un sistema de información contable para pymes y se tomó la decisión de nombrar un jefe de ventas.

Nombrar a Juan Camilo Betancur jefe de ventas no fue una decisión a la ligera. Juan Camilo llegó a la empresa como practicante de ingeniería de alimentos cuando la nómina apenas eran cuatro personas. En los años que ha trabajado en la compañía, ha hecho desarrollo de productos, desarrollo de innovación, estandarización de procesos y como complemento a su labor comercial está en el proceso de implementación de las buenas prácticas de manufactura para alcanzar la certificación que quiere Dulces Manizales. Una de las grandes ventajas de Juan Camilo es que estuvo en capacitación junto con Valentina en Manizales Más y esto sumado a su trayectoria, así como algo de experiencia en la parte comercial, hicieron que la decisión de convertirlo en jefe de ventas fuera la más lógica. En una charla con él dijo frente al entrenamiento de Manizales Más: *las EAP del 2013 se convirtieron en una inspiración. La formación fue el gancho, pero el aprendizaje va mucho más allá, es una plataforma para aumentar las ventas y reconocer las oportunidades para crecer.*

Valentina hace énfasis en la importancia que el comercial sepa de producción, porque así puede vender con conocimiento de las implicaciones para la fábrica. Y al hablar de Juan Camilo resalta su compromiso, su sentido de pertenencia, que conoce toda la empresa, desde la producción hasta las cuentas, y es de su entera confianza. Dice con orgullo: *es un agente de cambio, y un ejemplo para los demás empleados mostrando que se puede crecer personal y profesionalmente en la empresa.* Juan Camilo se ha arriesgado en el proceso de creación de nuevos productos y luego enfrentó el reto de salir a venderlos. También está haciendo una labor importante en el fortalecimiento del canal Tienda a Tienda (TAT) y la consecución de nuevos distribuidores con especialidad en otros canales lo que les permite llegar a clientes como queseras y panaderías.

Todos estos cambios hicieron que Dulces Manizales fuera reconocida como la Empresa de Alto Potencial que más creció en el 2014. Frente al año anterior la empresa aumentó sus ventas en un 211% a corte de noviembre de 2014 cuando se hizo la mención.

Después de atravesar este proceso la gerente de Dulces Manizales se ha permitido imaginar varios escenarios. Ser EAP hace que la gente tenga en cuenta a la empresa en otros aspectos, representa más clientes, proveedores, opciones de capacitación, posibles alianzas estratégicas para crecer con otros EAP y la posibilidad de ser mentora de nuevos emprendedores.

Valentina proyecta la empresa exportando y con certificaciones que respalden la seriedad y calidad de sus procesos y productos. Además reconoce la necesidad de tener una planeación estratégica clara, un cómo se quiere crecer y cuánto estaría dispuesta a vender a un posible inversionista para financiar el crecimiento. En el ejercicio de prospectiva visualiza varias alternativas.

- Desarrollo de nuevos productos.
- Nuevas oportunidades de negocio en el exterior.
- Hacer una expansión en la planta.
- Unos socios estratégicos que estén acompañando ese proceso de crecimiento.
- Crecimiento con nuevas tiendas.
- Crecimiento con los contratos de nutrición que pagan a largo plazo.
- Ampliar el portafolio de productos.
- Generar indicadores de gestión.

Pero es consciente de la necesidad apremiante de solucionar el problema actual, cómo seguir creciendo de la mano de esta cadena de tiendas y no quebrar en el intento.

4.4 Presiones del crecimiento constante

El cliente problemático es una multinacional que ya ha despreciado varias veces los esfuerzos de Valentina. En la última conversación con ellos le expresaron que en junta a nivel nacional decidieron que no trabajaban con gente que no supiera hacer sus costos, de hecho, de una manera condescendiente le explicaron que los volúmenes generan economías de escala y el crecimiento y las utilidades deberían provenir de eso. Finalizaron la conversación de manera tajante diciendo que les interesan proveedores que bajan el precio no quienes lo suben.

Para la regional fue muy claro que los clientes pedían las gelatinas y los consumidores las extrañaron en las tiendas; al notarse la ausencia del producto en los anaqueles, el cliente final valoraba la calidad ofrecida por el producto, pero las tiendas no daban respuesta; así que los clientes empezaron a llamar a la fábrica. Ahora Valentina no solo tenía un cliente molesto, sino un montón de compradores preguntando por la ausencia de sus dulces y solicitando su regreso a los canales de compra habituales.

Ya han pasado un par de semanas desde que se terminó el empaque, el cliente no ha dado señales de querer renovar el contrato y la empresa ha recibido docenas de llamadas de consumidores que ya no encuentran el producto en las tiendas y preguntan qué está pasando. Ella se ha mantenido tranquila sabiendo que es preferible perder un cliente, que mantenerlo en contra de la salud financiera de la empresa, pero a veces estas llamadas la hacen dudar. Por ello vale la pena cerrar este apartado con las siguientes preguntas.

- ¿Vale la pena que Valentina llame al cliente?
- ¿Será necesario ceder a la demanda de bajar el precio?
- ¿Cómo mantener este cliente sin generar pérdidas para la empresa?
- ¿Vale la pena vender a costo para ampliar la penetración en el mercado de la mano de la expansión de este cliente?
- ¿Cómo responder a las personas que llaman a la fábrica?
- ¿Podrá la empresa seguir creciendo?
- ¿Usted qué haría?



Figura 1. Gerente y el jefe de ventas, Valentina Giraldo y Juan Camilo Betancur

Fuente: Manizales Más



Bocadillo pasta y lonja

Nutritivos y deliciosos bocadillos de guayaba. 100% pura pulpa de fruta seleccionada sin harinas ni aditivos.

Dulce de guayaba

Como dulce o mermelada, delicioso, nutritivo y natural, perfecta para acompañar con galletas, postres, queso. Bajo en azúcar.

Brevas mama flora

Delicioso dulce de brevas caladas en almíbar de panela, 100% naturales, sin conservantes ni colorantes. Producto típico de la región cafetera. Especial para acompañar con queso y arequipe.

Gelatinas blanca y negra

Rica fuente de proteína. Deliciosas gelatinas blancas tipo marmelo y negra tradicional, para deleitar el paladar. Producto típico colombiano.

Contacto:

Parquecentro, km 4 vía
Panamericana
Bodega 17-A Tel: (+57) 68 89 4458
Cel: (+57) 312 286 0627

gerencia@dulcesmanizales.com
www.dulcesmanizales.co
Manizales - Caldas

Figura 2. Productos Dulces Manizales

Tabla 3. Portafolio y estados financieros

Estado de resultados*	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	245.000	313.000	260.000	312.000	659.000
Costo de ventas	112.700	143.980	119.600	143.520	405.000
Utilidad bruta	132.300	169.020	140.400	168.480	254.000
Gastos de Administración	49.000	62.600	52.000	62.400	118.620
Gastos de venta	34.300	43.820	36.400	43.680	141.685
Utilidad operativa	49.000	62.600	52.000	62.400	(6.305)
Ingresos no operacionales	-	-	-	-	-
Gastos no operacionales	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	49.000	62.600	52.000	62.400	(6.305)
Impuestos	17.150	21.910	18.200	21.840	
Utilidad del ejercicio	31.850	40.690	33.800	40.560	(6.305)

* Cifras simuladas para efectos académicos

Tabla 4. Capacidad de producción de Dulces Manizales

Item	Cantidad
Día de producción	26
Día de mantenimiento	4
Turnos posibles	3
Lotes por turno	16
Kilos de gelatina producida por turno	240
Capacidad mensual	18.720 kilos
Unidades al mes	1.337.142
Peso promedio por gelatina	14 gramos

Capacidad de producción mensual de gelatina blanca

4.5 Nota de enseñanza

Caso Dulces Manizales: el dilema que se enfrenta al crecer

El caso muestra cómo Dulces Manizales enfrenta una decisión importante para crecer con un cliente que está abriendo nuevos puntos de venta. Para trabajar con este cliente Dulces Manizales tuvo que desarrollar un nuevo producto que se comenzó a vender en 67 ubicaciones regionales. Ahora tienen la oportunidad de ir a nivel nacional en 370 tiendas, pero la estructura de costos no se diseñó para el nuevo producto, por lo que tienen que volver a calcular todo que tiene que ver con esta expansión y el cliente está reacio a seguir con el negocio en las nuevas condiciones.

Este caso puede usarse en clases de emprendimiento, estrategia empresarial y análisis financiero. Los elementos que contiene permiten ilustrar al estudiante las dificultades de una empresa cuando crece en ventas, los retos en cuanto al manejo del cliente y sus implicaciones en otros aspectos de la organización.

4.5.1 Objetivos de enseñanza y aprendizaje

Objetivos de enseñanza

- Evaluar las estrategias organizacionales necesarias para manejar el crecimiento.
- Plantear estrategias posibles para recuperar la senda de crecimiento sin generar detrimento para la compañía.
- Mostrar las dificultades que se pueden presentar en las relaciones comerciales con los clientes grandes.

Objetivos de aprendizaje

- Comprender las implicaciones que tiene el crecimiento empresarial.
- Revisar los requerimientos financieros que tiene el crecimiento empresarial.

4.5.2 Preguntas orientadoras sugeridas

Para la revisión en casa

Dulces Manizales ilustra una empresa que está administrando su

crecimiento. Si usted fuera Valentina, la gerente de la empresa, cómo resolvería las siguientes preguntas:

- Desde el punto de vista financiero, ¿qué requerimientos de capital prevé que la empresa necesita para crecer? ¿Podrá la empresa seguir creciendo?
- Si Valentina lo contratara como consultor para crecer la empresa, ¿cuáles serían sus recomendaciones?

Para discusión en clase

- ¿Cómo manejaría la situación con el cliente? ¿Vale la pena vender a costo para ampliar la penetración en el mercado de la mano de la expansión de este cliente?
- ¿Qué estrategia empresarial considera usted que es la más adecuada para seguir creciendo?

4.5.3 Plan de enseñanza en aula

Lo que sigue es un plan de enseñanza para una discusión del caso de Dulces Manizales en una discusión larga de la clase de 90 a 120 minutos.

El caso se puede utilizar junto con cualquier otro caso de estrategia empresarial o análisis financiero. Se recomienda comenzar con las preguntas que se habían pedido como trabajo previo, esto permitirá entender las posiciones de los estudiantes frente al caso presentado. Posteriormente continuar con las preguntas para clase y así establecer la disyuntiva que presentan muchas empresas entre vender y perder dinero.

0-10 minutos: introducción, posicionamiento del caso, objetivos de la discusión.

10-30 minutos: ¿cuáles serían sus recomendaciones como consultor?

30-50 minutos: ¿vale la pena vender a costo para ampliar la penetración en el mercado?

50-60 minutos: ¿qué habría hecho de otra manera si fuera la gerente?

60-80 minutos: actualización sobre la decisión de la gerente (ver Follow Up).

80 a 120 minutos: clase magistral sobre crecimiento empresarial.

4.5.4 Solución adoptada por el protagonista

Follow up. La decisión de Valentina.

Intentando no perder el cliente Valentina preparó nuevamente las cotizaciones para seguir a nivel local y otras cotizaciones para ampliarse a nivel nacional. Se le explicó al gerente de compras en Bogotá y se le mostró la nueva estructura de costos, pero inicialmente él no aceptó los cambios y decidió sacar a Dulces Manizales del portafolio.

En ese tiempo de revisión se logra negociar que se mantenga la compra de 6000 paquetes mensuales mientras se acaba el empaque especial desarrollado para este cliente. En agosto de 2014 se acaba el empaque y la ausencia del producto se nota en las tiendas, en ese momento los consumidores llaman y la estrategia que usa la empresa es solicitar a todos los que llaman que realicen la solicitud por escrito. Esos correos se convierten en otro elemento de negociación a favor de Dulces Manizales.

Al mismo tiempo, Valentina habla con los proveedores para mejorar los precios y así logran hacer una cotización con un incremento del 12% no del 20%. Mientras tanto, espera llamada del cliente, pues ella decide esperar y quedarse callada, debido a que las condiciones que propone el jefe de compras no son factibles para ella.

Llega un gerente de compras nuevo y éste llama a Valentina solicitando cotización. Se le cuenta toda la historia con transparencia y se le envía la nueva propuesta. Después de revisarla, el nuevo gerente de compras vuelve a codificarlos para las tiendas del eje cafetero, lo que permite que Dulces Manizales renegocie con proveedores para hacer su proceso más competitivo.

El año 2015 fue un año muy complicado para la empresa, la pérdida temporal del cliente de gelatinas hace que las ventas sufran un bajón considerable, al mismo tiempo el proceso de formalización y el nuevo sistema contable agregan una carga administrativa y se generan algunos cuellos de botella en el manejo de la información. Igual continúan comprometidos con ser una compañía cada vez más sólida y se constituyen como SAS.

En septiembre se le presenta una oferta laboral muy atractiva a Juan Camilo y decide renunciar a la empresa, pero no todo es malo, se codifican nuevos productos en las tiendas del Eje Cafetero, el bocadillo y el dulce de guayaba. Además, se empieza a vender en tiendas de Valle y Antioquia.

A 2015 el cliente viene creciendo y por ende, las ventas de Dulces Manizales crecen también.

Los retos que sigue enfrentando Valentina son: abrir nuevos mercados; desarrollar nuevos productos; buscar un inversionista para continuar la expansión y mejora de la empresa.

Entidades participantes en Manizales Más a 2015

Entidades Públicas

- Alcaldía de Manizales
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTIC

Universidades

- Universidad Autónoma de Manizales
- Universidad Católica de Manizales
- Universidad de Manizales
- Universidad de Caldas
- Universidad Nacional

Instituciones de soporte

- Cámara de Comercio de Manizales
- Fundación Luker
- Incubar Manizales
- Parquesoft Manizales
- Red de Emprendimiento de Caldas
- Actuar

Referencias

- Lane, J. (2007). *Case writing guide*. Schreyer Institute for Teaching Excellence. Retrieved from <http://www.schreyerinstitute.psu.edu/pdf/CaseWritingGuide.pdf>
- Manizales Más (2017). *Beneficios y oportunidades de crecer*. Recuperado de <http://www.manizalesmas.org/es/empresas-de-alto-potencial>



SMT
Soluciones Microbianas
DEL TROPICO

*Soluciones Microbianas del Trópico:
innovación un camino para el
crecimiento*

Empresa: Soluciones Microbianas del Trópico

Año EAP: 2014

Entrevistada: Patricia Eugenia Vélez Arango

Autora

Jennifer Gaviria Giraldo*

*Magíster en Microbiología Agroindustrial, Universidad Católica de Manizales (UCM), Especialista en Microbiología Industrial UCM, Bacterióloga UCM.

Docente del Programa de Bacteriología y la Maestría en Microbiología Agroindustrial e Investigadora del Instituto de Investigación en Microbiología y Biotecnología Agroindustrial de la Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Católica de Manizales, Vinculada al grupo de investigación Desarrollo Tecnológico para el Sector Agroindustrial (INDE TSA). Profesora de Alto Potencial 2017 Manizales Más.

5. Soluciones Microbianas del Trópico Innovación un camino para el crecimiento

Colombia es un país tradicionalmente agrícola, exportador de diferentes productos entre los cuales se encuentra el café, grano de gran importancia nacional, por generar en las personas que lo cultivan creencias y valores que son evidenciados por su pasión y dedicación a la agricultura, convirtiéndose en el sustento de cerca de 563,000 familias (Federación Nacional de Cafeteros -FNC-, 2010). Cuenta con una producción de 14,6 millones de sacos de 60 kg de café durante los meses de abril de 2016 a marzo de 2017, según el boletín de prensa de la FNC de Colombia publicado el 5 de abril de 2017, y en el mes de marzo de 2017, presentó la mayor producción de café arábigo con un millón 20 mil sacos de 60 kilogramos, representado en un aumento de 8,1% comparado con los 944 mil sacos producidos en el mismo mes del 2016 (FNC, 2017).

Dada la importancia económica del café en Colombia, la FNC en 1938 creó el Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé), con la finalidad de realizar diferentes estudios que permitieran mejorar la calidad del grano, el manejo integrado de los cultivos, la utilización adecuada de los subproductos de la explotación cafetera y garantizar la conservación de los recursos naturales de la zona cafetera colombiana (Cenicafé, 2017).

Cenicafé contaba con un equipo interdisciplinario, encargado de las investigaciones correspondientes a diferentes temáticas alrededor del café. Patricia Eugenia Vélez Arango hacía parte de los 70 investigadores del proyecto Broca del Café en ese entonces, el cuál era la apuesta más importante de investigación por la importancia económica de este insecto plaga. Para ese entonces, María Nancy Estrada Valencia se desempeñaba como secretaria del área de fitopatología, sin embargo, inspirada por la investigación que se desarrollaba en Cenicafé, tomó la decisión de realizar sus estudios de Bacteriología en la Universidad Católica de Manizales.

5.1 Ruptura del Pacto Internacional Cafetero e inicio de Soluciones Microbianas del Trópico

La Organización Internacional del Café tuvo sus orígenes en el año 1963, en el cual 73 países productores y consumidores de café en el mundo, incluido Colombia, tenían como objetivo hacer equitativa la participación en el mercado internacional de los

países productores de café, permitiendo aumentar las cotizaciones y ventas del grano, favoreciendo el aumento de los ingresos a los países participantes. En 1989 ocurre uno de los primeros tropiezos para esta organización que afectaría la economía del país, la ruptura del Pacto Internacional Cafetero, que obligó a las modificaciones en las políticas públicas relacionadas con el grano del café, a corto, mediano y largo plazo que permitieran estabilizar la economía colombiana, ya que en ese momento el café era el primer producto de exportación.

Los siguientes años transcurrieron con fluctuaciones en el precio de compra del café a nivel internacional, lo que afectó directamente la economía del país, y para el año 2000 la situación económica se hace más difícil debido a que ese año se reportaba el precio más bajo de compra del grano en la historia colombiana, dificultado las finanzas del Fondo Nacional del Café que subsidiaba en ese entonces a los productores colombianos.

La Federación Nacional de Cafeteros para ese mismo año debió tomar diferentes decisiones que le permitieran afrontar la crisis cafetera que estaba viviendo Colombia. Es cuando Patricia Eugenia Vélez Arango y María Nancy Estrada Valencia, investigadoras de Cenicafé, salen del centro de investigaciones a través de un proceso conciliatorio, debido a todos los cambios que surgieron por la racionalización del recurso de la FNC y la optimización de las distintas áreas de la empresa, lo cual fue para Vélez un momento muy difícil pues Cenicafé es una gran empresa. Ambas llevaban más de 13 años de trabajo en el centro de investigación, en proyectos importantes como Broca del Café. Cenicafé se convirtió en escuela de aprendizaje para ellas, y a pesar de la frustración se motivan a emprender a partir de la situación de desempleo. En ese momento surge la idea de iniciar un nuevo proceso en generación de empresa.

¿Cómo comienza Soluciones Microbianas del Trópico?

Transcurría el año 2000, y con base en su experiencia de conocimiento en el área del control biológico, Patricia y María Nancy se motivaron a la creación de empresa, en vista de la oportunidad de atender un espacio interesante de mercado, en el marco de uso de biocontroladores para el manejo sanitario agropecuario. Para ese año, los agentes microbianos tenían una producción muy incipiente y los pocos que se utilizaban en los cultivos eran adquiridos por importación. De esta forma, visualizaron el problema por el cual estaban pasando

los agricultores para el control de enfermedades y plagas, los cuales tradicionalmente se controlaban con productos químicos, generando resistencia y sobre todo contaminación ambiental. Fue así como se creó la empresa Soluciones Microbianas del Tópico (SMT).

El inicio de operaciones fue en una pequeña casa rentada en el municipio de Chinchiná Caldas, alternando con la producción de hongos comestibles, proceso que les ocasionó dificultades, debido a los olores generados en el área urbana por el proceso de fermentación sólida. Es en ese entonces cuando vieron la necesidad de comenzar las negociaciones con Cenicafé para rentar una casa en sus instalaciones y así poder continuar con la empresa, proceso que fue exitoso, pues lograron acceder a una casa en sus instalaciones que facilitara los diferentes procesos por su ubicación en el área rural.

Posteriormente, Cenicafé les rentó una casa con una mayor área, donde funcionaba un antiguo laboratorio de química, donde continuaron con la producción de hongos comestibles y agentes microbianos (controladores biológicos), pero por las complicaciones que surgían en la comercialización de los hongos comestibles, debido a la falta de cultura de consumo en la población colombiana desistieron de su producción y comercialización y se dedicaron completamente a la línea de los agente microbianos. Desde el inicio, uno de los propósitos era obtener los avales técnicos del ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), encargado de reglamentar la producción de los agentes microbianos, lo que fue muy importante porque la empresa comenzó pisando firme, atendiendo los requerimientos de este ente regulatorio.

Así fue como en el área ocupada por un antiguo laboratorio de química en Cenicafé, hicimos una planta de proceso, no una planta con un diseño de flujo, pero logramos adaptarla a una producción eficiente, representada en ese momento en aproximadamente 3 a 5 toneladas/año². La virtud de nosotros ha sido siempre la capacidad que tenemos de escuchar y de preguntar a los que saben, empezamos a escribir y a presentar proyectos a diferentes convocatorias y de esta forma obtuvimos recursos económicos que nos han permitido ir consolidando las bases de nuestra empresa.

En 2014 participan en el proceso de EAP de Manizales Más, lo cual cambió por completo la concepción de la empresa, principalmente la visión y la proyección. Al cabo de 17 años la

empresa ha ido escalando posiciones en el mercado con todos los productos avalados por el ICA, con ventas en diferentes almacenes agrícolas del país, con exportaciones a países como El Salvador, Panamá y Francia, pero con necesidades de seguir creciendo para poder comercializar los productos en otros mercados nacionales e internacionales.

Durante la participación en Manizales Más como EAP les hicieron una pregunta que no esperaban. Un grupo de inversionistas les ofrece participación accionaria sobre el 49%, dicen ellas que no estaban preparadas, por lo cual decidieron no aceptar. La decisión de no aceptar fue porque les faltaba mucha información, y lo primordial era que no tenían claro cuánto podía llegar a costar su empresa y nunca lo habían analizado.

Con su participación en el programa, Soluciones Microbianas del Trópico estructuró muchos procesos, con la ayuda de Manizales Más, con las mentorías trabajaron todo lo financiero y contable de la empresa, no tenían claridad sobre el entendimiento de los resultados contables. Todo esto les dio mucha claridad como empresa. La empresa seguía con la idea de buscar conquistar un distribuidor comercial, tema para el cual siempre presentaban dificultades al momento, porque las preguntas claves y requisitos eran sobre estados de pérdidas y ganancias (PYG) y balances, lo cual no estaba totalmente claro y de esa manera no eran atractivos para que se acercaran las comercializadoras a negociar con ellos. Manizales Más en ese momento les brinda todo el acompañamiento, la preparación y el conocimiento. Durante este proceso de acompañamiento llegaron inversionistas distintos a los primeros, que describen como:

inversionistas independientes los cuales se acercaron no con la idea de invertir, de poner un capital y salir rápido, sino con la idea de prosperar la empresa, de apalancar el punto álgido que era la parte comercial, de fortalecer ese músculo comercial. Con estos inversionistas negociaron la participación accionaria de la empresa.

Esto ha permitido la organización interna, las directrices en todas las áreas, terminar el 2016 con cerca de 20 toneladas de producto/año, una oferta significativa de productos a Asohofrucol (Asociación Hortifrutícola de Colombia) y al Ministerio de Agricultura, abriendo puertas para seguir creciendo y sobre todo, para la construcción de la nueva planta de producción en el año 2017, en la cual están operando desde el 2 de mayo de 2017.

5.2 Productos Soluciones Microbianas del Trópico

Soluciones Microbianas del Trópico cuenta con 5 productos elaborados con esporas de hongos entomopatógenos y levaduras en fase de latencia, avalados y por el ICA para su producción y comercialización, también cuentan con certificación BIOTRÓPICO, indicando que los suyos son insumos biológicos aptos para realizar la agricultura limpia y ecológica.

- *Bovetrópico*: elaborado con esporas del hongo *Beauveria bassiana*.
- *Metatrópico*: elaborado con esporas del hongo *Metarhizium anisopliae*.
- *Trichotrópico*: elaborado con esporas de los hongos *Trichoderma harzianum* y *Trichoderma koningii*.
- *Paecilotrópico*: elaborado con esporas del hongo *Paecilomyces lilacinus*.
- *Tropimezcla*: elaborada con 5 géneros microbianos *Paecilomyces lilacinus*, *Metarhizium anisopliae*, *Beauveria bassiana*, *Trichoderma harzianum*, *Trichoderma koningii* y la levadura *Sacharomyces cerevisiae*.

Todos los productos tienen características particulares que permiten el control biológico de plagas y enfermedades en cultivos y explotaciones pecuarias como:

- Café (*Coffea arabica*)
- Mora (*Rubis glaucus*)
- Pitahaya (*Hylocereus triangularis*)
- Passifloras (Maracuyá, Granadilla y Gulupa)
- Plátano y Banano (*Musa spp*)
- Algodón (*Gossypium hirsutum*)
- Arroz (*Oryzae sativa*)
- Palma de aceite (*Eleas guinensis*)
- Aguacate (*Persea americana*)
- Cacao (*Theobroma cacao*)
- Cítricos
- Lulo (*Solanum spp*)
- Hortalizas
- Espárragos (*Asparragus officinalis*)
- Forestales
- Flores
- Ganadería

También cuentan con un producto llamado Tropicompost, elaborado con microorganismos entomopatógenos, biocontroladores y promotores de crecimiento vegetal, en fase de latencia. Conformada por 5 géneros de microorganismos, *Paecilomyces lilacinus*, *Trichoderma* (especies *harzianum* y *konigii*), *Pleurotus* spp., *Saccharomyces cerevisiae* y *Streptomyces* spp.

Nuevos retos

Soluciones Microbianas del Trópico cuenta actualmente con una nueva planta de producción, con un área instalada de 1000 m², de los cuales están construidos 820m², lo que indica una mayor capacidad instalada para producción equivalente a 70 toneladas/año, motivo por el cual se encuentran estudiando nuevos desarrollos de productos que continúen apalancando su crecimiento empresarial. El fomento de la cultura de la innovación en su empresa permitió que cada uno de los empleados comenzara a pensar en nuevas alternativas. De esta manera, la empresa SMT se ha presentado a las 3 convocatorias de proyectos de Pactos por la Innovación de Colciencias, desde el 2015 hasta 2017.

En el año 2016 Colciencias otorga el premio INNOVA 100K a SMT por su propuesta de diseño y desarrollo de un producto biocontrolador para el manejo sanitario de un insecto vector del HLB, enfermedad bacteriana que causa graves daños en la citricultura mundial.

Para el año 2017 la empresa logra ser elegida entre el grupo de empresas que participaron los tres años consecutivos en la convocatoria de Colciencias Pactos por la Innovación, para representar a todas las empresas del país en el evento de Confecámaras que se realiza anualmente, y para el 2017 se realiza del 31 de agosto al 2 de septiembre de 2017, donde SMT tendrá una ponencia en la cual presentará al país su experiencia de innovación en el diseño y desarrollo de productos biotecnológicos, al respecto dicen:

la sorpresa más grande fue cuando la directora de la cámara de comercio de Manizales hizo el anuncio que la empresa ganadora es: en SMT sentimos un gran orgullo y así lo dije en la entrevista final del taller de innovación, por fin a través de esta tercera experiencia se nos ha quedado el modus operandi de la innovación en muchos cerebros de la empresa.

Cada una de estas experiencias ha permitido a la empresa permear la cultura de la innovación, y continuar con la capacitación constante en este aspecto. La empresa en este momento está en búsqueda de nuevos productos que sean compatibles con el objeto de estudio, pero no necesariamente iguales a los que se tienen, y también el mejoramiento de los productos actuales, aumentando el rendimiento de los microorganismos en las formulaciones biológicas, logrando unos mejores resultados de control de las enfermedades y las plagas. Todo lo anterior debido al reto en el que se encuentra la empresa, pues la infraestructura de la nueva planta les permite poder seguir realizando en una de sus áreas los productos tradicionalmente elaborados allí, y en la segunda área, poder construir una planta totalmente diferente para la industria, con nuevos productos que permitan dar soluciones ambientalmente amigables a los problemas de contaminación de efluentes industriales, en función del cumplimiento de la regulación ambiental, de esta forma la empresa brindará herramientas de biotecnología aplicada al manejo de los procesos industriales.

En la actualidad las alertas generadas por la contaminación de los efluentes producidas por las industrias de todo tipo, requiere soluciones eficientes e inmediatas, y el día de hoy es otro de los motivos por el cual SMT ha hecho una gran inversión en infraestructura, con el fin de dar soluciones a los problemas ambientales que se están presentando con la producción de nuevas alternativas y la utilización de microorganismos eficientes.

SNT acaba de abrir una convocatoria para estudiantes del programa de Bacteriología de la Universidad Católica de Manizales que deseen realizar su práctica empresarial de X semestre. Los estudiantes podrán ser elegidos para la realización de su práctica en la empresa SMT a través de la formulación de una propuesta que apunte al empleo de microorganismos para la protección ambiental. Los requisitos de la convocatoria son:

- Elaborar una propuesta de investigación en las líneas de interés de la empresa SMT.
- Presentar la propuesta a las directivas de la empresa SMT.
- Realizar la práctica empresarial de X semestre en SMT en la ejecución inicial de la propuesta.

Referencias

Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé) (2017). *Quiénes somos, historia*. Recuperado de http://www.cenicafe.org/es/index.php/quienes_somos/historia.

Federación Nacional de Cafeteros (2010). *La gente del café*. Recuperado de http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/la_tierra_del_cafe/la_gente_del_cafe/

Federación Nacional de Cafeteros (2017). *Producción de café de Colombia*. Recuperado de https://www.federaciondefcafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/produccion_de_cafe_de_colombia_aumenta_8_en_marzo/.

Acta de compromiso y criterios de evaluación

Universidad Católica de Manizales Caso de estudio empresa Soluciones Microbianas del Trópico: innovación un camino para el crecimiento Acta de compromiso

Acta de compromiso No.	
Fecha de inicio:	Fecha de terminación:
Datos del emprendedor	
Nombres y apellidos completos:	
Documento de identidad:	
Vinculación UCM	
Facultad, unidad o dependencia:	
Programa:	
Asignatura:	
Docente acompañante	
Nombre completo	
Cédula de ciudadanía	

Las ideas son evaluadas teniendo en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

- Originalidad y grado de innovación de la idea.
- Pertinencia de la idea según el modelo de negocio de la empresa SMT.
- Aplicabilidad a la empresa SMT.

Obligaciones de los participantes

Los participantes tienen las siguientes obligaciones:

- No divulgar información considerada como confidencial acerca de la propuesta para la empresa SMT.
- No utilizar la información confidencial de ninguna manera que pudiere causar perjuicio directo o indirecto a la Universidad Católica de Manizales y a la empresa SMT.
- Si la propuesta del estudiante no es elegida, esta quedará en un banco de proyectos en la empresa SMT, los cuales

pueden ser ajustados al modelo de negocio para ser realizados.

- Firma del acuerdo de confidencialidad del estudiante con la empresa SMT.

Obligaciones de la empresa

La organización se compromete a:

- Brindar al estudiante ganador, la oportunidad de desarrollar su propuesta en la práctica industrial de X semestre.
- Permitir que los estudiantes realicen prácticas académicas y ensayos con los productos elaborados en la empresa SMT.
- No utilizar la información confidencial de ninguna manera que pudiere causar perjuicio directo o indirecto a la Universidad Católica de Manizales, a la empresa SMT y al estudiante.

Estudiante

Empresa Soluciones Microbianas del Trópico

Docente encargado

5.3 Nota de enseñanza

Caso de estudio empresa Soluciones Microbianas del Trópico: Innovación un camino para el crecimiento

La empresa Soluciones Microbianas del Trópico ha puesto en marcha todos los mecanismos necesarios para lograr un mayor crecimiento, el caso muestra la necesidad que la empresa tiene debido al cambio constante del mercado de los controladores biológicos y sobre todo al cambio y evolución de otros mercados, los cuales hasta el momento no encuentran soluciones eficientes, amigables con el planeta que les resuelvan todos los problemas ambientales que están generando, a través de la utilización de microorganismos eficientes. SMT cuenta con la infraestructura, los recursos económicos y requiere el recurso humano para la formulación y la ejecución de nuevos proyectos enfocados a las necesidades del mercado.

Este caso puede usarse en asignaturas como biotecnología, control de calidad en procesos industriales, y permite que el estudiante genere propuestas de investigación relacionadas con la creación de nuevos productos y el mejoramiento de los existentes.

5.3.1 *Objetivos de enseñanza y aprendizaje*

Objetivos de enseñanza

- Identificar las variables técnicas necesarias para la elaboración de un nuevo producto y el mejoramiento de los existentes.
- Conocer las herramientas básicas para la elaboración de controladores biológicos.
- Comprender la importancia de la utilización de microorganismos eficientes en la agricultura.

Objetivos de aprendizaje

- Utilizar nuevas tecnologías para el mejoramiento de producto.
- Plantear nuevas líneas de trabajo utilizando microorganismos eficientes.
- Revisar los requerimientos del ICA para la elaboración de un producto biológico (controladores microbianos).

5.3.2 Preguntas orientadoras sugeridas

Para la revisión en casa

Soluciones Microbianas del Trópico en este momento está buscando estudiantes proactivos, propositivos, con capacidad de investigar. Si fuera Patricia Eugenia Vélez, Gerente Técnica de la empresa SMT como resolvería las siguientes preguntas: ¿será necesario el cambio o reformulación de los productos en polvo que elabora y comercializa la empresa SMT?, ¿en qué otra línea de producción debería incursionar la empresa SMT?

Para discusión en clase

- ¿Cuáles son las posibles modificaciones que plantea para aumentar la efectividad de los controladores biológicos comercializados en este momento?
- ¿Qué utilidad le puede dar a los microorganismos eficientes ambientalmente?
- ¿Qué estrategias se deben tener en cuenta para la solicitud del permiso del ICA para el nuevo producto que plantea?

5.3.3 Plan de enseñanza en aula

Primera clase (0-60 minutos): introducción, lectura del caso, conocimiento de productos elaborados por SMT.

Segunda clase (0-30 minutos): invitación del empresario, para conocer a profundidad la necesidad de la empresa. Sesión de preguntas y firmas de las actas de compromiso y confidencialidad (30-60 minutos).

Tercera clase (0-60 minutos): asesoría y acompañamiento en la construcción de la propuesta, por parte del docente encargado.

Cuarta clase (0-60 minutos): exposición de la propuesta frente a los compañeros de clase, ajuste y correcciones.

Quinta clase: (0-60 minutos): exposición y entrega final de las propuestas a los empresarios de SMT y el docente encargado.

Sexta clase: (0-60 minutos): entrega de resultados del concurso.

5.3.4 Solución adoptada por la empresa SMT

La empresa Soluciones Microbianas del Trópico viene ya hace varios años apostándole a la cultura de la innovación, y resultado de esta implementación de mentalidad en todos sus empleados ha dado espacio a proyectos interesantes. En el momento la empresa está a la espera del permiso del ICA para la comercialización del nuevo producto en gel, el cual es resultado de un proceso de innovación y mejoramiento de producto. Con este producto la empresa innova, pasando del polvo tradicional mojable a un producto en suspensión, que no se encuentra en el mercado nacional.

De igual manera, en este momento la empresa SMT se encuentra trabajando con tres empresas más en soluciones para el tratamiento de los residuos líquidos y sólidos que eliminan después de sus procesos de producción, todo esto con la utilización de microorganismos eficientes, sobre esto afirma Vélez:

la creatividad, la imaginación han permeado ya los distintos procesos en las diferentes áreas y lo que se espera es que cada una de esas personas sea semilla para generar una motivación en el relevo de las personas nuevas que entran a la empresa y que la empresa se caracterice ya y hacia un futuro por su experiencia y aplicación de las ideas de innovación, para el desarrollo de nuevos productos que permitan consolidarla y ponerla a la vanguardia de las empresas biotecnológicas en el país.

Soluciones Microbianas del trópico está innovado con nuevos productos, nuevas formulaciones y nuevas aplicaciones.



Maquiempañadas; un sueño que produce empañadas

Empresa: Maquiempañadas

Año EAP: 2013

Entrevistada: Emma Eugenia Mesa

Autora

Laura Michel Santa Fajardo*

*Administradora de Empresas de la Universidad La Gran Colombia seccional Armenia, PhD (c) in Business Administration- DBA con énfasis en Responsabilidad Social. Magíster en Administración- MBA, Universidad EAFIT con énfasis en Gerencia de Negocios Internacionales. Especialista en Administración de la Universidad EAFIT. Especialista en Gestión de Proyectos de Desarrollo.

Docente de planta del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Manizales y Líder del Semillero de investigación 'Ética, Empresa y Sociedad'. Integrante del Grupo de Investigación 'Administración y Gerencia del Talento Humano' de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad de Manizales, y del Grupo de Investigación Institucional en 'Derecho Tributario Comparado y Desarrollo Empresarial de la Universidad del Quindío- GEDUQ', Colombia. Profesor de Alto Potencial 2017 de Manizales Más.

6. Maquiempanadas

Un sueño que produce empanadas

6.1 Reseña histórica

Maquiempanadas SAS (MQE) es una empresa dedicada a la fabricación, distribución, mantenimiento, asesoría y venta de maquinaria para la industria de alimentos latinos, brindando soluciones económicas flexibles e innovadoras a las empresas del sector agroalimentario.

La empresa nació en el 2010 gracias al esfuerzo y perseverancia de la administradora de empresas Emma Eugenia Mesa, quien en su necesidad de mirar una idea de negocio realizó como trabajo de grado de la maestría en negocios internacionales la investigación ¿cuál era la comida típica de mayor consumo en Colombia y cómo se fabricaba?, la cual le dio como resultado que la comida de mayor consumo era la empanada, que se consumían 12 millones de empanadas diarias y aproximadamente el 98% son preparadas artesanalmente.

Percibiendo este potencial mercado, Emma habla con su padre, el ingeniero mecánico Carlos Mesa, una persona que toda su vida la había dedicado a fabricar maquinaria para alimentos en un pequeño taller a la medida, sin tener una visión de productos estandarizados ni de empresa, pero quien tenía la experiencia suficiente en el campo, por lo que Emma le pide que ayudará a inventar una máquina para hacer empanadas, surgiendo de esta manera el primer prototipo digno de orgullo para Carlos y su hija.

Para esa época aplicaron a una convocatoria de Fondo Emprender del SENA dirigida a los profesionales que hubieran realizado maestría o doctorado y quisieran crear una empresa basados en su investigación, siendo una oportunidad que ella no podía desaprovechar en la cual por fortuna salió beneficiada, allí obtuvo el capital semilla para comenzar el proyecto de un valor de \$37'000.000, con el que iniciaron el negocio, con un capital pequeño, pero que significaba un importante aporte.

Posteriormente, se presentaron a una convocatoria de Bavaria como Idea de Negocio en Destapa Futuro ganando nuevamente un capital semilla y con esos recursos comenzaron tanto a innovar como a diseñar las máquinas. Sin embargo, se dieron cuenta que su máquina inicial era muy artesanal y necesitaba

ajustes, los cuales hicieron gracias a un proyecto presentado a Colciencias denominado Elaboración de maquina automática rotativa elaboradora de empanadas y pasteles, que les permitió innovar con una máquina automática, la cual se planeó, diseñó y creó.

Lastimosamente, se dieron cuenta que pasaron a tener una máquina muy sofisticada para el segmento de mercado colombiano, el cual era muy reducido y no necesitaba máquinas tan automatizadas, lo que llevó a Maquiempanadas a comenzar un proceso de reestructuración y reingeniería de la máquina con el fin de dejarla más sencilla, pero igualmente funcional y de calidad, siendo una de las máquinas más pequeñas que hoy en día ofrece la empresa, con un nivel de eficiencia muy alto, que hace 500 unidades por hora, ocupa menos de 1 metro cuadrado de espacio, la puede operar cualquier persona y funciona casi como un electrodoméstico.

6.2 Desarrollo del producto líder

Como una forma de expandir el negocio empezaron a incursionar en un mercado muy importante para ellos que fue el venezolano, que empezó a comprarles máquinas para hacer empanadas, pero cuando desde la empresa les pidieron las medidas, se dieron cuenta que su máquina no satisfacía completamente ese mercado y no les servía porque la empanada que se hace en ese país es más grande, son aproximadamente de un tamaño de 18 centímetros y pesan 250 gramos y las colombianas apenas miden 11 centímetros y pesan 120 gramos.

Para no perder esos negocios, la empresa comenzó una reingeniería en los procesos de rediseño e innovación para inventar y adaptar nuevamente una máquina que cumpliera con todas las especificaciones que ese mercado requería, y fue así como nació la famosa Máquina M06, con la cual comenzaron una nueva línea de negocio vendiendo generalmente entre 2 o 3 máquinas por semana y para la época entre 2011 y 2012 cada máquina valía \$10.000.000 millones de pesos colombianos. Con el entusiasmo por las ventas la empresa asumió ese riesgo e hicieron un cambio importante para el desarrollo del nuevo producto, pero es de resaltar, que como necesitaban tener un volumen constante de inventario, la aplicación de la metodología *Just in Time* no era tan favorable.

Por desgracia, cuando falleció el expresidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez en marzo de 2013, esa máquina que les costó tanto esfuerzo y dinero se dejó de vender, la gente ya no la compraba, pero como Maquiempañadas ya había hecho inversión y desarrollo, y contaba en ese momento con un inventario de más de 20 máquinas, no se podían dar el lujo de no venderlas y tenerlas ahí generando sobrecostos, por lo que se vieron en la necesidad de inventarle o buscarle otros usos al producto.

A medida que pasaron las semanas Emma y su padre comenzaron a preguntarse, ¿esto para que más, si los colombianos no la compran?, ¿qué más se podría hacer? En ese momento pasó algo muy peculiar, que fue la llegada de Rigoberto Salamanca un antiguo cliente que hace patacones y siempre ha gustado de estar pendiente de las innovaciones de la empresa, quien casualmente tenía una dificultad y vio en la nueva máquina un potencial pues consideraba que la máquina podía servir para hacer patacones. Emma sorprendida asumía que por la fuerza necesaria para hacer patacones y por la destinación inicial de la máquina no serviría para el uso propuesto por Rigoberto, quien seguía insistiendo en que sí podría servir, y propuso a Emma hacer pruebas con plátanos. Y así estuvieron un tiempo, él insistiendo y Emma resistiendo, hasta que aceptó, realizaron las pruebas, y ¡oh, sorpresa para Rigoberto y Emma! ¡Sirvió! ¡Funcionó!

La cuestión fue que Emma no sabía que para hacer patacones había que cocinar el plátano en unas condiciones especiales y que de ese modo la máquina sí sería funcional, lo cual Rigoberto les enseñó. En ese mismo instante, sorprendidos se dieron cuenta que la máquina efectivamente servía y comenzaron a mirar qué otros usos podría tener. Como resultado surgió un portafolio grandísimo que traería nuevas oportunidades de negocio, convirtiéndose en el producto estrella y adquiriendo el nombre de la Máquina Multifuncional (anteriormente M06) (Figura 2) pues servía para hacer patacones, arepas, empanadas, productos rellenos, entre otros, abriendo un mercado potencial. Actualmente, es el producto que más comercializan y venden en el mercado internacional, de hecho, se rediseñó con el objetivo de que pudiera trabajar harinas latinas como la de yuca, plátano, maíz, o trigo, pero para ésta última se le debe hacer una adaptación a la máquina.



Figura 3. Máquina para hacer empanadas y arepas multifuncional CM06B

Fuente: Maquiempanadas (2014a)

6.3 Crecimiento del Mercado

El mercado es otro aspecto fundamental para Maquiempanadas, pero desde el inicio, cuando se hizo la primera investigación de mercados se comenzó con la hipótesis que si en Colombia hay 6000 fábricas de empanadas y de esas solo 3 o 4 tienen máquinas para hacerlas y el resto son artesanales, el producto de MQE se va a vender como pan caliente, todo el mundo va a comprar, comenta Emma.

Sin embargo, cuando comenzó a dar a conocer el producto en el mercado colombiano, se dieron cuenta de la influencia del factor socio-cultural sobre el entendimiento del producto, pues las personas no creían que pudiera existir una máquina para hacer empanadas y pensaban que se les estaba mintiendo o burlando, y también decían que las empanadas quedan más ricas hechas a mano, siendo según Emma una tara mental que la llevó a darse cuenta que aún ese nicho de mercado no asocia la tecnología con la productividad y la rentabilidad.

Por lo tanto, cuando comenzaron sus operaciones en el 2011, durante un año no tuvieron ni una sola venta, pero sí deudas. Para esa época contaban con el apoyo de la interventora Matilda Concha Toro, asignada por el Fondo Emprender, una mujer muy visionaria, quien tenía plena confianza en el proyecto y les brindó alternativas para ampliar las prórrogas, porque ella sabía que la empresa realizaba actividades de mercadeo, pero lastimosamente no vendían.

Solo en el mes 12 vendieron la primera máquina a Canadá, y fue en ese momento que Emma propuso a su papá enfocar sus esfuerzos en el mercado internacional, y así lo hicieron. Gracias a Pro Export, actualmente Pro Colombia, participaron en ferias empresariales y exhibiciones, lo que implicó que asumieran más deudas, pero una de las ferias que más les ayudó darse a conocer fue la Feria Internacional de Bogotá en la cual participaron en un stand con el apoyo de la Alcaldía de Manizales, siendo uno de los principales eventos que les abrió las puertas con clientes y nuevos contactos. Al estar allí vieron el potencial de su producto y la aceptación que este tuvo en mercados diferentes como el de EEUU.

6.4 Entonces, ¿cuál sería la nueva estrategia?

Teniendo en cuenta que desde el 2011 ellos tenían su página web, vieron que era muy sencilla y estaba orientada al mercado nacional, y lo primero que hicieron fue actualizarla y enfocarla a un mercado extranjero, principalmente al mercado Estadunidense.

Al tomar esta decisión cambiaron toda la estrategia, dejaron de ofrecerle al mercado nacional de la forma tradicional (visitas, exhibiciones, demostraciones) y se dedicaron al mercado internacional por medio de la web (videos caseros, blogs) con una estrategia de e-commerce muy fuerte, pero que no la haría MQE directamente sino otra empresa especializada en el tema.

Teniendo claro que su nicho es el mercado latino, Emma aprovecha dos aspectos: primero que aproximadamente en EEUU de cada 10 americanos 6 tienen relación directa o indirecta con un latino (familiares, compañero de trabajo, vecino, amigo, etc.) y segundo, que existe una influencia cultural del latino muy arraigada en las costumbres norteamericanas, esto ha permitido que sea de muy fácil entendimiento el producto Máquina para hacer empanadas, conocida también Machine Empanada.

6.5 ¿Cómo es la relación de MQE con algunos de sus stakeholders o grupos de interés?

Desde el 2013, MQE participó como una EAP en el programa Manizales Más de la Alcaldía de Manizales con *Babson College*, alianza entre los sectores privado, público y académico, que busca fomentar el desarrollo económico de la ciudad de Manizales a través del fomento y desarrollo del ecosistema de emprendimiento en la región mediante el fortalecimiento de

las condiciones necesarias para crear y ayudar a crecer a las empresas y así generar más proyectos empresariales de todos los tamaños y edades que puedan crecer más rápidamente. Este programa impactó positivamente a MQE y le permitió enfocar adecuadamente sus horizontes, adicionalmente según Emma las mentorías permitieron cambiar el concepto de un 'negocito' a pasar a una empresa y proyectarla; también les ayudó a estandarizar procesos, mejorar en el tema de talento humano, y lo más importante, a identificar el potencial que tenía la empresa a nivel internacional.

Gracias a Manizales Más, la Universidad de New York contactó a Maquiempanadas para dar continuidad a uno de sus proyectos que se enfoca en realizar investigación de mercado a emprendedores o empresas latinoamericanas, siendo muy oportuno para la nueva estrategia de la empresa. Se realizaron reuniones vías Skype para conocer el mercado de New York e identificar clientes potenciales; con dicho estudio MQE logró contar con la información suficiente y posteriormente realizar una visita de campo, con resultados muy importantes para la empresa.

Con respecto a sus clientes, manejan un sistema de CRM (Customer relationship management) que les permite tener un registro completo de ellos, los cuales se caracterizan por ser en su mayoría personas jurídicas como hoteles, restaurantes, entre otros negocios, pero igualmente es un producto de muy fácil manejo para cualquier persona natural, siendo máquinas que ofrecen:

- Una producción de más de 500 empanadas, arepas o patacones por hora.
- Estandarización de producto.
- Ahorro en costos de producción, en un 70%.
- Ahorro de aceite, en un 35%.
- Facilidad en su lavado y armado.
- Repuestos y mantenimiento disponible en el mercado local.
- Diseño de moldes ajustados.
- Materiales que cumplen las exigencias nacionales e internacionales.

En cuanto a la estrategia del e-comerse, MQE había trabajado con diferentes agencias a las cuales les pagó, pero no dieron resultado, sino que los estafaron. Hasta que hace 5 años se pudo establecer un contrato por outsourcing con una agencia

de publicidad digital de Manizales especializada en e-commerce llamada My SEO Company, pero esta vez, Emma les dijo que primero debían mostrar resultados, y a los 3 meses efectivamente My SEO Company tuvo resultados visibles; es importante resaltar que esta agencia también ha participado en programas de Manizales Más, estuvo el proceso de Start up y se encuentra en Adventure versión 2017.

Adicionalmente, MQE asume todo el riesgo exportando directamente hasta la puerta de sus clientes, aunque encontró la necesidad de formalizar una alianza estratégica con una empresa norteamericana con sede en Miami. EEUU, que hace el papel de distribuidor en algunos casos en ese país.

Dentro de la empresa, su capital humano está compuesto por 20 personas distribuidas estratégicamente, 15 en planta entre ingenieros mecánicos, electrónicos y mecánicos, técnicos y otros base, 2 personas en el área de mercadeo nacional e internacional y 3 en el área administrativa. Además, MQE cuenta con una planta totalmente organizada y estructurada siguiendo el modelo de las 5S que se distingue por sus 5 fases (clasificación-seiri, organización- seiton, limpieza- seiso, estandarización-seiketsu, mantenimiento de la disciplina- shitsuke), las cuales permiten gestionar sistemáticamente los diferentes elementos de un área de trabajo. Asimismo, realiza una mejora continua (kaizen) para lograr una gestión total de la calidad (Total Quality Management -TQM) en sus procesos de diseño, innovación y de producción, utilizando un método que mide y mejora la calidad de los productos satisfaciendo al cliente, conocido como el Six Sigma; por último, contrata plantas satélites fuera del país que hacen partes de las máquinas.

Es la única empresa en el mundo que hace máquinas para hacer empanadas, exporta en promedio entre 3 a 4 toneladas por año, tiene una política de garantía clara siendo de 1 año tanto a nivel nacional como internacional, pero principalmente en el mercado norteamericano opera, que si por algún motivo no gusta la máquina o ésta falla la empresa devuelve el dinero por completo. Por lo tanto, MQE no se puede dar el lujo de entregar productos de baja calidad, por lo sobrecostos que implicaría y porque su goodwill se enfoca en brindarle a sus clientes una máquina en excelentes condiciones.

Además, en su servicio posventa la empresa cuenta con un programa denominado “La Escuela de la Empanada, con el fin

de mejorar las relaciones con sus clientes y formarlos para que puedan desarrollar proyectos de creación de empresa basados en comida típica. En esta misma dinámica teniendo en cuenta que muchas de las personas del sector son empíricas, les brindan capacitación en temas como: costos, mercadeo, formulaciones, procesamiento de productos congelados, buenas prácticas, procesos de innovación, entre otros. Y para mejorar el curso buscan aliarse con entidades universitarias y el SENA.

Actualmente, Maquiempanadas SAS cuenta con 10 referencias y con patentes tanto en Colombia como en EEUU, comercializa sus productos a nivel nacional en: Bogotá, Cali, Yopal, Bucaramanga, Medellín, Manizales y Pereira; de igual manera ha expandido su negocio a mercados internacionales al punto de exportar a más de 18 países, entre ellos: Canadá, Estados Unidos, México, Honduras, Guatemala, Costa Rica, Panamá, Ecuador, Venezuela, Chile, Argentina, Francia, Alemania, España, Nueva Zelanda, Austria, Australia, etc.

Por lo tanto, de acuerdo al caso es importante identificar las tendencias administrativas y las principales formas de internacionalizar una empresa, como son las siguientes (Portafolio, 2017):

- Vender el producto en otro país asumiendo el riesgo (esto se denomina un exportador directo).
- Vender el producto como insumo a un exportador (esto se denomina un exportador indirecto).
- Vender el producto a una comercializadora internacional.
- Contactar a un broker (agente de comercio internacional)².
- Utilizar apoyo institucional de organizaciones especializadas en comercio exterior (asesorías y consultas).
- Adelantar actividades de importador, maquilador (a través de subcontratación y/o producción de materias primas) o de distribuidor en el extranjero.
- Instalar una sucursal de la empresa en el mercado extranjero.
- Desarrollar actividades de mercadeo y publicidad de alcance global: mailing (a través de correos electrónicos), promoverse en Internet (pautar en sitios web reconocidos), e-commerce (comprar y vender en portales de mercados especializados).
- Participar en ferias, misiones internacionales y ruedas de negocios.

²Un broker nunca se hace propietario del bien que se comercializa, solo funciona como intermediario.

- Buscar fusiones, alianzas estratégicas o participaciones de la empresa con otra(s) empresa(s) extranjeras.
- Estrategias de innovación e inversiones directas mediante la compra de empresas.

Teniendo en cuenta el caso anterior y sus conocimientos previos, identifique y explique lo siguiente:

1. Las tendencias administrativas también conocidas como modelos gerenciales.
2. Las diferentes formas de internacionalización que ha utilizado MQE.

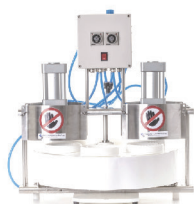


Figura 4. Emma Eugenia Mesa y su padre Carlos Mesa
Fuente: Maquiempañadas (2014b)

Máquinas de empanadas



Máquina para hacer empanadas CM05B
24'700.000



Máquina para empanadas CM07B
12'700.000



Máquina para hacer Empanadas y Arepas
Multifuncional CM06B
12'100.000



Máquina para Empanadas y Arepas Mixta CM08
15'700.000

Máquinas de alimentos



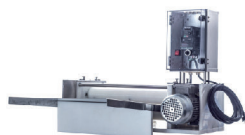
Mezcladora con variador
7'400.000



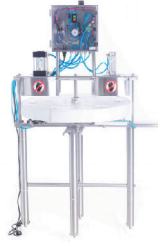
Desmechadora industrial
3'800.000



Mesa
1'230.000



Laminadora Fondan - Pizza - Trigo
5'100.000



Máquina de Empanadas y Arepas CM05
18'700.000



Máquina Pelapapas
7'400.000



Máquina para empanadas CM07B
12'100.000



Máquina para hacer Empanadas y Arepas
Multifuncional CM06B
12'100.000



Máquina para hacer Empanadas CM10
82'350.000



Desmechadora, deshiladora,
deshebradora Manual
490.000



Máquina para Empanadas y Arepas Mixta CM08
15'700.000



Laminadora Harina de Trigo
3'900.000

Figura 5. Máquinas de alimentos

6.6 Nota de enseñanza

Caso Maquiempanadas: un sueño que produce empanadas

Maquiempanadas SAS. es una empresa dedicada a la fabricación, distribución, mantenimiento, asesoría y venta de maquinaria para la industria de alimentos latinos, brindando soluciones económicas flexibles e innovadoras a las empresas del sector agroalimentario. Sus máquinas permiten fabricar alimentos tradicionales como arepas, empanadas, patacones y pasteles en hoteles, restaurantes, entre otros negocios, así como su fácil manejo para cualquier persona natural. Actualmente la empresa no solo comercializa sus productos a nivel nacional, sino que ha expandido su negocio al mercado internacional exportando a más de 18 países.

El caso será dividido en las siguientes fases: reseña histórica, desarrollo del producto líder, crecimiento del mercado. En el cual el estudiante podrá dentro de la materia de Teoría Administrativa II, identificar las tendencias o modas administrativas y las diferentes formas de internacionalización que ha utilizado MQE, relacionándolo con sus conocimientos previos, permitiendo desarrollar sus competencias adecuadamente.

El caso se puede aplicar en las asignaturas de: Teoría administrativa II, relacionándolo con el tema de enfoques gerenciales modernos, también conocido como tendencias administrativas, entre ellas: Sistemas de subcontratación - Outsourcing, Reingeniería, Kaizen, Calidad total, Justo a tiempo, Alianzas Estratégicas-Joint venture, Goodwill, Customer relationship management- CRM, etc.

También se puede utilizar en términos de la secuencia de la enseñanza. Este caso en particular va a servir como complemento de la asignatura Teoría administrativa II del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Manizales, antes de desarrollar los temas de mayor relación, y será aplicado en el intermedio de la clase como un caso inspirador al brindar una visión holística de una empresa local que ha sabido adaptarse a las nuevas tecnologías y realiza procesos de internacionalización.

6.6.1 Objetivos de enseñanza y aprendizaje

- Formar el pensamiento crítico de los futuros dirigentes a través de la aplicación de los enfoques gerenciales en el caso.

- Retar a los estudiantes para que tomen decisiones sobre cuáles tendencias pueden ayudar a una empresa a realizar un proceso de internacionalización.
- Desarrollar la capacidad de toma de decisiones frente al caso en que un producto que al principio tiene mercado y ya no se vende.
- Apropiar y conceptualizar las tendencias administrativas, las diferentes formas de internacionalización y los procesos de innovación, como variables y condiciones estratégicas para generar ventajas competitivas.

6.6.2 Preguntas orientadoras sugeridas

Para la revisión en casa

- Explique qué es estrategia empresarial.
- Defina qué son los stakeholders, y ¿cuáles son los internos y externos de una organización?
- Explique las diferentes tendencias o modas administrativas.
- ¿Cuáles son las formas de internacionalización más utilizadas por las empresas colombianas?

Para la discusión en clase

A partir de los elementos que expone el caso responda:

- Teniendo en cuenta que el desarrollo de un producto implica su aceptación en un mercado, el cual al principio puede ser muy bueno y luego simplemente no se demande, ¿Qué se puede hacer con ese producto? ¿Qué haría usted?
- ¿Cuál fue la nueva estrategia?
- ¿Cómo fue la relación de MQE con sus stakeholders?, analice cada uno.
- Identifique las diferentes tendencias administrativas.
- ¿Qué formas de internacionalización utilizó MQE?
- Analice cada una de las siguientes necesidades para hacer crecer un negocio: formación y capacitación en comercio electrónico; apoyo en procesos comerciales; capital de trabajo

para el desarrollo de nuevos productos; fortalecimiento en procesos de producción en serie con altos niveles de producción y calidad.

6.6.3 Plan de enseñanza en el aula

- Metodología: este caso está pensado para que sirva como una forma de interiorizar los conceptos desarrollados en el transcurso de la clase. Se propone que antes de la clase y de manera individual, los estudiantes respondan las preguntas sugeridas para la revisión en casa y que en el espacio de clase conformen grupos de trabajo de máximo 3 personas para realizar la lectura del caso y el desarrollo de las preguntas orientadoras.
- Ejercicios: los indicados en preguntas sugeridas para la revisión en casa y preguntas orientadoras de la discusión en clase.
- Tiempos sugeridos de discusión: se parte del supuesto de un bloque de 4 horas de clase semanal en jornadas de 2 horas por clase. A partir de esta disponibilidad el docente dará introducción a los temas, luego deberá socializar las preguntas para revisión en casa por parte de los estudiantes con 1 semana de anticipación a la clase en la que planea aplicar el caso.

En la primera sesión se propone dedicar 30 minutos de la clase inicial para una socialización y retroalimentación de las respuestas de los estudiantes a las preguntas sugeridas. En cuanto a la lectura del caso, se puede dedicar el resto del tiempo para realizar el análisis y dar respuesta a las preguntas orientadoras.

En la segunda sesión se propone dedicar un espacio de 30 a 45 minutos de la clase para hacer una socialización del caso resuelto y a partir de ahí abordar los contenidos teóricos del tema.

6.6.4 Solución adoptada por el protagonista

Teniendo en cuenta que el desarrollo de un producto implica su aceptación en un mercado, el cual al principio puede ser muy bueno y luego simplemente no se demande, ¿Qué se puede hacer con ese producto? ¿Qué haría usted? En este caso, los estudiantes analizarán otras formas de penetrar un mercado y tomar decisiones en momentos de crisis.

Respecto a la pregunta ¿cuál fue la nueva estrategia? Se encontró la creación de una nueva página web, orientada no solo al mercado nacional, sino enfocada a un mercado extranjero, principalmente al mercado estadounidense, dándose a conocer como 'Machine Empanadas'

Sobre la pregunta ¿cómo fue la relación de MQE con sus stakeholders externos? Se puede identificar la recurrencia a apoyo en el gobierno y universidades. Se hace evidente en el caso por el programa Manizales Más de la Alcaldía de Manizales con *Babson College*, alianza entre el sector privado, público y académico que busca fomentar el desarrollo económico de la ciudad de Manizales a través del fomento y desarrollo del ecosistema de emprendimiento en la región. También para mejorar sus cursos buscan aliarse con entidades universitarias y el SENA.

Otras relaciones relevantes fueron con clientes y comunidad/sociedad. Manejan un sistema de CRM (Customer relationship management) que les permite tener un registro completo de los clientes tanto de las personas jurídicas como naturales. Por otro lado, con el fin de beneficiar y mejorar las relaciones con ellos y la comunidad, la empresa cuenta con un programa nombrado La Escuela de la Empanada, que busca ayudar a las personas del sector que en su mayoría son empíricas para formarlos y capacitarlos para que puedan desarrollar proyectos de creación de empresa y generen empleo.

También hay relaciones con intermediarios. Contrato por outsourcing con una agencia de publicidad digital de Manizales especializada en e-commerce llamada My SEO Company. Y relaciones con proveedores: utilizan plantas satélites que hacen partes de las máquinas, y la empresa se dedica a ensamblar.

Finalmente, hay varios aspectos a tener en cuenta sobre la pregunta ¿qué formas de internacionalización utilizó MQE?

- Vender el producto en otro país asumiendo el riesgo (esto se denomina un exportador directo).
- Apoyarse en organizaciones especializadas en comercio exterior.
- Llevar a cabo mercadeo y publicidad global, por ejemplo por medio de correos electrónicos, Internet (pautar en sitios web reconocidos), e-commerce (comprar y vender en portales de mercados especializados).
- Hacer presencia en eventos como ferias, misiones

- internacionales y ruedas de negocios.
- Realizar fusiones, alianzas estratégicas o participaciones con empresas extranjeras (Portafolio, 2017).

Analice cada una de las siguientes necesidades para crecer un negocio:

- Formación y capacitación en comercio electrónico: tener un personal que sepa de comercio internacional, pero en el caso lo que se necesitaba era subcontratar una agencia especializada en el tema de e-commerce.
- Apoyo en procesos comerciales: buscar el financiamiento presentando proyectos en las diferentes convocatorias de emprendimiento, ya sea de entidades públicas o privadas, y también por medio de la participación de ferias, misiones internacionales o ruedas de negocios.
- Capital de trabajo para el desarrollo de nuevos productos: contar con un capital humano profesional, capacitado y con experiencia, siempre estar pendiente de nuevos mercados y de las mismas sugerencias de los clientes.
- Fortalecimiento en procesos de producción en serie con altos niveles de producción y calidad: tener proceso de producción e innovación de alta calidad para no incurrir en sobregastos por defectos de la máquina.

Referencias

Máquiempnadas. (2014a). *Máquinas Alimentos*. Recuperado de <https://maquiempnadas.com/maquinas-alimentos>

Máquiempnadas. (2014b). *Más que una empresa, una familia. Conoce la historia*. Recuperado de <http://maquiempnadas.com/index.php/espanol/blog/el-nacimiento-de-la-maquina-de-empanadas/>

Maquiempnadas. (2014c). *Receta*. Recuperado de: <https://maquiempnadas.com/es/receta-empanada>

Maquiempnadas (2016, junio 21). Nacimiento de Maquiempnadas [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=G40UR4WxJn4>

Portafolio. (Abril 01 de 2017). *Pautas para internacionalizar su negocio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4059012>

Portafolio. (Agosto 11 de 2015). *Maquiempañadas. La empresa que innovó la economía local*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/maquiempañadas-empresa-innovo-gastronomia-local-22256>



*Apleton: volver a nacer de las cenizas
como el ave fénix*

Empresa: Apleton

Año EAP: 2016

Entrevistada: Piedad Escobar Potes

Autora

María del Socorro Candamil Calle*

*Trabajadora Social, Universidad de Caldas, Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Gestión del Talento Humano, Universidad de Manizales, Especialista en Administración de Proyectos Agroempresariales, Universidad de Caldas.

7. Apleton

Volver a nacer de las cenizas como el ave fénix

Hace 30 años, Piedad Escobar Potes “Pia” iniciaba su empresa de confecciones a la que denominó Creaciones Pia. En sus inicios confeccionaba ropa infantil a un segmento muy específico; luego despliega su potencial empresarial al asociarse con su hermano Juan Gregorio, y le dan un nuevo rumbo orientado a la confección de ropa deportiva, con relativo éxito. Por un azar del destino, un cliente conoce la empresa y le propone dedicación exclusiva: pasaría del ámbito local a lo nacional; abandonaron sus clientes “pequeños” y se dedicaron a atender solo uno. Fueron años de gran prosperidad y consolidación de la empresa, pasaron de tener dos empleados a tener 120, acompañado obviamente de grandes desarrollos técnicos, tecnológicos y administrativos.

Pero nada dura para siempre, luego de casi 20 años de labores, un día su cliente les anuncia, sin preaviso o similar, la terminación del contrato. Como era de esperarse, la empresa sucumbió en una crisis a la que le sobrevino la quiebra. Las pérdidas no fueron solo económicas: se acabó la sociedad con su hermano quién era su alma gemela y motor fundamental en el despliegue inicial y crecimiento de la empresa; el despido de los empleados que eran considerados como el activo más importante y fundamental de su empresa y el sueño y lucha de tantos años. Fueron años bastante difíciles.

En un intento de sobrevivencia empieza a maquilar a algunas empresas de la ciudad; esto duró poco, pero esta experiencia le sirvió de iniciativa para resurgir de las cenizas y tomar impulso para un nuevo vuelo. Algunos de los antiguos y leales empleados le proponen volver a la confección de ropa deportiva que otrora fue exitosa y fue así como con este nuevo aliento nace una nueva empresa con el nombre de Apleton, con un modelo de talleres satélites que se encargan de armar las prendas y un taller central de moldeo y corte. De esto hace 10 años y hoy, como siempre, se reconoce a los empleados como el factor estratégico fundamental de la empresa, la cual se basa en una relación de apoyo, colaboración, confianza y solidaridad; todo esto se ha revertido en lealtad y compromiso para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. Hoy los nuevos retos tienen que ver con la inserción en un modelo de negocio que soporte sus ventas, además de la venta directa en puntos, en el mundo de lo on-line, internet, virtual o e-commerce.

7.1 La historia

La empresa inicia bajo el nombre de Creaciones Pia, hace 30 años. La madre de la propietaria se desempeñó toda su vida laboral como instructora de confección en Confamiliares, esta circunstancia marcó mucho la vocación profesional de la propietaria, puesto que desde muy joven confeccionaba los uniformes y demás trajes para las compañeras del colegio (comparsas, equipo deportes, entre muchos otros). Es así como se gradúa como diseñadora de modas.

Cuando termina la universidad su madre le dice:

toda la vida te ha gustado hacer cosas para las compañeras del colegio; les has hecho los uniformes para las comparsas y todo lo que resulta lo has hecho tú ¿por qué no te poner a coser? ponte a hacer ropa infantil, yo te saco la moldería y tú tienes muy buen gusto y empiezas.

Así da comienzo a la empresa haciendo ropa infantil; hizo unos muestrarios y empezó a vender. En esta primera etapa tuvo bastantes éxitos en las ventas; tenía unos clientes muy buenos que se extendieron en el eje cafetero: Manizales, Pereira y Armenia. La empresa era atendida por su propietaria quien era directamente la encargada no solamente de las ventas, sino de toda la operación del negocio.

Algunos años después, su hermano Juan Gregorio, joven de gran visión y profesional en Administración de empresas, le propone hacerle una reingeniería al negocio, pues la ropa infantil era muy cíclica y casi de temporada de fin de año. Se modifica entonces la línea de trabajo y se redirecciona hacia la ropa deportiva y uniformes de colegio. Así funcionaron por algún tiempo con relativo éxito. Sin embargo, ocurrió algo que les transformó la empresa.

Fueron invitados a una feria de micro empresarios organizada por la Cámara de Comercio, allí fueron contactados por los diseñadores de Manisol a quienes les gustó mucho la ropa que confeccionaban y les proponen que confeccionaran toda la ropa para las tiendas Bata del país. Ellos aceptan y se inicia así una relación comercial que modificó totalmente la empresa; dejaron todo lo que hacían antes, abandonaron sus clientes y se dedicaron exclusivamente a Manisol. Pasaron de tener dos empleados a manejar 120. La empresa era absolutamente boyante, buena producción, cliente fijo, pagos oportunos, buenas ganancias, era un éxito.

Un día, luego de casi dos décadas de relaciones, los de Manisol llaman a la empresa y les dicen que necesitaban una reunión urgente. Muy lejos de imaginarse lo que iba a ocurrir asistieron a la cita. Allí les informan que a partir de la fecha suspendían todas las relaciones comerciales, empezarían a importar toda la ropa desde China. Como es de suponerse, fue un gran impacto, prácticamente la empresa se fue a pique. La preocupación no solo era por la empresa como tal, sino también por las personas que tenían contratadas, pues en su mayoría eran mujeres cabeza de hogar que dependían exclusivamente de este trabajo. La empresa ocupaba preferiblemente mujeres, no solo por el tipo de trabajo que debían realizar, sino por las condiciones de ser personas comprometidas, responsables y las que en mayor medida impulsan el desarrollo de los hijos y sus hogares. Las relaciones que tenían establecidas eran de cordialidad, ayuda mutua, solidaridad; las hacía sentir como seres humanos y como las aliadas más importantes de la empresa. ¿Qué iban a hacer ahora? Habían abandonado los clientes anteriores y se habían dedicado a atender solo uno, que de un momento a otro cierra la puerta.

Frente a este panorama deciden visitar algunas empresas y le empezaron a maquilar a algunas empresas de la región. Así transcurrieron algunos años, dedicados a la maquila. Aunque fue una opción no fue suficiente para superar la crisis que les generó la cancelación del contrato con Manisol, pues daba solamente para sobrevivir. Se fueron presentando muchas situaciones, crisis sobre crisis, que desencadenaron en que finalmente se terminó la sociedad con el hermano. Después de tener semejante empresa Piedad quedó sola y con grandes problemas encima: acreedores, bancos, proveedores, nómina, iliquidez. Le aceptan declararse en ley 550 y empezó a trabajarle a esta ley para responder a estas obligaciones. Además, tenía una cartera grande irrecuperable. La empresa duró tres años bajo esta ley y finalmente se decidió entregar la empresa a la superintendencia, entregaron maquinaria y todo lo de la empresa. Solo quedaron los empleados. Algunos de ellos hoy continúan. Con gran efusividad la propietaria habla de sus empleados, y dice tener algunos de hasta 25 años de antigüedad.

7.1.1 Un nuevo aliento

Luego de 20 años de trabajo, la empresa quedó con el conocimiento y los empleados. Las señoras que trabajaron en creaciones Pia y que tenían garantías como poder llevar a sus hijos a la empresa en

momentos que no tenían con quien dejarlos o debían hacer tareas supervisadas. Ella permitía que los empleados llevaran sus hijos y allí hacían sus tareas, almorzaban en el restaurante y cuando terminaban la jornada se iban con sus hijos. Estas relaciones tan fraternas con los empleados tuvieron sus frutos cuando le dijeron a Pia que querían seguir trabajando con ella. Esto la motivó y hace 10 años comenzó de nuevo. La experiencia como maquila la trasladó a su misma empresa y organizó con cuatro personas claves unos talleres satélites: ellas (las empleadas) tenían unas máquinas y ella (Pia) les dio otras. Nuevamente inicia la producción de ropa deportiva y de uniformes de colegios. Se recuperaron clientes de antes de Manisol y empezaron a trabajarles de nuevo. Recuperarlos fue relativamente fácil pues la calidad de sus productos era muy reconocida.

La nueva empresa toma el nombre de Apleton, que era una marca que manejaban cuando tenía creaciones PIA, marca con la que hicieron mucha ropa y hasta llegaron a exportarla. Estando en su relación comercial con Manisol, deciden recoger ese negocio porque era de cartera larga y ello generaba mucho problema. Además, lo de Manisol era lo más rentable.

La empresa ya ha logrado recuperarse, aun cuando enfrentan dificultades puesto que la competencia es complicada, las carteras son de mucho cuidado, el mercadeo es estratégico y como tal es costoso. Este año ha sido complejo por varias circunstancias: primero les encriptaron las cuentas de la empresa y les robaron \$40 millones de pesos. Luego vino la reforma tributaria que les ha golpeado duro.

Con todas las dificultades han crecido de forma que hoy día tienen 17 empleados directamente y 30 talleres satélites que maquilan: bordadores, la empresa corta, organiza y despacha a talleres satélites que eran de Creaciones Pia. Esta modalidad la aprendió siendo maquiladora. El cierre fue muy duro. Lo más importante fue aprender que el mayor activo son las personas, pues fueron ellas las que motivaron y propiciaron el nuevo aliento de la empresa.

En un mundo tan complejo las crisis son el pan de cada día; sin embargo, nunca hay suficiente preparación para manejarlas. La reflexión sobre lo ocurrido a Creaciones Pia lleva a la pregunta de si en alguna ocasión previeron qué pasaría de ocurrirles lo que en efecto pasó: su único cliente canceló su contrato. Seguramente que en su momento no habrán tenido la respuesta correcta, pero por menos tendrían algunas alternativas para su manejo.

- ¿Podría decirse que la empresa sentía una especie de seguridad, es decir que se sentían poco vulnerables?
- ¿Se podría haber detectado este riesgo?
- ¿Cómo se hubiera podido anticipar a este riesgo?
- ¿Son las crisis una amenaza o una oportunidad?
- ¿Es el factor humano el más afectado en las crisis?
- ¿Es el factor humano es más estratégico en la resolución y salida de las crisis?

7.1.2 El paso por Manizales Más

Su paso por Manizales Más ha sido fundamental. Piedad ha aprendido que la contabilidad y las finanzas son fundamentales; que hay que cuidar el flujo de caja. Aprendió que hay que ponerse metas, hacer planeación estratégica, lo que le ha permitido ir consolidando su empresa tanto en lo operativo como en lo administrativo.

El principal aprendizaje ha sido reconocer la importancia de montar la tienda on line, las ventas por internet. Esto no lo ha hecho y se enfrenta ahora a esta demanda.

7.2 Nota de enseñanza

Caso Apleton: volver a nacer de las cenizas como el ave fénix

Los temas y posibles cátedras o asignaturas en las que se puede aplicar son: cultura organizacional, toma de decisiones, aprender de las crisis, el lado humano de las empresas.

El estudiante en este estudio de caso debe ser un estudioso en el sentido estricto de la palabra, lo cual implica el análisis juicioso del caso y de la teoría desde donde debe ser analizado. También debe asumir diversos roles según sea la dinámica del caso: alguna vez será el empresario, otras el cliente, otras será el empleado. El rol fundamental será el ser un sujeto activo de su formación en donde el docente es el facilitador y quien ayuda en su proceso comprensivo, pero el que aprende es él.

El caso permite ilustrar resiliencia empresarial, es decir, cómo resurgir del fracaso, y el crecimiento a través del liderazgo y organización. Y puede ser utilizado en los siguientes momentos: al inicio del curso como pretexto para reflexionar acerca de teorías que soportan el proceso de aprendizaje y motivar su participación; y como un ancla de apoyo en el desarrollo de la temática como caso ilustrativo de la misma.

7.2.1 Objetivos de enseñanza y aprendizaje

Objetivos de enseñanza

- Lograr que los estudiantes realicen lecturas críticas de las lecciones de las empresas a partir de la aplicación de teorías que fundamentan el caso.
- Desarrollar en los estudiantes capacidades para la toma de decisiones y la responsabilidad por sus consecuencias.
- Ejercitar la práctica de la reflexión en los temas en que se puede aplicar el caso, específicamente acerca del valor de las personas como fuente de crecimiento y desarrollo empresarial.
- Crear un escenario para la reflexión como factor clave para hacer frente a situaciones complejas y para el desarrollo de la mentalidad emprendedora.

Para lo anterior se recomienda tener en cuenta los pasos de la práctica reflexiva:

1) la narrativa - volver a un evento y describir lo que sucedió; 2) percipiente - pensar en las percepciones y reacciones implicadas; 3) analítica - pensar en la situación analítica (por ejemplo, qué medidas involucró, qué habilidades se emplearon, y se relaciona con la experiencia previa); 4) evaluativa - evaluar la experiencia (lo que ha ido bien, ¿qué criterios se están aplicando?); 5) crítico - considerar las implicaciones para el futuro (¿por qué hiciste lo que hiciste, ¿qué otra cosa podría haber hecho, y que te dice la experiencia acerca de ti mismo)? (Neck, 2014, p. 95).

Objetivos de Aprendizaje

- Fortalecer la práctica reflexiva que conlleva a establecer vínculos entre la teoría y la práctica de manera virtuosa en donde la una se retroalimenta de la otra y así sucesivamente. Reflexión en la acción y la reflexión sobre la acción
- Fortalecer el pensamiento creativo y la innovación para la creación de alternativas de solución.
- Aprender a ponerse en los zapatos del otro.
- A través del estudio del caso, desarrollar pensamiento emprendedor desde tres ángulos: el mundo del empresario (indagar sobre las características del empresario); el mundo de los procesos, conocer las etapas de crecimiento, desarrollo, crisis, renacimiento que poseen las empresas; el mundo de la cognición, cómo piensan los empresarios.

El caso puede ser utilizado en los siguientes momentos: al inicio del curso como pretexto para reflexionar acerca de teorías que soportan el proceso de aprendizaje y motivar su participación; y como un ancla de apoyo en el desarrollo de la temática como caso ilustrativo de la misma.

Referencias

Neck, H., Green, P., Brush, C. (2014). *Teaching Entrepreneurship*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Solo Cauchos S.A.S.

Caso de enseñanza Solocauchos S.A.S.

Empresa: Solocauchos S.A.S

Año EAP: 2013

Entrevistado: Marcelo Echeverry Villegas

Autora

Beatriz Álvarez Vargas*

*Diseñadora Industrial, Universidad Autónoma de Manizales. Empresaria de Alto Potencial 2013 Manizales Más. 20 años de experiencia en el sector productivo encontrando soluciones a las necesidades de la industria en la región.

Docente del Programa de Diseño Industrial adscrita al Departamento de Diseño y Arte de la Universidad Autónoma de Manizales; vinculada al Grupo de Investigación Diseño y Complejidad. Coordinadora línea de Diseño Industrial en el Centro de Diseño UAM. Profesora de Alto Potencial 2017, Manizales Más.

8. Caso de enseñanza Solocauchos S.A.S.

Cuando una empresa determina su visión como “El lugar donde todos queremos estar” solo puede ser el comienzo de grandes cosas, esta empresa es Solocauchos S.A.S. Este apartado narra la manera como Marcelo Echeverry, quien es su gerente general y socio fundador, ve los negocios, el emprendimiento y la innovación.

Marcelo es un emprendedor nato, a la edad de 14 años inicia su experiencia en el mundo laboral, comienza a trabajar con su padre en una empresa de equipos odontológicos y desarrolla todas las actividades requeridas en la empresa, desde las más básicas como barrer y lijar. Con el tiempo fue aprendiendo los diferentes oficios que se requerían en los procesos internos. La empresa creció, pero por dificultades del mercado y de la relación entre los socios, quebró. Posteriormente, a sus 18 años inicia su formación en el SENA participando en diferentes cursos que comienzan a fortalecer su conocimiento del mundo industrial desde el hacer, la técnica y la experiencia, para luego fortalecerse en el *ser empresario*, a través de una formación en Creación de Empresa y Formación de Empresarios brindada por el CEFE en una alianza empresarial con Alemania. Establece una serie de emprendimientos: uno de ellos relacionado con el cultivo de corozos, su procesamiento y venta, otro fue una vidriería; en cada uno de ellos su interés siempre fue desarrollar equipos, máquinas y herramientas que facilitarían el trabajo e incrementarían la calidad de los productos.

Marcelo se caracteriza por ser un empresario entusiasta y visionario, que define el emprendimiento como tratar de ver, oler y aprender de los fracasos, a través de esta visión, ha logrado estructurar una empresa que desde el año 2013 hace parte del ecosistema de emprendimiento de la ciudad.

Ha identificado su interés personal alrededor del conocimiento del sector industrial, conocer las empresas, sus procesos de producción, su maquinaria y equipos, y hoy lo ha llevado al mejoramiento de los productos tanto propios como de todos sus clientes.

Solocauchos S.A.S. nace en el año 2000, Marcelo afirma que este fue un proceso que inició de forma irresponsable, pues hoy es consciente de su desconocimiento del mercado y su falta de experiencia en los procesos puntuales con los que podría

trabajar, en el momento de la compra la empresa contaba con tres prensas y un molino, y solo se procesaba caucho vulcanizado; en el año 2003 involucra el procesamiento de plásticos a través de los procesos de inyección, en el año 2005 la empresa inicia el proceso de certificación ISO-9000, en el año 2006 se realiza el montaje del taller de mecanizado para el diseño y desarrollo de moldes y troquelaría. Actualmente la empresa se dedica al diseño, desarrollo y producción de piezas de caucho y plástico para el sector industrial y comercial, con sus nuevas líneas de productos para el hogar y para mascotas, además cuenta con líneas de producción en inyección, vulcanizado y un centro de mecanizado. Es una empresa apasionada y comprometida con inyectarle al mundo soluciones dinámicas y flexibles; además, la transparencia es su convicción para ofrecer el mejor acompañamiento con el fin de construir confianza y rentabilidad para sus clientes, para su empresa y todos sus colaboradores.

Solocauchos S.A.S. se dedicó al procesamiento de partes para el desarrollo y fortalecimiento del producto de sus clientes, con el concepto que hoy se conoce como maquila, esto les permitió posicionarse en el mercado, estabilizar las finanzas de la empresa y finalmente crecer. Pero crecer no significa llegar a donde uno desea, o considerar que todo lo que se tiene es lo que se desea, y en la mente de Marcelo permanecía la idea de crear líneas de producto propias, para posicionarse en nuevos mercados, y fortalecer el crecimiento de la empresa.

Con base en el concepto de mejoramiento continuo, la empresa busca nuevas e innovadoras alternativas en todos sus procesos de: elaboración de moldes, diseño y desarrollo de productos, optimización de procesos y materiales. En Solocauchos no solo escuchan a las empresas, también escuchan a aquellos emprendedores que quieren desarrollar sus ideas, y para ello cuentan con un equipo profesional multidisciplinario que busca las mejores soluciones, que permitan la industrialización y el éxito en un mercado.

Marcelo considera que la perfección no existe, todo el proceso de desarrollo se basa en refutar y procurar que el cliente salga del cajón, es decir, salga de su zona de confort, que vea las cosas de manera diferente, que lea el mercado de manera distinta e incorpore conocimiento en sus productos para transferir valor. Esto lleva a la empresa a tener un alto grado de experiencia en el manejo de proyectos, involucrando todas las fases en el desarrollo de productos: conceptualización, desarrollo, uso

de software especializado, desarrollo de moldes, producción y comercialización, conservando siempre el liderazgo, la creatividad y la innovación en todos sus procesos.

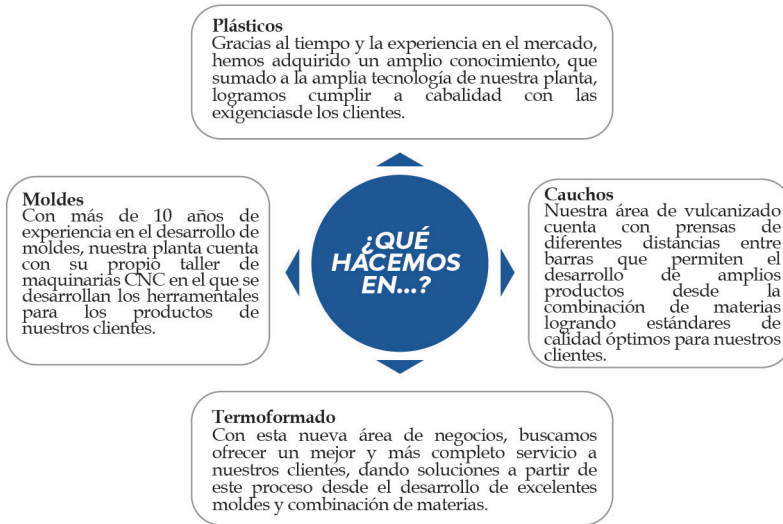


Figura 6. Procesos empresariales de Solocauchos
Fuente: Solocauchos. Organización

Para Solocauchos S.A.S. su compromiso con el cliente es convertir sus sueños en realidad. Basados en esta premisa y teniendo en cuenta que la empresa es su principal cliente interno, en el 2013 y contando con el apoyo de Manizales Más y a través de una convocatoria de FomiPyme, Solocauchos S.A.S. inicia una nueva etapa en el desarrollo empresarial, consolida la creación de una línea de productos para mascotas llamada PYKOS.

Esta línea nace del gusto personal y las fortalezas internas de la empresa para el manejo del caucho natural, con el fin de incrementar el consumo interno de caucho, teniendo en cuenta que, dentro de las políticas de diversificación de cultivos de la Federación Nacional de Cafeteros, esta fomenta en ciertas regiones del país y en especial del departamento la siembra de cultivos alternativos entre ellos el caucho natural. En un comienzo el caucho era de baja calidad, el campesino no había adquirido aún las competencias para procesar esta materia prima con las características de calidad necesarias para llegar a los procesos de transformación, este fue un reto importante y desde la responsabilidad social empresarial se estableció una relación

que permitiría al cauchero fortalecer sus procesos. Todo esto se conjugó con un análisis del mercado que permitió identificar que los productos manufacturados a partir del caucho natural tienen un precio de venta que brinda márgenes que dan viabilidad a estos desarrollos.

A partir de ese momento inician todo el proceso de diseño y desarrollo de esta línea de producto, el primer producto desarrollado fue la pelota de caucho. Contando con un equipo multidisciplinar (ingenieros, diseñadores, especialistas en mercadeo, publicistas, entre otros profesionales) se realiza el trabajo de desarrollo de las características y especificaciones del material, diseño de moldes y primeras pruebas para el prototipo, y a través de la convocatoria de FomiPyme se realiza el proceso de registro de marca y estudio de mercado.

El estudio de mercado evidenció una tendencia en algunos países de América Latina en donde se observa un descenso en la tasa de natalidad en niños y que las mascotas se han convertido en un nuevo miembro de la familia, concepto que apalancó la idea de negocio. Marcelo visualiza esta línea de productos no solo hacia el segmento de perros, sino para poder desarrollar productos para otros segmentos de mascotas.

El proceso de contar con marca propia ha sido un reto muy grande para la empresa, ya que la estructura empresarial para salir al mercado con productos propios implica contar con un equipo de ventas, generar códigos de barras para los productos, establecer y manejar escalas de precios que sigan siendo rentables para la empresa, establecer el pago de comisiones para el equipo de ventas, entre otros aspectos.

8.1 El desarrollo de producto, un reto constante

Marcelo identifica que su vinculación personal y empresarial con el programa de Diseño Industrial de la Universidad Autónoma de Manizales ha sido significativo para todos sus procesos de diseño y desarrollo de producto. Allí evidencia la necesidad de contar con un diseñador industrial al interior de las organizaciones dadas las fortalezas que estos profesionales tienen desde sus habilidades de proyección, y sus habilidades de dibujo y desarrollo 3D; así fue como llegaron a la construcción de una plataforma empresarial para el diseño y desarrollo de productos, facilitando todos los procesos de prototipado y validación de producto e incrementando la innovación.

Marcelo describe esta plataforma como:

tenemos como foco de trabajo ICIS (Injectando Cultura Innovadora y Sostenible) la cual es un modelo de innovación empresarial que se aplica directamente en el modelo de negocio y a las líneas de producto, además enlaza toda la actividad de la empresa con la parte social y ambiental.

Un aspecto que Marcelo identifica dentro del proceso de diseño y desarrollo de producto es que llega el momento en el que es necesario hacer un alto en el camino, evaluar lo que se tiene y salir al mercado a vender, si esto no se hace, se entrará en un círculo vicioso de siempre querer mejorar, hacer las cosas diferentes, modificar y modificar una propuesta, pero esto en el mundo empresarial no es posible, primero se quiebra la empresa, y allí se identifica que si una empresa no vende, lo que el mercado desea comprar, nunca encontrará su punto de equilibrio y no alcanzará crecimiento alguno.

La rapidez en los procesos de diseño y desarrollo es fundamental para salir al mercado, para generar procesos continuos de mejora del producto. Marcelo lo expresa de la siguiente manera: *el producto perfecto no existe, es necesario equivocarse rápido en el proceso de diseño, validar el producto y salir al mercado cuanto antes, porque si no la competencia saldrá primero.*

El proceso de diseño es continuo y se fortalece el producto en el momento de salir al mercado e identificar qué se vende y qué no, qué productos suplen las necesidades del consumidor y cuáles necesidades no han sido satisfechas, cómo se compete y cómo a partir del diseño de producto se fortalece un nicho de mercado. El proceso de mejoramiento del producto también involucra: verificar el ciclo de vida del producto, empaque, resistencia del material, peso de las piezas, se optimizan los procesos de producción, se optimizan los costos de producción y precios de venta, este es un proceso continuo en el que la empresa de manera permanente debe trabajar.

Este trabajo se desarrolla basado en un equipo interdisciplinar y colaborativo, en donde el compromiso de todos los integrantes es fundamental, donde cada uno aporta desde sus conocimientos y experiencias, y es indispensable aprender a escuchar, analizar lo que se escucha y luego proponer las ideas propias.

Solocauchos S.A.S. a lo largo del tiempo ha recibido una serie de menciones que los distinguen como una empresa líder e innovadora en el sector industrial, y que busca de manera permanente ser diferente y diferenciarse de otros, tanto en su estrategia empresarial como en los productos que desarrolla para sus clientes o propios.

Para Marcelo estas exaltaciones son las motivaciones para seguir adelante, pues valoran el esfuerzo realizado, porque no es cuestión de suerte, sino de trabajo diario en equipo, de varios años en los que se han cometido varios errores, pero se sigue adelante.

8.2 PYKOS, una estrategia para el crecimiento

Pykos, es una marca propia de Solocauchos S.A.S. que lleva más de 17 años en el mercado de la maquila y nace buscando disminuir la importación y fomentar el progreso de nuestro país. La marca de accesorios para mascotas es una línea de productos elaborados en caucho natural no tóxico con la característica diferencial de olores divertidos y agradables, tanto para el usuario humano como para su mejor amigo, ayudándoles a mejorar su aliento, ideales para complacerlos y hacerlos más felices.

Pikos ha sido una de las estrategias creadas por la empresa para fortalecer el crecimiento, diversificar las fuentes de ingreso, brindar productos de alta calidad y satisfacer una necesidad latente en el mercado. Todos estos elementos han permitido el desarrollo de productos que se diferencian en el mercado como: huesos, herraduras, pelotas, y recipientes para alimentos entre otros. Ahora para la empresa, el reto es ingresar al mercado de los Estados Unidos, país en el cual las ventas anuales en productos asociados al cuidado de las mascotas corresponden a US 40.000 millones.

Bajo el eslogan “Pykos amor que divierte...” toda una serie de productos y estrategias pueden desarrollarse, por esto cada día la empresa y en especial Marcelo se hace las siguientes preguntas: ¿Cómo generar mayor valor en el producto? ¿Qué otros productos podrían ser desarrollados? ¿Cómo generar mayor novedad en los productos? ¿De qué manera los productos nos están comunicando la propuesta de valor de la empresa? ¿Cómo asegurarnos que el producto se diferencia de los que se pueden encontrar en el mercado?

Pykos

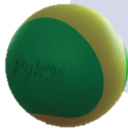
un amor que divierte

HUESO MEDIANO
Caucho y
plástico atóxico
87 gramos



HUESO GRANDE
Caucho y
plástico atóxico
222 gramos

HERRADURA
Caucho y plástico
atóxico
78 gramos



PELOTA PEQUEÑA
Caucho atóxico
118 gramos
Ø 60mm



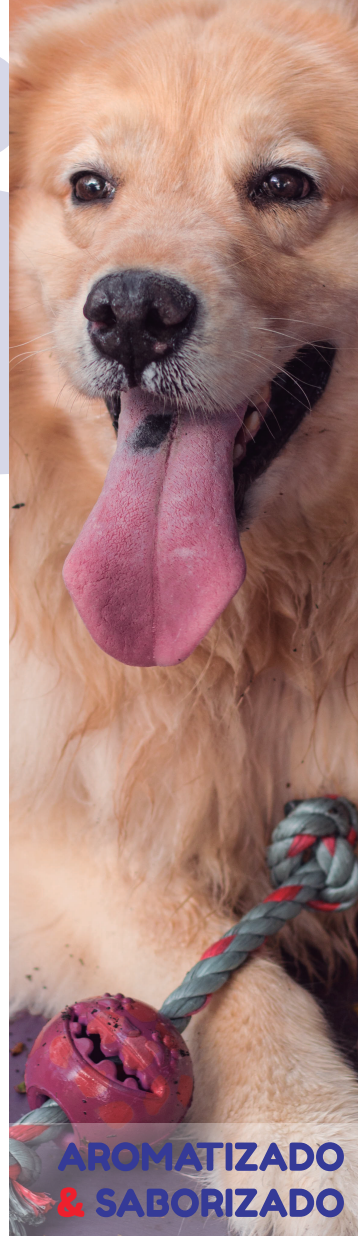
PELOTA GRANDE
Caucho atóxico
257gramos
Ø 78mm



PELOTA SOGA
Orificio de
20mmØ para
paso de sogas o
insertar galletas

PBX +57 (6) 8 74 30 35
+57 316 807 73 25

www.pykos.com.co



**AROMATIZADO
& SABORIZADO**

Figura 7. Catálogo de productos de la marca Pykos
Fuente: Solocauchos. Nuestras marcas

Tabla 5. Lista de precios productos de la marca Pykos

Tabla de precios						
Producto	Precio distribuidor	Precio tienda	Precio sugerido al público	Precio distribuidor +IVA	Precio tienda +IVA	Precio sugerido al público +IVA
Hueso grande	5.000	7.000	9.800	5.800	8.120	11.368
Hueso mediano	4.000	5.600	7.840	4.640	6.496	9.094
Hueso pequeño	3.000	4.200	5.880	3.480	4.872	6.820
Herradura	3.000	4.200	5.880	3.480	4.872	6.820
Pelota pequeña	5.000	7.000	9.800	5.800	8.120	11.368
Pelota grande	7.900	11.000	15.484	9.164	12.830	17.961

Fuente: Solocauchos. Tablas

8.3 Nota de enseñanza

Caso Solocauchos S.A.S.

El caso de enseñanza se desarrolla alrededor de la importancia del diseño y desarrollo de productos y el fortalecimiento de su propuesta de valor, describe como Solocauchos S.A.S. ha establecido una estrategia empresarial para este proceso con el fin de ingresar a nuevos mercados, cuáles son las situaciones que han enfrentado en este proceso y como el diseño se ha convertido en una herramienta fundamental para el crecimiento de la empresa.

Es fundamental para el estudiante entender cómo desde el punto de vista del empresario la propuesta de valor se convierte en un elemento esencial para estructurar el crecimiento empresarial, la diversificación de productos y toda su estrategia de marca y ventas. Finalmente se desarrollan escenarios donde el estudiante tiene la posibilidad de identificar y proponer soluciones para las situaciones encontradas, bien sea a partir de producto, marca, estrategias empresariales entre otros, en donde se dé el valor necesario a la propuesta de valor.

El caso puede verse aplicado en asignaturas de Taller de Diseño 6 - Microdiseño. Su contenido permite al estudiante identificar desde diferentes ópticas la pertinencia de la responsabilidad social y la responsabilidad del diseñador en el contexto, el desarrollo del producto en el marco de los requerimientos de un mercado, el trabajo interdisciplinar alrededor de los procesos de producción e identificar el rol de los profesionales que participan en un equipo multidisciplinar, así como algunos elementos que determinan el proceso de diseño y desarrollo, ventas, mercado y equipos de trabajo.

8.3.1 *Objetivos de enseñanza y aprendizaje*

Objetivos de enseñanza

- Fomentar en los estudiantes las competencias de lecto-escritura.
- Evaluar la capacidad del estudiante para identificar la propuesta de valor de la empresa, y cómo llevarla a las soluciones de diseño, desde el desarrollo de producto, marca, servicios o estrategias empresariales.

- Fomentar en el estudiante la generación de alternativas para dar respuesta a algunas de las preguntas que se plantea el empresario.
- Identificar las dificultades del estudiante para la generación de alternativas y el reconocimiento de la propuesta de valor de la empresa.

Objetivos de aprendizaje

- Reconocer cómo el proceso de diseño y desarrollo se integra en el desempeño profesional al interior de una empresa.
- Identificar las situaciones problema que se pueden presentar en el momento de trabajar en un equipo interdisciplinario.
- Interpretar cómo la propuesta de valor de la empresa se integra en el proceso de diseño y desarrollo.

8.3.2 Preguntas y actividades orientadoras sugeridas

Trabajo extraclase

- Desarrollar un texto en el cual especifique una serie de recomendaciones que el empresario podría seguir para fortalecer esta línea de productos.
- Proponer la solución a una de las preguntas planteadas por el empresario con el fin de dinamizar y fortalecer la línea de productos Pykos.

Trabajo en clase

Si usted fuera el líder del equipo multidisciplinar responsable del desarrollo de la línea de productos Pykos:

- ¿Qué estrategias generaría para fortalecer la línea de productos?
- ¿Cómo orientaría el trabajo del grupo para evidenciar su propuesta de valor y generar propuestas novedosas para el mercado?
- ¿Qué conceptos de diseño definiría para el desarrollo de producto?
- Construir un listado de requerimientos de diseño, teniendo en cuenta la propuesta de valor de la empresa.

8.3.3 Plan de enseñanza en el aula

La actividad se desarrolla a lo largo de 5 momentos, en 2 sesiones de trabajo, dedicando 90 minutos de la clase a cada actividad:

- Momento 1: lectura previa del caso (actividad extra clase). Cada estudiante debe leer el caso antes de la clase.
- Momento 2: observaciones e interpretaciones preliminares del caso por parte de los estudiantes. Desarrollo de la discusión alrededor de las reflexiones al interior del aula.
- Momento 3: presentar de forma escrita las actividades para desarrollo extra clase, enviarlas por medio digital antes de la segunda sesión de trabajo.
- Momento 4: desarrollo de una actividad de roles, en donde cada estudiante tiene un rol específico y asume una postura frente al proceso de diseño y desarrollo de un producto. Identificar cómo se superan dificultades, cuáles son las prioridades, el equipo, y cómo se asegura no perder de vista la propuesta de valor. Para este ejercicio los estudiantes tienen como insumos todos los análisis previos realizados.
- Momento 5: conclusiones y observaciones, el docente en compañía del grupo de estudiantes generará una serie de conclusiones y recomendaciones alrededor de la actividad del caso de enseñanza.

Tiempos sugeridos

Actividad previa a la primera sesión: momento 1: lectura del caso de enseñanza.

Primera sesión: momento 2: interpretación preliminar del caso (30 minutos), reflexiones al interior del aula (60 minutos)

Actividad previa a la segunda sesión: momento 3: actividades de desarrollo extra clase

Segunda sesión: momento 4: actividad de roles (60 minutos), momento 5: conclusiones y observaciones (30 minutos)



Pan Extra: un sueño familiar y ejemplo de emprendimiento

Empresa: Pan Extra

Año EAP: 2013

Entrevistado: Juan David Giraldo

Autor

Andrés Fernando Botero Cardona*

*Administrador de Empresas de la Universidad de Manizales y Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de la misma institución.

Profesor de la Universidad Católica de Manizales desde el año 2015. Profesor de Alto Potencial 2017 de Manizales Más.

9. Pan Extra: un sueño familiar y ejemplo de emprendimiento

Esta historia comenzó en 1982, en ese entonces Don Alberto, el papá de Juan David, trabajaba para la DIAN ya que su profesión como contador así se lo permitió. El trabajo era rutinario y ofrecía importantes beneficios, sin embargo, don Alberto sentía que algo hacía falta en su vida; quizás una chispa de emoción, quizás algo realmente retador. Lo que realmente sucedía era que su vocación lo llamaba y le pedía a gritos un cambio de rumbo.

Don Alberto creció aprendiendo a negociar y esto alimentó en él la pasión por los negocios. De pequeño compraba y vendía casi cualquier cosa que podía negociar y ya en su juventud hasta una tienda llegó a montar en su natal Aranzazu (Caldas).

Gracias a la oportunidad que se le presentó un tiempo después, don Alberto le apostó a estudiar contaduría pues pensó que esta formación podría ser de mucha utilidad en los negocios.

Viviendo ya en Manizales y estando cerca a terminar sus estudios superiores, se le presentó la oportunidad de entrar a trabajar en la DIAN y eligió tomarla ya que esta le ofrecía atractivos beneficios económicos y era bien sabido por todo el mundo sobre la estabilidad laboral que ofrecía el sector público a sus empleados.

Laboral y económicamente la vida de don Alberto era muy buena y muy tranquila. Su reciente matrimonio con la mujer que amaba lo hacía sentir dichoso, sin embargo, tras pensarlo detenidamente decidió que no iba a seguir ignorando ese llamado sobrecogedor que su corazón le hacía y se puso en acción. Decidió emprender la búsqueda de una idea de negocio que le permitiera seguir esa senda que su corazón le señalaba. Ahora, a diferencia de varios años atrás, tenía más conocimientos legales y comerciales, así como un capital que había logrado ahorrar a lo largo de varios años. Sin embargo, también enfrentaba riesgos en esta apuesta, como lo era por ejemplo, poner en juego la estabilidad económica de su recientemente formada familia.

Todos aquellos eran aspectos que había tenido que tomar en cuenta para decidirse por la opción de ser empresario y fue a partir de este análisis y de su convicción de seguir su vocación que se lanzó a una nueva aventura en su vida. Tras buscar mucho encontró un negocio que parecía prometedor; en el país había un auge de productos de aseo que habían comenzado a

cambiar muchas de las costumbres de limpieza en los hogares colombianos. Esta parecía ser la oportunidad para hacer lo que siempre había amado: comerciar. Presentó su renuncia a la DIAN y emprendió el camino de su nuevo negocio con los productos de aseo para el hogar montando un almacén.

Las cosas comenzaron bien, aun cuando no tenía un amplio conocimiento de esta industria y de algunas de las particularidades del negocio se esforzaba por aprender y por ofrecer el mejor servicio posible, sin embargo, las ventas no crecían mucho y el hecho de que casi todos estos productos comenzaron a ser comercializados en supermercados aumentó la competencia y poco a poco sus ventas se fueron erosionando, llegando al punto en que comenzó a considerar seriamente cerrarlo.

Un miércoles en la noche don Alberto llegó a su casa después de un agotador día de trabajo. Se sentó en la sala, se puso cómodo y cerró los ojos para descansar un poco. En ese instante sonó el teléfono y su esposa contestó; *Aló? ¡Hola monito!, cómo estas.* Era Pacho, el cuñado de don Alberto y hermano de su esposa; *Beto, pasa donde Pacho que te necesita.* Don Alberto se incorporó nuevamente y tomó el teléfono - *Aló. ¡Quiubo Pacho! ¿Cómo van las cosas? - Bien todo Beto, aquí descansando un poquito. Hermano, es que quiero comentarle algo. Hablando con el hermano de Martha me enteré de un posible negocio que me llamó mucho la atención. ¿Cómo le parece! van a poner en venta Pan extra, la cafetería que montaron los Caicedo ahí por Telecom.*

La noticia que Pacho le dio le cambió inmediatamente la cara con la que había llegado del trabajo. Se trataba posiblemente de una muy buena oportunidad.

En 1973 los dueños de una importante cadena de restaurantes y cafeterías en el norte del Valle y Eje Cafetero habían decidido hacer una nueva inversión en Manizales, sumando así al ya exitoso Punto Rojo³ una nueva cafetería ubicada en la calle 20 entre carreras 22 y 23.

Nueve años más tarde pusieron la cafetería en venta y esta era la propuesta de negocios que Pacho le presentaba a don Alberto, pues Pacho tenía conocimientos y experiencia en materia de panadería. Adicionalmente, el negocio ya estaba posicionado en

³Fue un reconocido restaurante de autoservicio ubicado sobre la carrera 23 entre calles 21 y 22 hasta finales de la década de los años 90. Pertenecía a la cadena de paradores turísticos ubicado en vías nacionales conocida como Parador Rojo restaurante.

el mercado local y su ubicación también ayudaba.

La idea era que ambos se asociaran para comprar la cafetería y con las habilidades de ambos, don Alberto en lo comercial y Pacho en lo concerniente a la panadería y cafetería, podrían manejar con éxito este negocio.

Aquella noche don Alberto no durmió. En su cabeza iban y venían toda clase de pensamientos frente a la situación de su almacén y a la propuesta de Pacho. A esto se sumaba la preocupación por su familia, pues ya era el padre de 2 hijos y con ellos la responsabilidad era más grande que antes.

Tras pensar mucho y contar con el apoyo incondicional de su esposa decidió embarcarse en la nueva aventura convencido de que las cosas saldrían mejor en esta oportunidad.

Don Alberto y Pacho comenzaron con el nuevo negocio el 3 de abril de 1982. El comienzo fue especialmente difícil para don Alberto dado su desconocimiento en materia de panadería y cafetería, pero eso fue cambiando poco a poco gracias a la pasión y a la tenacidad que le imprimió a su trabajo administrando y atendiendo el negocio, pero también aprendiendo sobre todos los demás aspectos de la panadería.

Como suele suceder en algunas sociedades, en esta comenzaron a aparecer diferencias de opinión frente a decisiones que debían ser tomadas por parte de los dos socios pues cada uno tenía ideas diferentes sobre el rumbo que debían darle a la empresa.

Un lunes en la tarde don Alberto estaba en la caja como de costumbre cuando llegó una cliente necesitando comprar pasteles gloria para un algo que tendría con sus compañeros de trabajo en Telecom. Cuando don Alberto la atendió para tomar su pedido, se encontró con una sorpresa que se estaba comenzando a volver habitual. Inmediatamente fue a buscar a su socio para ver cómo podían solucionar el impase.

Pacho, nos quedamos sin pastel gloria. Tengo una señora pidiéndome 20 pasteles para llevar y solo tenemos 2 en el mostrador y mire que esta semana también pasó lo mismo con las milhojas. Esos hojaldres se están vendiendo bastante y necesitamos tener disponibilidad. ¿Qué le digo a la señora que tengo esperando en la caja?- Beto, usted sabe que el horno solo da capacidad para sacar 40 pasteles y en este momento está ocupado con el pan aliñado.

El otro horno no sirve para esos pasteles y yo ya le había dicho a usted que no estoy de acuerdo con comprar otro horno. Eso no hay donde meterlo. Además, yo no estoy dispuesto a gastarme mi plata en eso. Yo la necesito para otras cosas. Dígale a la señora que no hay.

La situación estaba comenzando a tener incidencia en el ámbito familiar por el malestar que ambos experimentaban cuando tenían este tipo de discusiones, ya que además de socios eran familia. Esto llevó a don Alberto a que en el momento más álgido de esta situación, se planteara la posibilidad de comprar la parte de Pacho o vender la suya. El tire y afloje entre socios no podía continuar o tendría graves repercusiones en la familia y en el negocio. Fue así como en 1985, 3 años después de haber comenzado en este negocio acompañado de su cuñado, don Alberto se encontraba ahora totalmente al frente de la empresa y una de sus primeras decisiones fue trasladar el negocio a una nueva ubicación, en la carrera 22 con calle 22 a un local más espacioso. El otro cambio importante que implementó don Alberto fue el de fortalecer a la empresa en la elaboración de productos alimenticios de hojaldre.

En su nueva ubicación y ofreciendo ahora una gama variada de productos de hojaldre la empresa se fortaleció más; era un punto reconocido y visitado por la gente que buscaba tomarse un café, consumir productos clásicos de panadería o los muy apetecidos pasteles gloria, chicharrones, pasteles de pollo, entre otros. Su ubicación en el centro de la ciudad también lo hacía un negocio muy visitado ya que la cantidad de oficinas y almacenes localizados en el sector permitían que hubiera en el mercado un número importante de consumidores que buscaban este tipo de productos para sus algos, sus momentos de descanso en medio de las jornadas laborales o simplemente para calmar un antojo.

El negocio siguió teniendo éxito, lo cual se veía reflejado en las ventas diarias; un día don Alberto llegó a su casa como de costumbre a las 7 pm. Se sentó en la sala, se quitó los zapatos y cerró los ojos para descansar un poco antes de la comida. En ese momento notó que su esposa estaba hablando por teléfono y le estaba dando a alguien indicaciones de cómo preparar algo. Eso le llamó la atención y trató de escuchar con más cuidado de qué se trataba; su esposa le explicaba a la otra persona como preparar una torta.

Sí señora, apenas tenga bien uniforme la mezcla de la mantequilla, la harina y los huevos entonces le rocea la media libra de azúcar y como a él le gustan tanto las pasas pues ahí mismo se las puede agregar, lo termina de mezclar y al final le pone una pizca de polvo para hornear; eso sí, saque solamente lo que le salga con la punta del cuchillo, mezcla otra vez muy bien y vierte todo en el molde. Acuérdesse que ya tiene que tener el horno caliente antes de meter la torta. Como es una torta grande debe poner el horno a uno 180°C y estar revisando constantemente para que no se vaya a quemar. Cuando ya esté cumpliendo el tiempo en el horno meta un cuchillo en el centro de la torta y si sale limpio ya estuvo.

¿Con quién hablabas mi amor? preguntó don Alberto; *con Estrella la esposa de tu sobrino Juan Carlos, él cumple años el viernes y ella le quiere preparar una torta.* Haber escuchado aquella conversación fue un momento de inspiración para don Alberto, de hecho, cambió el rumbo de Pan Extra.

En Manizales no existían lugares especializados donde la gente pudiera comprar una torta para una ocasión especial, y en esta situación vio una gran oportunidad para el crecimiento de Pan Extra. Sin embargo, montar la maquinaria que necesitaba para poder dar este paso requería un espacio más grande. Fue así como en 1989 Pan Extra se trasladó a su ubicación actual en la carrera 23 con calle 17 enseguida de la Cámara de Comercio. Aquel local tenía todo el espacio que necesitaba don Alberto para su nueva línea de productos de repostería. Adicionalmente, la ubicación le ofrecía al negocio una estratégica vitrina para mostrar sus productos y a los clientes un acceso fácil y central para comprar. De ese momento en adelante Pan Extra se disparó en ventas y en éxito. Las tortas fueron su nuevo producto estrella, pues todo lo que se producía se vendía casi que de inmediato, además de seguir siendo un salón donde la gente podía disfrutar de un café o cualquier bebida acompañada de un producto de panadería y de un espacio tranquilo para conversar o estudiar.

Don Alberto siempre ha tenido esa vocación de emprender y comerciar, y así quedó demostrado con todo el éxito de Pan Extra; por ello él quería seguir creciendo con su negocio, sin embargo, esta pasión lo estaba comenzando a alejar de su esposa e hijos. Ya pasaba más tiempo del habitual en el negocio y a veces tenía olvidos frente a compromisos familiares a causa de estar concentrado en el funcionamiento y administración de Pan Extra. Un día, después de haber llegado del trabajo, su esposa lo miró a los ojos con esa mirada que utilizan las mujeres cuando

desean reclamar por algo. Don Alberto ya la conocía muy bien y sin dar rodeos a la situación dijo: *vení mi amor, vámonos para la sala, tengo ganas de estirar las piernas y quiero saber qué es lo que me tienes que decir.*

Ya en la sala sentados el uno junto al otro ella comenzó con un suspiro profundo y le empezó a contar lo que quería decirle:

Beto, tu eres un hombre admirable, has luchado sin descanso por tus sueños, eres una persona recta y organizada, tienes un carácter fuerte pero también un corazón muy grande, yo lo he vivido en mis años junto a ti, pero también lo puedo comprobar cuando hablo con tus empleados en Pan Extra. Como padre has sido ejemplar para los niños y como esposo has sido intachable, pero las cosas están cambiando mi amor, el negocio te absorbe cada vez más el tiempo y la atención, yo entiendo eso, pero también veo que los niños están creciendo y cada vez necesitan más a un papá que esté pendiente de ellos, de sus logros pero también de sus errores para que los corrija, yo también te necesito Beto, no te estoy pidiendo que renuncies a Pan Extra, solo te pido que equilibres las cargas, ambos aspectos de tu vida son fundamentales. Tu familia siempre va a estar ahí para apoyarte, pero también necesitamos de ti.

Aquellas palabras de su esposa dejaron a don Alberto pensando mil cosas; su esposa tenía toda la razón. Desde el momento en que había comenzado con Pan Extra las cosas habían cambiado muchísimo. No solo el negocio había crecido y se había convertido en un éxito, sino que sus hijos también lo habían hecho. Cada día estaban más grandes y veían en su papá un modelo a seguir, un ejemplo de hombre exitoso y respetado por la gente. Fue así como don Alberto decidió bajar el ritmo y equilibrar las cargas; él era un comerciante de vocación, pero también era un hombre con fuertes valores y creencias bien arraigados frente a la familia. En este caso escogió apostarle a su familia.

9.1 Forjando una nueva generación

Juan David y Carlos Andrés son hermanos gemelos. Desde que tuvieron edad suficiente casi siempre dedicaban parte de sus vacaciones y en algunas ocasiones fines de semana para trabajar en Pan Extra ayudando a su padre con aspectos como domicilios o incluso a veces a tomar pedidos en el salón de café del negocio. Aquellos momentos de trabajo en la empresa de su papá eran de especial interés para Juan David, pues ya en varias oportunidades había escuchado la historia del camino que habían recorrido Pan Extra y su papá y sentía una gran admiración por todo el trabajo

de éste y por el crecimiento y el éxito que la empresa había tenido. Los años pasaron y Juan David comenzó a cursar su carrera en la universidad. Desde allí, para cada trabajo que los profesores le dejaban trataba de tomar a Pan Extra como escenario para aplicar los temas que estaba viendo. Procuró también que los temas que investigaba y todas las experiencias que tenía durante sus estudios lo acercaran un poco más a aprender sobre el área de los alimentos.

Todo este esfuerzo tenía como origen una de las enseñanzas de su papá; él les había enseñado a sus hijos que emprender era mitad vocación y mitad formación, y eso lo había aprendido gracias a todas sus experiencias no solo con Pan Extra, sino también con los demás negocios que había tenido. Visto por el joven Juan David desde aquella perspectiva sentía que ya contaba con la vocación, pero consideraba que le hacía falta la formación para ser aquel líder que un negocio realmente necesita.

Juan David continuó durante todo el tiempo de estudio de su carrera aplicando teorías y esforzándose por hacer aportes que contribuyeran al mejoramiento continuo de Pan Extra. Además de sentir la vocación de emprender negocios, Juan David también soñaba con conocer otros lugares, otras costumbres. Él quería descubrir el mundo y aprender de las demás culturas. Cuando llegó el momento de hacer su práctica profesional encontró la oportunidad de ir a trabajar a Bogotá. Allí realizó su práctica y aprovechó conocer la mayor cantidad posible de aspectos referentes al funcionamiento de la empresa.

Estando en Bogotá se le presentó otra oportunidad: estudiar una especialización en los Estados Unidos. ¡No puede ser mejor! Esa fue la expresión que salió de su boca cuando la encontró. Esta oportunidad le brindaba la posibilidad de hacer lo que soñaba: formarse y conocer otra cultura. Sin pensarlo dos veces comenzó a gestionar todo lo que dependía de él y las cosas se dieron tal y como las había soñado. Un año y medio después regresó a Colombia y le ofrecieron un trabajo muy atractivo como director de compras de una multinacional de empaques plásticos que tiene su sede central a nivel de Latinoamérica en Bogotá. En sus ires y venires durante los años que estuvo trabajando en Bogotá conoció en Manizales a Marcela, una mujer que le movió el piso y transformó su mundo. Ambos eran muy activos, les gustaba asumir retos y tenían muchos intereses en común. Después de algún tiempo Juan David no tuvo que pensarlo mucho y le propuso a Marcela que se casaran.

Tras un año de matrimonio y sintiendo los dos que querían emprender algo nuevo decidieron ir a Barcelona a estudiar un MBA⁴. De nuevo, fue una gran oportunidad para Juan David y su esposa, pues el aprendizaje fue inmenso, no solo en materia de formación académica sino también en poder conocer la cultura de los países europeos.

Durante esta experiencia Juan David nunca perdió contacto con su familia en Manizales ni con Pan Extra. Casi todos los días se reunía vía Skype con su papá y con el equipo de Pan Extra para compartir con ellos los aprendizajes que ganaba en sus estudios y encontrar entre todos, formas de aplicar aquel conocimiento para el mejoramiento continuo de la empresa. Hasta aquellos días Juan David no tenía muy claro que haría después de terminar sus estudios. Había pensado en varias alternativas, como quedarse en Europa, volver a los Estados Unidos o regresar a Colombia. Respecto a esta última opción contemplaba la posibilidad de regresar a Manizales y dedicarse a Pan Extra, sin embargo, el abanico de posibilidades era amplio teniendo en cuenta su experiencia en otras empresas y sus estudios. Aquel dilema pareció ser resuelto en la última clase del último seminario del MBA.

Durante las clases del profesor Saldagarini, quien orientaba Estrategias de negocio, se utilizaba una metodología en la cual se simulaban juntas directivas organizadas por equipos de trabajo de estudiantes. La idea era que al final del curso el mejor grupo recibiría un premio por parte del profesor. La última clase llegó y se anunció a los ganadores del premio. Eran un par de españoles que habían realizado el ejercicio de la junta de manera muy creativa. Sin embargo, todos se quedaron a la expectativa cuando el profesor anunció un segundo premio; “¿qué será? y ¿para quienes?” fueron las 2 preguntas que inmediato aparecieron en la mente de Juan David. “He conocido en este curso a una persona que me ha generado admiración. En él he identificado a un verdadero emprendedor y sé de sus esfuerzos por aprender y por aplicar lo que aprende”. En ese momento, el profesor Saldagarini sacó de su maletín un libro titulado *Emprendedor en un minuto*, lo mostró a la clase y dijo “Juan David, te auguro muchos éxitos pues veo que tienes la madera para la aventura del emprendimiento”. A estas palabras siguieron aplausos y un abrazo de Juan David con el profesor.

⁴Master business administration.

En aquel momento Juan David sintió como si algo divino le hubiera señalado a través de su profesor cuál era la dirección que debía seguir. Al otro día, y tras haber pensado toda la noche en lo que había pasado en la clase, Juan David le dijo a su esposa:

linda, lo que pasó ayer en clase no me lo esperaba. Yo lo interpreto como una señal del cielo. Tú mejor que nadie conoces lo que hay en mi cabeza y corazón y sabes de los dilemas que he estado enfrentando. Lo de ayer me iluminó. Siento que lo correcto es regresar a Manizales y dedicar mi tiempo y energía a Pan Extra. Necesito saber qué piensas tú.

Marcela amaba tanto como Juan David conocer nuevos lugares y culturas y también había estado pensando en cuáles eran sus opciones al terminar su posgrado. Amaba Manizales, pero no tenía muy claras sus opciones allí. Después de un suspiro le dijo a Juan David:

mi amor, claro que conozco lo que hay en ti, siempre has sido abierto conmigo y me has contado tus cosas, para serte sincera yo no tengo mucha claridad frente a un futuro profesional en Manizales para mí pues la mayoría de mis contactos y amigos están en otros lugares, sin embargo, yo creo en ti, y a decir verdad también sentí algo especial con lo que pasó ayer. Algo así como un buen presentimiento. Yo te apoyo y te voy a seguir.

9.2 El comienzo de una nueva era

Cuando Juan David regresó a Manizales tenía muy clara cuál era la dirección en la que quería ir con Pan Extra. Bajo la administración de su papá el negocio había funcionado muy bien gracias a una combinación de factores: el momento histórico y las características del mercado que don Alberto supo aprovechar en las oportunidades que se habían presentado, un manejo financiero sano y riguroso y un estilo de administración mediante el cual don Alberto había establecido procesos básicos en los aspectos administrativos y se había formado a su alrededor una cultura patriarcal en la cual todas las decisiones las debía tomar él.

Juan David comprendía aquello, pero también sabía que el mundo cambia constantemente. Sus experiencias de trabajo, de viaje y estudio le habían enseñado bastante en este sentido, y si bien Pan Extra seguía siendo un jugador importante en el mercado manizaleño, ya no era el único jugador que ofrecía productos de repostería y cafetería juntos. Juan David quería que

Pan Extra fuera una empresa con un potencial de crecimiento alto, con aspiraciones nacionales, pero también internacionales y para lograr este sueño Juan David sabía que tendría que cambiar muchas cosas en cuanto a cómo funcionaba la empresa, pero aún más importante, en cuanto a cómo pensaban y trabajaban los empleados.

A su manera de ver necesitaba conseguir que los empleados comenzarán a pensar diferente. Consideraba que ellos no podían quedarse pensando en cómo cuidar su puesto de trabajo en la compañía, o en el cumplimiento de los horarios de trabajo o en un pasado glorioso en el cual Pan Extra había sido un líder en el mercado. Era necesario que su equipo de trabajo pensara en términos de abordar los retos del cambio y que lograran la inspiración para conseguirlo, así como adaptarse a lo que los clientes pedían como resultado de muchas más ofertas disponibles y de un mundo de información e ideas al que internet y las redes sociales les habían abierto las puertas.

Sabía también que él debía ser ejemplo de todo eso que soñaba, pues un líder siempre será una figura a la que todos miren y cuestionen, y de acuerdo con su comportamiento será seguido y admirado u odiado y abandonado. Era una gran responsabilidad la que Juan David tendría que asumir quería llevar a Pan Extra por la senda en la que creía. Para ello tenía claro lo que había aprendido de su papá y de sus experiencias de vida y lo había sintetizado en tres principios que aplicaba cada vez que abordaba un nuevo proyecto: pasión por lo que se hace, disciplina reflejada en persistencia inteligente y conocimiento de lo que iba a hacer.

Teniendo claro que el respeto real no se gana por un título, un apellido o un cargo, Juan David llegó a Pan Extra no a gerenciar, sino a trabajar en cada una de las áreas de la empresa. Como dicen por ahí, a meterse al barro. Lo que quería lograr era que los empleados lo vieran como un ser humano que había llegado con humildad a ganarse el respeto de todos, a aprender de ellos, pero también a enseñar lo que tenía para ofrecer. Con esto también pretendía conocer en profundidad el negocio y cómo estaba funcionando. Lo que Juan David hacía era abonar el terreno para ser un buen líder.

En este proceso Juan David invirtió cerca de un año a la par que iba trabajando con su papá en el diseño de procesos para

la administración de las diferentes áreas de la empresa y en la delegación de ciertas funciones del cargo de gerente de manera gradual.

Pronto, Juan David comprendió que se avecinaban muchos retos con los que no contaba; él necesitaba que Pan Extra fuera una empresa que, aunque pequeña, se comportara como las grandes y contara con los recursos, especialmente de manejo de la información, que las grandes compañías manejan. Esto suponía grandes retos, pues el personal de Pan Extra no estaba acostumbrado a manejar equipos informáticos ni mucho menos software para la gestión de la información.

Otro de los aspectos en los que se evidenciaron grandes retos fue en el de los panaderos; en esta industria existe un alto nivel de dependencia de su conocimiento y trabajo, por lo cual son piezas claves dentro del funcionamiento de este tipo de empresas. Otra de sus particularidades es que en vista de esta dependencia, algunos panaderos ejercen presión sobre las gerencias. En este sentido, no tardó en tener enfrentamientos con el panadero de Pan Extra cuando ingresó a la sección de panadería para aprender sobre el proceso.

Debido a una actitud prevenida de parte del funcionario, Juan David comenzaba a sentirse frustrado. Cada día el panadero preparaba los productos de una manera diferente, cambiando las cantidades y el orden de los procesos, con lo cual dificultaba a Juan David aprender sobre esta área. Un día la situación llegó a un punto crítico en el cual luego de una discusión el panadero renunció a la empresa. En ese momento Juan David comprendió que debía ser muy estratégico y cuidadoso para lograr lo que pretendía con la compañía.

Dos años después de haber comenzado todo este proceso de transformación y solo frente al cargo de gerente de Pan Extra, Juan David se encontraba frente a otra situación compleja: Darío, su tío paterno, quien había acompañado a su papá al frente de la empresa durante varios años, seguía renuente ante el cambio que suponía todo lo que su sobrino estaba transformando en la compañía. Juan David le guardaba un profundo respeto y admiración por todo lo que había logrado con su gestión y por la lealtad que había mostrado a su papá durante 25 años.

Darío se encontraba en una posición en la cual no estaba de acuerdo con ninguna de las propuestas de Juan David, quizás

debido a que tenía su propia manera de ver las cosas. El caso es que cuando su sobrino le proponía algún cambio o medida frente a un problema, Darío cuestionaba todos los aspectos de lo que Juan David planteaba, a lo cual este intentaba adaptar su propuesta a partir de las objeciones de su tío para lograr un consenso a lo cual Darío finalmente accedía, pero casi siempre al otro día surgían nuevamente los cuestionamientos y los señalamientos de que “Beto hacía las cosas de manera muy diferente”.

Esta situación era desgastante para Juan David, pero también para Darío y no estaba conduciendo a Pan Extra a ningún lugar. Juan David necesitaba encontrar una solución a esta problemática teniendo en cuenta que se trataba de su familia y no de un empleado común.

Casi de manera simultánea Juan David se tuvo que enfrentar a otra situación compleja; un día después de haber tenido su última discusión con Darío y tensionado por la presión que esto le estaba representando, llegaron intempestivamente a su oficina dos funcionarios del área de producción y la coordinadora del área logística de la empresa. Los tres venían en bloque mostrando una actitud desafiante al hablarle a Juan David: *vea jefe, dijo Lady, la coordinadora de logística, nosotros no nos vamos a aguantar más a Pablo. Ese señor no tiene idea de donde está parado y es muy grosero. Sí señor, dijo Wilson el panadero, ¿se va ese man o nos vamos nosotros!*

Ante esta situación tan extrema, Juan David respiró profundo y mirando a los tres fijamente les dijo: “yo comprendo que estén molestos porque han tenido problemas con Pablo, pero también les quiero dejar claro que esa decisión depende de mí. Si ustedes quieren estar aquí saben que son bienvenidos, pero yo no los voy a amarrar para que se queden”. El esfuerzo que hizo Juan David para mantener la calma frente a esta situación fue muy grande y pronto tendría que tomar una nueva decisión cuando comenzó a investigar lo que sucedía y encontró que los directos implicados eran Pablo y Wilson.

Una semana después del problema con Pablo y Wilson, Juan David se enfrentaba a una nueva situación compleja; la torta para una quinceañera no estaba lista, y la familia estaba desesperada pues la misa ya había concluido y todos los invitados ya estaban llegando a la recepción para la fiesta. Esta situación se sumaba a otras situaciones similares de retraso que involucraban al área de producción y en la mayoría de los casos la demora se debía

a que el personal se encontraba tomando el algo y se extendían más tiempo del necesario en charlas. Este comportamiento era parte del legado cultural de la administración de don Alberto, en la cual los empleados se habían acostumbrado a tomar el algo y un receso en la hora que ellos desearan. Así mismo, parte de lo que consumían lo tomaban de la producción de Pan Extra, y esta situación también estaba generando algunos problemas en la disponibilidad de ciertos productos estrella de la empresa.

Ante estas situaciones Juan David tuvo que pensar bien las cosas y tomar medidas para solucionar los problemas. Como conclusión de sus experiencias, Juan David cree que “un líder debe tener un alto nivel de resiliencia”.

¿Qué decisiones habría tomado usted?

Pan Extra comenzó su proceso en Manizales Más en el año 2013 con el programa de Empresas de Alto Potencial. Adicionalmente, su gerente Juan David Giraldo ha participado en el programa de mentorías dirigido a los empresarios de alto potencial, así como en la orientación de conversatorios con emprendedores, espacios en los cuales comparte sus conocimientos y experiencias como empresario.



Figura 8. Alberto Giraldo Botero, fundador de Pan Extra y Juan David Giraldo, gerente.

Fuente: <http://www.lapatria.com/sociales/noche-de-los-mejores-2>

9.3 Nota de enseñanza

Caso Panextra: un sueño familiar y ejemplo de emprendimiento

En este caso se aborda la historia de crecimiento y cambio que ha sufrido Pan Extra, una de las empresas de panadería y repostería más reconocida y tradicional de Manizales. El lector encontrará experiencias sobre el liderazgo y la cultura organizacional que han definido a esta organización y marcado la senda de su crecimiento.

Este caso se pensó para ser aplicado en la clase de Gestión empresarial que acoge estudiantes de diferentes carreras como Enfermería, Publicidad, Ingeniería Ambiental, Bacteriología y Administración Turística de V y VI semestre de la Universidad Católica de Manizales. Puede adaptarse para ser usado en clases de Administración, Contaduría, Ingenierías y todas las carreras en las cuales el estudiante tenga la oportunidad de ver asignaturas en las cuales se aborden temas sobre el funcionamiento de las organizaciones.

9.3.1 *Objetivos de enseñanza y aprendizaje*

Objetivos de enseñanza

- Comprender qué es la cultura organizacional y su importancia en la empresa.
- Entender qué es el liderazgo y su efecto en la organización.
- Identificar el papel del liderazgo en el direccionamiento que orienta a la organización.

Objetivos de aprendizaje

- Establecer la relación entre cultura organizacional y liderazgo.
- Proponer alternativas de solución a las situaciones problema presentadas en el caso.

9.3.2 *Preguntas orientadoras sugeridas*

¿Quién manda en mi casa? ¿Por qué esa persona manda?
¿Considera que la persona que manda en su casa es un líder?
¿Por qué? ¿Cuáles son las reglas que debo cumplir en mi casa?
¿Cómo se establecieron esas reglas? ¿Qué pasa si no las cumplo?

Para discusión en clase

- A partir de los elementos que expone el caso construya con sus propias palabras una definición de cultura organizacional.
- ¿Qué características de lo que es un líder se muestran en el caso?
- Establezca un paralelo entre los estilos de liderazgo que se aprecian en el caso donde caracterice cada uno de ellos.
- ¿Qué influencia cree que tuvo la forma de liderar y las decisiones de don Alberto y Juan David en el comportamiento de los empleados de Pan Extra?
- Si usted fuera Juan David, qué decisiones habría tomado frente a las situaciones problemáticas aquí planteadas: implementación de sistemas de información en la compañía; manejo de los panaderos; ¿que hacer frente a la actitud de Darío?; ¿qué decisión tomar frente al problema entre Pablo y Wilson teniendo en cuenta su valor estratégico dentro de los procesos?; ¿cómo eliminar las causas de los constantes retrasos en la entrega de pedidos?

9.3.3 Plan de enseñanza en el aula

Metodología: este caso está pensado para que sirva como introducción a los temas de cultura organizacional y liderazgo. Se propone que antes de la clase y de manera individual, los estudiantes respondan las preguntas sugeridas para la revisión en casa y que en el espacio de clase conformen grupos de trabajo de máximo 3 personas para realizar la lectura del caso y el desarrollo de las preguntas orientadoras.

Ejercicios: los indicados en *Preguntas sugeridas para la revisión en casa* y *Preguntas orientadoras de la discusión en clase*.

Tiempos sugeridos de discusión: se parte del supuesto de un bloque de 120 minutos de clase semanal. A partir de esta disponibilidad de tiempo el docente deberá socializar las preguntas para revisión en casa con una semana de anticipación a la clase en la que planea aplicar el caso; se propone dedicar 15 minutos de la clase inicial para una socialización de las respuestas que dieron los estudiantes.

Para la lectura del caso se pueden dedicar 45 minutos y para realizar el análisis y dar respuesta a las preguntas se propone

dedicar los 60 minutos restantes de la clase. Estos resultados deberán ser socializados en la siguiente clase en un espacio de 30 a 45 minutos y a partir de ahí abordar los contenidos teóricos del tema.

9.3.4 Solución adoptada por el protagonista

Implementación de sistemas de información en la compañía. R/ Se organizaron sesiones de capacitación de manejo de cada sistema de acuerdo con los requerimientos de cada uno de los cargos de la compañía.

Manejo de los panaderos. R/ Se establecieron manuales de producción que indicaran los detalles de fórmulas, procesos de elaboración y tiempos para cada producto.

¿Qué hacer frente a la actitud de Darío? R/ Juan David habló con franqueza a su tío y juntos acordaron un plan gradual de retiro que los beneficiara a ambos.

¿Qué decisión tomar frente al problema entre Pablo y Wilson teniendo en cuenta su valor estratégico dentro de los procesos? R/ Tras realizar las indagaciones del caso, se tomó la decisión de despedir a ambos funcionarios.

¿Cómo eliminar las causas de los constantes retrasos en la entrega de pedidos? R/ Se establecieron horarios fijos para el descanso y se adoptó un sistema de control en el cual si un funcionario desea consumir algún producto de Pan Extra lo puede hacer sin pagar, pero antes debe ir a la caja para hacer que lo registren.



SIGMA Ingeniería: avanzando con confianza en dirección a los sueños

Empresa: Sigma Ingeniería

Año EAP: 2013

Entrevistado: Mario Andrés Valencia Díaz

Autora

Manuelita Arias Arango*

*Tesis de Maestría en Mercadeo, Universidad de Manizales; Master en Fashion Promotion. Istituto Marangoni- Inglaterra; Profesional en Mercadeo Nacional e Internacional, Universidad de Manizales.

Docente de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas y el programa "Universidad en tu Colegio" (Universidad de Manizales-Fundación Luker). Investigadora Vinculada al Grupo de Investigación en Mercadeo adscrito al programa de Mercadeo Nacional e Internacional, en la línea de negocios digitales. Profesora Alto Potencial 2017 Manizales Más.

10. SIGMA Ingeniería: avanzando con confianza en dirección a los sueños

Mario Andrés Valencia Díaz fundador y gerente de SIGMA Ingeniería S.A., tenía claro desde que comenzó la universidad que su futuro era ser emprendedor y que estudiar una carrera universitaria era el camino correcto para comenzar. Su meta era graduarse de la Universidad Autónoma de Manizales como Ingeniero de Sistemas y Telecomunicaciones, él sabía que económicamente esto podría ser un primer obstáculo, sin embargo, siempre ha contado con el apoyo de su padre, quien le dijo que podría hacerlo y desde ese momento se convierte en “su socio de vida” como él lo llama.

Mientras que sus compañeros llevaban una vida universitaria “normal”, él sabía que todas las carreras de la universidad tenían un enfoque emprendedor y que cursando las materias que tuvieran dicho énfasis empresarial, él lograría complementar su formación de ingeniería para proyectarse a futuro en la creación de su propia empresa. Este profesional se formó no solo en sistemas, sino que cursó materias como principios organizacionales, finanzas y otras más que le ayudaron a ir construyendo la idea de lo que algún día sería la empresa con la que soñó.

En el año 2004, Mario se ve enfrentado a la decisión de elegir la opción de grado para culminar su proceso de formación universitaria, es así como partiendo del sueño inicial, se aventura a realizar su tesis en un sector que, aunque no era naciente, no era muy fuerte y no estaba muy consolidado en la ciudad: el de los sistemas de información geográficos. En los ires y venires del proyecto se cruza en el camino con dos ingenieros de su alma mater, Laura y Jorge, quienes eran los representantes en Manizales de una multinacional del sector al que ellos le querían apuntar y con quienes tiene un primer acercamiento y empiezan a conocer un poco más el sector objetivo, pero posterior a ello, comienzan a ser asesorados por otro ingeniero de la Universidad Autónoma, Leonardo, quien pertenecía a otra empresa del sector y quien principalmente lo orienta en su proceso de tesis, culminan con éxito su trabajo de grado y de este nace la importante decisión de escoger cuál era el sector al que querían entrar.

10.1 Nace SIGMA

Posterior a la graduación se empieza a gestar el proyecto de creación de empresa, la cual se enfocaría en Sistemas de Información Geográficos, de la mano de su compañero de estudio Edwin Castillo. En un principio se cometieron varios errores por la poca claridad que se tenía frente a qué servicios ofertar, sobre qué área enfatizar, qué tipo de empresa crear; pensaban por ejemplo, que se especializarían en desarrollar proyectos, pero con el tiempo se dieron cuenta que así no podían funcionar, Mario junto con Edwin, inician su proyecto en el garaje de la casa de su mamá, a quien le pagaban \$200,000 (COP), para cubrir gastos de consumo de energía, y es así como empieza operaciones lo que hoy en día es conocido como SIGMA Ingeniería (Sistemas de Información Geográficos para Manejos Administrativos).

En el transcurso de sus primeros proyectos no tuvieron en mente que debían pensar en el futuro y mucho menos en ahorrar, y es acá donde se llevaron su primera sorpresa, una vez se les acabó el capital de trabajo y también los proyectos, se preguntaron; “y, ¿ahora qué?”; para estos dos emprendedores era muy claro que el sector en el que habían incursionado no era de los que brindaría proyectos todos los días, con el agravante que ni Mario ni Edwin, eran comerciales, así que para ellos sería mucho más difícil continuar el negocio si no estaban capacitados ni preparados para ofertar sus servicios y ampliar su red de contactos.

Cuando la situación se complica, los proyectos se agotan y las esperanzas se desvanecen, Edwin, Laura y Jorge (que colaboraban en el proyecto insipiente de empresa) eligen seguir el camino de los proyectos, mientras que Mario nunca abandona el sueño que lo había movido desde un inicio y se recuerda así mismo constantemente que él tiene una empresa, la cual es su proyecto de vida y que va a luchar por ella, ahora sin su amigo y socio de toda la vida.

Para ese momento en que Mario, se debatía entre la indecisión, conoce el programa de ParqueSoft, un clúster TIC, que tiene como propósito fomentar el emprendimiento en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y promover proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel) y de la mano de este, Mario le da un nuevo giro a SIGMA Ingeniería, ahora con mayor claridad y con muchas expectativas frente al floreciente sector.

10.2 Renovando a SIGMA

Regresa SIGMA y llega el primer socio que tiene Mario desde el renacimiento de Sigma: su esposa Claudia. Se plantearon como estrategia de crecimiento que el 70% de la empresa les pertenecería a Mario y Claudia, y el otro 30% sería de los empleados estratégicos de la compañía (hoy Carlos y Natalia), también instauraron como uno de los pilares estratégicos la renovación e innovación año tras año y su primer reto fue construir una plataforma propia, que pudiera configurar sistemas de información geográficos.

SIGMA ha logrado conformar una planta de personal comprometida con la organización, con vocación de servicio y capacitada en sus procesos, un ejemplo de ello, es Carlos, quien empezó en SIGMA siendo practicante y actualmente se desempeña como arquitecto de plataforma, y ahora gracias a su constancia y sentido de pertenencia, ocupa un reconocido cargo y es un colaborador estratégico y socio de la compañía. En el 2017 ingresa otra colaboradora estratégica: Natalia, quién hoy se desempeña como la gerente de cuentas y también hace parte del equipo de socios.

Por los errores y desconocimientos de un principio, por los obstáculos que fueron apareciendo en el trasegar, Mario define su proceso empresarial, como un “Conejillos de Indias para Manizales” pero que, a pesar de las vicisitudes, hoy continua vigente. Manizales Más ha contribuido a que esta historia aún se siga escribiendo; en el 2013 cuando la empresa se encontraban en cuidados intensivos, Mario comienza a asistir a reuniones para conversar un poco más a fondo del programa y de la empresa, y a raíz de esto deciden presentarse al programa de EAP, Mario jocosamente comenta que siente que fue el momento correcto para presentarse, ya que en esas primeras convocatorias el flujo de empresas no era tan grande, esto se debía a que a otras empresas les preocupaba presentarse a algo totalmente desconocido, y además siente que si lo hubiera hecho cuando el programa había cogido más fuerza no lo hubieran seleccionado, porque no habían las ventas necesarias, el capital de trabajo siempre era un reto, no se tenía un modelo de organización tan claro como el que se ha venido evolucionando y mucho menos una estructura jerárquica tan definida.

Pero dicha oportunidad llegó en el momento indicado, puesto que el objetivo era organizar y posicionar la empresa, así que era importante participar en este ejercicio de ciudad, teniendo en

cuenta que la necesidad de SIGMA era crecer y aunque sabían que este era una apuesta, que como bien podría funcionar o no, valía la pena tomar el riesgo porque alguna experiencia significativa podría lograrse de la incipiente iniciativa, sin embargo, como no todo en la historia de SIGMA ha sido fallido, hoy en día, dos (2) años después, Mario siente que valió la pena. Celebra haberle dicho sí a esta apuesta por la ciudad, gracias a este programa logró el cambio más importante de los últimos años en SIGMA Ingeniería, como lo fue cambiar el chip de lo que consideraban era una empresa. Fue un proyecto en el cual se afianzó mucho más el tema de propuesta de ciudad como fuente de apoyo, en la que le preguntaron qué le impedía crecer y le ayudaron a dejar claro que todas las barreras que creía tener como emprendedor estaban solo en su cabeza.

A veces pensaba que ya conocía todo lo aprendido durante este proceso, pero lo que sabía era la teoría, no contaba con las herramientas y habilidades para llevarlo a la práctica y allí es donde fallaba su proyección, y es en ese aspecto donde Manizales Más le deja una gran lección, puesto que no le da más opción que tomar riesgos. Del programa recibe todo el apoyo pero de él depende dar el paso, tomar decisiones ambiciosas y afrontar todos aquellos mitos y miedos que le impiden progresar; para ayudarlo a dar este paso Manizales Más le asignó mentores que abrieron diferentes cartas al momento de la toma de decisiones, en el último año (2017) llegan dos mentores a impulsar estos cambios, Jorge Hernán López y Guillermo Pineda, con quienes ha trabajado especialmente en el tema de seguimiento y control, el cual es uno de los retos de su compañía.

SIGMA Ingeniería es una organización que no es rígida ni en su estructura, ni en su personalidad, cuando se está en sus oficinas se siente en el ambiente que esta empresa no solo se ha consolidado como líder en software de georreferenciación y SIG para la gestión pública en Colombia, sino que también ha trabajado fuertemente en su ambiente laboral. Por ejemplo, una tarde cualquiera pueden ser las 2:30 pm y no ha llegado todo el personal, pero no hay nadie en la puerta esperando a preguntarles: ¿qué pasó?, Mario le ha dejado claro a sus empleados que no hay lío con los horarios desde que estos cumplan con sus entregables (para cada viernes deben tener uno), lo complicado de esto es que puede hacer más difícil trabajar en el tema de seguimiento y control en que tanto énfasis le han hecho sus mentores.

10.3 Alineación con la estrategia

Para Mario es muy importante depositar la confianza en sus empleados, es por ello que cree en la autonomía de estos frente a las responsabilidades que deben cumplir, dice que la libertad es uno de los elementos más difíciles de administrar, y presionar con consecuencias frente al incumplimiento de los objetivos, logros, o metas propuestos no es el estilo dentro de SIGMA, lo que se hace es un análisis de porque ocurrió el incumplimiento, para optimizar el proceso, asignar nuevos recursos o apoyos buscando dar solución a la situación y que no se repita.

A pesar del trabajo colaborativo, el buen clima laboral y el compromiso para trabajar por el cumplimiento del presupuesto de ventas, en el 2016, SIGMA no alcanza el cumplimiento de sus metas de venta, para Mario es claro que lo más difícil dentro de una organización como la suya ha sido construir la libertad, él siente que todo el mundo es libre, pero sabe que administrar la libertad en su equipo de trabajo, compuesto en su mayoría por personas jóvenes es un reto al que siempre se enfrentará pero al que le quiere apostar.

Los mentores de Manizales Más llegan para apoyar a Mario en esos vacíos gerenciales que tiene la empresa y que han dificultado el cabal cumplimiento del presupuesto, en una primera fase le enseñan a hacer seguimiento y control sobre sus procesos, como plantear indicadores y metas, cómo se les hace seguimiento, cómo se actúa frente a ese seguimiento y cómo se miden estos resultados; el problema acá es un tema metódico, y esto preocupa por la filosofía de empresa que ha querido construir y proyectar, esto llevaría a que la organización se mostrara quizás inflexible y muy rigurosa, y eso no querían serlo, porque SIGMA siempre ha tenido una vocación y es la de buscar constantemente inversionistas, ellos ven la empresa como un producto que se debe valorar, el problema estaba en que para ellos era claro que no era fácil ni correcto presentarse ante un inversionista sin resultados contundentes que mostrar.

¿Cómo vamos? Es la pregunta que se hacen entre las diferentes áreas de la empresa, Mario está tratando de cambiar la respuesta típica de bien o muy bien, ahora deben aprender entre todos a medirse. A medir su cumplimiento de uno a cien en porcentaje, lo que les permitirá saber entre sí, cómo va el desarrollo de cada uno de los entregables de cada área, este es un tema difícil de socializar, pero no imposible, el cual se espera se pueda lograr

sin que sus empleados sientan que se han vuelto rígidos.

SIGMA tiene un esquema de crecimiento claro, donde se consigue un cliente y se trata de sostener la mayor cantidad de tiempo posible, se tiene presente que la dificultad está en que esta consecución y consolidación se puede tardar entre año y medio y dos años, y en que en un día cualquier cosa puede cambiar. En sus trece años de funcionamiento SIGMA ha perdido únicamente dos clientes de su masa grande, lo que le permite reconocerse como una empresa que no es masiva, sino que busca relaciones a largo plazo basadas en la confianza.

Esto ha permitido que SIGMA haya encontrado un punto de equilibrio en donde el crecimiento se basa en la consecución de un nuevo cliente, y luego se fortalece el equipo de trabajo para poder soportar a este nuevo cliente, el problema de esto es que se entra en una zona de comodidad, en donde no hay necesidad de tomar riesgos, solo se crece internamente si hay crecimiento externo. Es por esto que tener metas de ventas era un reto para esta organización, desde el 2009 Mario creía tener un presupuesto de ventas, pero él era quien vendía, quien ponía el presupuesto y él era su junta directiva, entonces si no cumplía, él era consciente de esto, pero no veía consecuencias claras frente al no cumplimiento.

La dinámica de los socios le ha obligado a pensar en que existen otras formas de entender la organización y que el equilibrio del largo plazo debe ser compensado con la rentabilidad a corto plazo, dando respuesta a preguntas naturales de un socio, ¿cuál es nuestra utilidad? En los últimos dos años se han hecho los esfuerzos necesarios, para que no sea un ejercicio de construcción a largo plazo donde el retorno a la inversión lo verá el día que vendan SIGMA Ingeniería como lo sueña Mario y la mayoría de sus socios, sino que también la empresa responda a la expectativa de esos socios que esperan un retorno de la inversión mayor a menos tiempo, el cual es uno de los grandes problemas en los que se ha trabajado con sus mentores, ya que la falta de dinero no recae sobre la ausencia de clientes, sino en que la visión gerencial es demasiado flexible frente al tema de la gestión de sus carteras. Actualmente la preocupación mayor de Mario son los indicadores y los resultados para tener herramientas de control que le permitan tomar mejores decisiones, esto le ha llevado a apearse más a la meta de ventas que al final será lo que permitirá a sus socios ver el rendimiento de sus inversiones.

En el 2016 tenían un presupuesto de ventas establecido, pero tiene claro que comenzó a encontrar excusas para la pregunta que le hacía todo el mundo, ¿por qué no vende? El trabajo junto a Manizales Más y sus mentores en este punto fue crítico, pero le ayudaron a Mario a quitarse todas esas barreras mentales, el proceso le sirvió para que dejara de creer en tantas historias y se motivara a creer que el camino que él quiere para su empresa, solo lo puede construir él mismo; Mario recoge todo su aprendizaje y experiencia en Manizales Mas, en una sola palabra: *hacer*, sus mentores le enseñaron que no había otra opción.

El presupuesto inicial de Mario para ver un crecimiento del veintiocho al treinta por ciento era conseguir al menos dos clientes al año, y sin tener una explicación clara de por qué se daba esto año tras año, contaba con este crecimiento que le permitía seguir con su punto de equilibrio de siempre, para comienzos del 2016, el plan estaba hecho, el estudio realizado, todo estaba montado, pero no había estrategia, era un momento en donde se sabía que había que vender pero no se sabía cómo.

Para el resto de las personas Mario tenía este plan en su cabeza, pero en el fondo él sabía que ahí no estaba la respuesta. En octubre y noviembre de este año sabía que la meta no se cumpliría, SIGMA siempre había contado con una demanda constante, pero en este caso no hubo ese crecimiento, y sin pensar en muchas excusas Mario fue consciente que por su parte faltó un mayor esfuerzo. De esta experiencia aprendió que hay una gran diferencia entre gestionar a través de listas y a través de procesos; cuando se gestiona a través de listas es una labor operativa, además que mostrar listas es muy fácil y se pueden cuantificar, pero dentro de estas puede haber procesos que no funcionen, pero que no se miden, lo que no permite ver que algo no va bien.

Para Mario es aún un reto el tema de las ventas, su pasión es la ingeniería y aún se siente tentado a volver a la parte técnica y funcional de la empresa, una forma de mantenerse motivado vendiendo, es a través de las ventas consultivas, ya que en estas él se sienta y construye con el cliente, se imagina las soluciones que el cliente necesita, y tiene claro que en estos encuentros hacer las preguntas correctas llevará al cliente al punto correcto. Dentro de su estrategia personal está que el saber vender no es conocer su producto, sino conocer bien al cliente y construir la propuesta con este.

Para SIGMA es importante comprender qué es lo que le genera valor al cliente, muchas veces al cliente no le importa el precio, sino la capacidad de innovación, si al cliente se le explica el porqué de un precio, este puede estar dispuesto a pagarlo. También tiene claro que cuando se le exige un poco al cliente la relación se puede fortalecer aún más, porque se valoran los esfuerzos de parte y parte.

10.4 Propuesta de Valor de SIGMA Ingeniería

A este ingeniero lo apasiona su producto y aunque lo conoce muy bien sabe que para eso también tiene su equipo de trabajo, para poder delegar funciones, él siempre busca excusas para colaborar con el equipo técnico de la organización, él sabe que en este momento de su vida es empresario y que su función principal dentro de la organización es vender los productos en los que lleva trabajando tantos años y aprender a gerenciar su organización.

Mario tiene clara la diferencia entre disciplina y pasión, la disciplina exige que te esfuerces para doblegar la voluntad cuando algo no te gusta, la pasión es cuando haces lo que te gusta. La voluntad se convierte en un motor, para él, trabajar en SIGMA es su pasión, y hacer esfuerzos no le hace sentir que le cueste de más, ya que estos esfuerzos se orientan en darle valor a la organización, y dentro de todo el trabajo realizado con los mentores se establecen cuatro indicadores que le ayudan hacer seguimiento y control y tiene que ver con capacidades de: mercado, operativa, financiera, de innovación.

Cada uno de estos busca medir las diferentes dimensiones de la organización. Cuando se habla de capacidad de mercado, se mide la satisfacción del cliente, siendo el primer indicador y si la hay cuando se piensa en renovar contratos. La capacidad financiera mide el flujo de caja, y cartera, manteniendo atentos a todos los procesos legales que no se deben descuidar dentro de una empresa que está creciendo, y que espera hacerlo de manera correcta.

La innovación es una de las líneas de crecimiento SIGMA, y esta se puede decir, es la más importante, Mario tiene claro que la debe proyectar dentro de sus planes de crecimiento, él sabe que los productos caen pero que con innovación los puede reemplazar. Su adrenalina como emprendedor radica en el tema de construir cosas nuevas todo el tiempo, le preocupa sentirse estancado

y que las cosas no avancen, y cree que todo ser humano tiene dos dimensiones, no solo en el trabajo, si no en las relaciones de pareja, familiares, personales: sostener lo que se tiene y buscar nuevos caminos todo el tiempo.

Dentro de su capacidad operativa se evidencia que parte del éxito de SIGMA Ingeniera recae sobre las familias que están detrás de sus colaboradores, dentro del proceso de selección, se buscan personas cuyas familias hayan tenido empresa familiar, que sean empresarios o trabajadores independientes, buscando un mayor entendimiento de lo que implica ser emprendedor. A pesar de que los colaboradores trabajan por objetivos y no por horarios, la meta que se tiene a corto plazo es reducir los procesos de producción y ser más eficientes para lograr que los entregables que llevan ocho horas se puedan realizar en seis horas, buscar ser lo más productivo posible en este tiempo, después de esas seis horas. Mario espera que sus colaboradores vivan y entiendan que el tema de medir la capacidad productiva se trata más de calidad de vida, que de ocupar la mayor parte del día trabajando frente a un computador, él trata de motivarlos todo el tiempo a ir más allá de lo que pasa dentro de la organización.

Mario como emprendedor reconoce que el camino no es fácil y sabe que el fracasar hace parte del proceso, pero tiene claro que no es necesario sentirse en banca rota para llamarse emprendedor, como es su caso, el ser emprendedor es su proyecto de vida y no debe ser visto como muchos creen, una excusa para no hacer nada.

Según la página web (SIGMA Ingeniería), en esta propuesta de valor las líneas de negocio son las siguientes.

Geolúmina

Herramienta tecnológica que consolida y sistematiza a empresas y concesiones de alumbrado, permitiendo dar cumplimiento al reglamento técnico de iluminación y alumbrado público; Geolúmina es una plataforma tecnológica que optimiza el funcionamiento de su ejercicio organizacional ofreciendo información de calidad, actualizada y visible para la toma de decisiones a nivel gerencial y operativo.

Beneficios

- Reduce costos, disminuye los tiempos, optimizando el proceso de toma de decisiones.
- Controla el material y los inventarios, ya sea en campo o en centro de acopio.
- Nos permite conocer en tiempo real las incidencias del servicio de alumbrado público.
- Genera y automatiza los informes gerenciales y administrativos.
- Genera trazabilidad a elementos y servicios del alumbrado público.

Nuestras Cifras

- Hemos gestionado más de 74 mil luminarias.
- Hemos levantado más de 327 mil puntos.
- Hemos atendido más de 12 millones de habitantes en 12 territorios del país” (SIGMA Ingeniería, Geolúmina).

Geoambiental

Herramienta tecnológica que pretende ayudar en una adecuada y correcta intervención del medio ambiente; Geoambiental es una plataforma tecnológica basada en información geográfica que tiene como fin fortalecer los procesos y procedimientos de las Corporaciones Autónomas Regionales y demás organizaciones que gestionan el medio ambiente.

Beneficios

- Control y seguimiento en la gestión ambiental.
- Facilidad en los trámites ambientales.
- Permite gestionar concesiones.
- Indicadores de gestión.
- Accesibilidad a la información.
- Sistematización del servicio.
- Seguridad en los procesos.

Nuestras Cifras

- Hemos gestionado más de 105 mil Km² de territorio.
- Hemos atendido más de 59 mil permisos.
- Gestionamos más de 975 mil predios
- Hemos atendido a más de 8.5 millones de habitantes en 5 departamentos del país” (SIGMA Ingeniería, Geoambiental).

Geoaseo

Herramienta tecnológica que logra optimizar el ejercicio de las empresas de aseo en operaciones como rutas, recolección, barrido, entre otras variables que se presentan en el proceso de aseo en las ciudades y municipios de un país. Sistema de información que ofrece indicadores de gestión, encaminados a mejorar calidad, eficacia, productividad y rentabilidad de su organización.

Beneficios

- Conocer los diferentes costos del servicio.
- Tener en tiempo real un mayor control sobre la operación.
- Conocer los mejores puntos para aumentar la productividad y la rentabilidad.
- Seguridad en los diferentes aspectos organizacionales.
- Optimización de los procesos y variables.
- Accesibilidad a la información en tiempo real.
- Confianza en la información.
- Sistematización del servicio.

Nuestras Cifras

- Administramos más de 16 mil galones de combustible semanales.
- Más de 122 mil kilómetros recorridos semanales.
- Semanalmente recolectamos más de 15 mil toneladas de residuos.
- Hemos atendido más de 19 millones de habitantes en 31 ciudades del país” (SIGMA Ingeniería, Geoaseo).

10.5 Nota de enseñanza

Caso SIGMA Ingeniería: avanzando con confianza en dirección a los sueños

En el caso del empresario Mario Andrés Valencia, ingeniero de sistemas de la Universidad Autónoma de Manizales y actual gerente de SIGMA Ingeniería, quién ha liderado y acompañado cada una de las etapas por las cuáles ha pasado su negocio, se aprecia una clara determinación por posicionar y fomentar el crecimiento de la empresa a la que le ha dedicado su vida, a pesar de las adversidades que ha tenido que afrontar dentro de este proceso.

Mario ha sabido sobreponerse y con el apoyo de Manizales Más, ha logrado desarrollar habilidades que le han permitido un constante mejoramiento dentro de las principales áreas de la organización.

El estudiante por medio del caso analiza y comprende las implicaciones de las consecuencias al no alienar el fin con los medios, sentirá que él hace parte tanto del problema como de la solución.

Las siguientes asignaturas pueden trabajar con diversos escenarios propuestos dentro del caso: Investigación de mercados, Gerencia de ventas, Espíritu emprendedor, Proyecto emprendedor, Gestión humana, Gerencia estratégica del talento humano.

10.5.1 Objetivos de enseñanza y aprendizaje

Objetivos de enseñanza

- Comprender las consecuencias de no alinear la estrategia de la compañía con las metas propuestas.
- Diferenciar los elementos propuestos por la gerencia para lograr un clima laboral en el que la libertad sea el eje del desarrollo integral del ser humano.
- Valorar la importancia de planear, hacer, verificar y actuar (Ciclo PHVA) dentro de los procesos de emprendimiento.

Objetivos de Aprendizaje

- Identificar los procesos de control y seguimiento que permiten el desarrollo de una proyección clara dentro del proceso de crecimiento de la compañía.

- Valorar la importancia de las buenas relaciones laborales para una construcción interna que se reflejara al exterior de la compañía.
- Reconocer la propuesta de valor como eje central de funcionamiento, crecimiento y desarrollo de la empresa.

10.5.2 Preguntas orientadoras sugeridas

SIGMA Ingeniería es una empresa que está implementando estrategias de seguimiento y control. Si ustedes fueran Mario, el gerente de la empresa qué soluciones el darían a las siguientes situaciones:

- Con un presupuesto de ventas establecido, ¿qué decisiones se deberían tomar para alinear este con las estrategias planteadas desde la gerencia?
- Mario le pide que de acuerdo con lo leído, defina cuál es la gran propuesta de valor de SIGMA ¿usted qué le diría?
- ¿Cuál cree usted que es el pan de acción correcto, para que las estrategias de seguimiento y control sean bien recibidas dentro de los colaboradores de la compañía?

Preguntas para discusión en clase

- ¿Cuál es el paso correcto cuando se es consciente que hay un presupuesto de ventas que no va a ser alcanzado? ¿Qué estrategias implementarían ustedes?
- ¿Se puede implementar el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) en un proceso avanzado? ¿Cómo lo implementarían ustedes?

10.5.3 Plan de enseñanza en aula

Con este caso se busca que el estudiante sea consciente de las habilidades que requiere para iniciar un conocimiento nuevo, aprendiendo de manera autónoma de acuerdo con sus objetivos y propósitos. Puede ser presentado al comienzo de la materia y podrá actuar como estímulo para motivar a los estudiantes a participar de manera más activa en sus procesos de aprendizaje.

Ejercicios: una vez el estudiante ha leído el caso dentro del tiempo de su trabajo independiente, se harán las preguntas propuestas previamente para comenzar un debate y así conocer los diferentes puntos de vista de todos los estudiantes dentro del aula.

Tiempo sugerido de discusión:

0-10 minutos: introducción sobre SIGMA Ingeniería, presentación objetivos de la clase.

10-20 minutos: ¿cuál es la percepción general que les deja la lectura del caso? Se espera que cada estudiante haga su respuesta.

20-40 minutos: ¿dentro el caso está clara cuál es la propuesta de valor de SIGMA? ¿Cuál es?

40-60 minutos: ¿qué hizo Mario una vez supo que no cumpliría con el presupuesto de ventas propuesto?

60-70 minutos: actualización sobre qué pasó en realidad dentro de SIGMA.

70-80 minutos: clase sobre planeación de estrategias para lograr presupuesto de ventas o sobre implementación del ciclo PHVA dentro de las empresas.

10.5.4 Solución adoptada por el protagonista

Cuando se empiezan a dar correcciones, y se sabe que se deben hacer cambios dentro de la estrategia, Mario toma la decisión junto con sus socios que se debía crecer no solo con clientes nuevos, sino también con clientes antiguos, de esta manera se les asigna un porcentaje de crecimiento a cada uno, y de ahí nace el cargo de Natalia, la gerencia de clientes. Ella estaba anteriormente en la gerencia soporte, una vía de comunicación vital con los clientes antiguos, entonces para que estos no se sintieran abandonados, ella comienza a implementar una herramienta que se llama Plan de Cuentas, esto le permite conocer por cada uno de los clientes actuales qué es lo que se va a vender y en qué fechas, lo que les permitió ver de manera más clara cuál ha sido el crecimiento con cada uno de estos.

Dentro de la estrategia se estableció que se debía crecer un setenta por ciento en clientes existentes, y un treinta por ciento en clientes nuevos. Natalia se hace cargo de los clientes existentes y Mario de clientes nuevos, es otra estrategia que aparece para colaborar en el desarrollo y éxito del presupuesto de ventas.

Otra estrategia que estableció la compañía fue la de generar demanda; como primera medida se le iba a contar a los clientes todo lo que la compañía sabía de tecnología, luego se iba a visitar al cliente con un conocimiento previo del nicho de mercado para hablarle de un modelo de negocio claro, y después a cada cliente se le iba a establecer un plan en que se conociera, cuánto vale el cliente para la compañía, qué tan leal es, si se quedará con la

empresa o fácilmente se irá con la competencia, qué ejercicio de negociación se debe hacer con este y cómo se hará el cierre del negocio.

Referencias

Geolúmina. (s.a.). En SIGMA Ingeniería. Recuperado de <http://www.sigmaingenieria.com.co/#geolumina>

Geoambiental. (s.a.). En SIGMA Ingeniería. Recuperado de <http://www.sigmaingenieria.com.co/#geoambiental>

Geoaseo. (s.a.). En SIGMA Ingeniería. Recuperado de <http://www.sigmaingenieria.com.co/#geoaseo>

GESTMM

Innovación para un mundo sostenible

Gestión Ambiental+Ingeniería SAS. El camino para el crecimiento

Empresa: Gestión Ambiental
Año EAP: 2016
Entrevistada: Viviana Yepes Castro

Autor
Henry Hernán Castaño García*

*MSc (c) en Sistemas de Producción Agropecuaria. Universidad de Caldas;
Especialista en Microbiología Industrial, Universidad Católica de Manizales;
Ingeniero de Alimentos. Universidad de Caldas.

Docente del Departamento de Ingeniería de la Universidad de Caldas;
Coordinador de la Unidad Tecnológica de Alimentos y Director Técnico del
Laboratorio de Control de Calidad área fisicoquímica de la Universidad de
Caldas; Coordinador Académico del Centro de Investigación, Innovación
y Transferencia Tecnológica al Sector Panelero del Departamento de Caldas
-Centro BEKDAU. Profesor de Alto Potencial 2017, Manizales Más.

11. Gestión Ambiental + Ingeniería SAS. El camino para el crecimiento

Con la entrada en vigor de la Ley 1196 de 2008 del Congreso de la República de Colombia por medio de la cual se aprueba el “Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes”,⁵ el gobierno y el Ministerio del Medio Ambiente se vieron en la necesidad de adoptar medidas para mitigar el impacto de los Contaminantes Orgánicos Persistentes (COP)⁶, lo que suponía hacer exigencias a muchas empresas sobre la puesta en marcha de procedimientos y protocolos para tal fin. Dentro de los contaminantes más destacados estaban los Policlorados Bifenilos (PCB) que son usados en muchos procesos industriales como el aislamiento de transformadores eléctricos, tanto los instalados en postes de energía como los transformadores de potencia de las subestaciones eléctricas.

Las centrales hidroeléctricas del país incluida la Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC, no eran ajenas a tal problemática pues todos sus transformadores funcionaban con PCB's o tenían trazas del mismo, ya que dichos compuestos mejoran la eficiencia del aceite de aislamiento y operan en condiciones de altas tensiones eléctricas, bajos contenidos de humedad, altos factores de potencia y puntos de inflamabilidad; sin embargo, el uso de éstos, llevó a la empresa a la toma de decisiones estratégicas que le permitieran cumplir los lineamientos del gobierno nacional en cuanto a la gestión de COP's que estaban definidos en la ley mencionada anteriormente.

Mientras todo esto ocurría, Viviana Yepes estudiante de último semestre de Ingeniería Química de la Universidad Nacional sede Manizales, comenzaba su periodo de práctica de seis meses en la CHEC y luego de graduarse, tres meses después fue llamada para trabajar directamente con la empresa en el área de subestaciones y líneas con el fin de colaborar en la gestión de activos, ya que como lo dice Viviana, los activos más importantes que tiene CHEC son los transformadores de potencia que se encuentran

⁵El Convenio de Estocolmo es un tratado internacional que tiene como finalidad proteger la salud humana y el medio ambiente frente a los Contaminantes Orgánicos Persistentes, fijando para ello medidas que permitan eliminar, y cuando esto no sea posible, reducir las emisiones y las descargas de estos contaminantes (Convenio de Estocolmo).

⁶Los contaminantes orgánicos persistentes tienen propiedades tóxicas, son resistentes a la degradación, se bioacumulan y son transportados por el aire, el agua y las especies migratorias a través de las fronteras internacionales y depositados lejos del lugar de su liberación, acumulándose en ecosistemas terrestres y acuáticos (Ley 1196/2008).

en las subestaciones incluyendo el mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos.

Viviana realizaba sus actividades laborales cuando se presentó la oportunidad por medio de CHEC de realizar una especialización con doble titulación en Gestión de Proyectos y Gestión de Activos, favoreciendo su perfil de acuerdo con el área de desempeño al interior de la empresa. Paralelamente, se le asignó la tarea de montar el Laboratorio de Aceites, ya que según ella en un transformador el aceite es como la sangre y se le puede hacer un análisis, cuando un transformador falla, quema el aceite y libera unos gases y compuestos, y mediante análisis de laboratorio se puede diagnosticar el tipo de falla y esto permite realizar de manera efectiva el mantenimiento preventivo.

Para Viviana el montaje del laboratorio de aceites implicó el aprendizaje sobre circuitos eléctricos, aceite de transformador y su análisis, además de otras cosas como la compra de equipos especializados, planos eléctricos, planos arquitectónicos y toda la obra civil. El laboratorio fue creado con el fin de realizar análisis de rutina a los aceites de los transformadores tales como humedad, rigidez dieléctrica, factor de potencia entre otros. No obstante dichos análisis no incluían compuestos orgánicos persistentes como PCB's.

Al entrar en vigencia la Ley 1196 de 2008, CHEC comenzó a realizar controles de PCB's en sus transformadores de una manera sencilla a través de un test como una prueba de embarazo según la describe Viviana, la cual consistía en unas ampollitas que se quebraban, se ponían en contacto con aceite de transformador, dándose un cambio de color de morado a blanco en presencia de PCB's. Así se hizo durante varios años en todo el país pues era una prueba muy económica, alrededor de \$15.000, lo cual era un factor importante pues para el año 2009 CHEC tenía aproximadamente 18.000 transformadores instalados, pero el análisis solo se estaba aplicando a los transformadores con fallas, unos 1000 al año, lo que correspondía a unos \$15.000.000 en pruebas.

La situación descrita anteriormente la vivían todas las centrales eléctricas del país, pero a ello se suma el hecho que para realizar los análisis de rutina se debía garantizar que el aceite estuviera libre de PCB's para evitar la contaminación de los equipos de laboratorio con dicha sustancia, y ya que los transformadores que tienen el aceite contaminado con PCB's se deben retirar de

funcionamiento y la *prueba de embarazo* daba falsos positivos, las centrales hidroeléctricas se curaban en salud haciendo un análisis especializado mediante Cromatografía de Gases.

11.1 Identificación de oportunidades de negocio

Las responsabilidades de Viviana en la gestión de activos de la CHEC, incluían la interventoría de los contratos que se suscribían con empresas proveedoras de las *pruebas de embarazo* y las que realizaban análisis de cromatografía de gases para PCB's; esto le permitió tener información de facturación por servicios de análisis y se dio cuenta que cada análisis de PCB's por cromatografía de gases tenía un costo de \$200.000 y la CHEC enviaba alrededor de 200 muestras mensuales lo que representaba \$40.000.000 solo en servicios de laboratorio para cuantificación de dicha sustancia, además evidenció que solo existía un laboratorio en el país acreditado para ello, lo que los dejaba sujetos a las condiciones de éste, situación que incomodaba a Viviana, quien cuestionaba este costo alto y la ausencia de otro laboratorio pues obviamente ella cuidaba los intereses de CHEC.

Aunque en Colombia estaba la ley que regulaba los COP's, no existían lineamientos claros de cómo las empresas deberían implementar y realizar su control, por lo que el Ministerio del Medio Ambiente organizó mesas de trabajo con los empresarios y Viviana Yepes fue elegida por CHEC para representarlos y participar en la construcción de la Resolución que regularía la forma de gestionar los COP's. Derivada de dicho trabajo se emitió la Resolución 0222/2011 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, por la cual se establecen requisitos para la gestión ambiental integral de equipos y desechos que consisten, contienen o están contaminados con Policlorados Bifenilos (PCB).

Las resolución exigía que la toma de muestras para análisis de PCB's en los transformadores debía realizarla personal que acreditara las competencias para tal fin con certificado expedido por el SENA, durante la toma de muestras en los transformadores la CHEC debía apagar los circuitos, lo que les generaba penalidades monetarias por cortes de servicio, el análisis de contaminantes solo se podía realizar por cromatografía de gases y los materiales para muestreo debían ser especiales según los parámetros del IDEAM; todos estas exigencias constituyen un costo alto para las centrales hidroeléctricas y eso llevó a Viviana a pensar de nuevo que debía haber una forma de montar una empresa para hacer la gestión integral de los PCB's, y la idea

hecho raíces en su cabeza.

Viviana continuó con sus actividades ayudando a la CHEC en el establecimiento de los protocolos para el muestreo, análisis e inventario de transformadores con PCB's; sin embargo, no dejaba de pensar en cuánto estaría facturando al mes el laboratorio que realizaba los análisis, más aun, teniendo en cuenta que casi por cada departamento del país hay una central hidroeléctrica con miles de transformadores y que debían hacer seguimiento a cada uno y tenerlos debidamente geo referenciados. Con este panorama, Viviana pensaba en que ella podría montar una empresa con el fin de ofrecer un paquete de gestión integral de PCB's que incluyera:

- Realizar el inventario de los transformadores existentes y geo referenciarlos.
- Hacer la toma de muestra del aceite del transformador.
- Tomar fotografías del transformador y su placa.
- Hacer los análisis de PCB's en laboratorio.
- Sistematizar toda la información asociada.
- Entregar resultados de la gestión.
- Suministrar los insumos requeridos.

Sin embargo, esto no era tan sencillo, ya que por su mente pasaban muchas cosas como: su profesión de ingeniera en CHEC, su buen cargo, contrato a término indefinido, posibilidades de jubilarse en CHEC, es decir, encontrarse en su zona de confort.

11.2. La decisión

Para el año 2013 Viviana se encontraba dialogando con una amiga quien le expresó sus ganas de montar *un negocio* de alguna cosa pero Viviana estaba dormida en el veneno como ella lo describe, aun así, después de varias conversaciones, decidió seguirle la corriente y le propuso montar un laboratorio para análisis de PCB's, pues conocía que se estaba facturando muchísimo solo en CHEC, así que pusieron manos a la obra y comenzaron por buscar información sobre los requisitos para el montaje del laboratorio y los equipos necesarios, sobre la técnica de análisis y los requerimientos del IDEAM⁷ pues debía ser acreditado ante ellos; esto las llevó a determinar que para todo el montaje,

⁷El Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM) es una entidad del gobierno de Colombia dependiente del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Maneja la información científica, hidrológica, meteorológica y todo lo relacionado con el medio ambiente en el país.

necesitarían alrededor de 300 millones de pesos y no contaban con el dinero para ello.

En vista de ello, contrataron un asesor emprendedor que las ayudara a sacar adelante ese sueño, el cual les colaboró en muchos aspectos, pero seguían con la limitante del dinero, sabían que como empleadas difícilmente un banco iba a prestarles semejante suma, así que debieron buscar una estrategia diferente. Se decidieron por vincular a su proyecto a una persona que conociera del sector eléctrico del país, un ingeniero electricista o alguien con un perfil similar; así entró un compañero al negocio que les dio un nuevo aire y estuvieron seis meses planificando todo.

Resultado de su arduo trabajo, decidieron comenzar por ofertar *El kit de toma de muestras de PCB's* como ellos lo denominaron, el cual se convirtió en el primer producto de la empresa y era una bolsa que contenía todo lo exigido por el IDEAM como se detalla a continuación:

- Una jeringa desechable.
- 80 cm de manguera.
- Una llave de tres vías.
- Papel absorbente.
- Una bolsa roja para residuos peligrosos.
- Un par de guantes de nitrilo.

Comenzaron a ofrecer su producto sin tener nada establecido, solo el conocimiento de los proveedores de estos insumos gracias a la experiencia de Viviana en la CHEC, e identificó que podrían optimizar los procesos de contratación de las empresas, ya que no tendrían que hacer diferentes órdenes de compra para adquirir los insumos por separado, sino que ellos les podrían ofrecer el Kit y con una sola orden tendrían todo lo necesario para la toma de muestras.

Viviana recuerda que un día alguien “les copió” refiriéndose a que hizo un pedido de dos mil kits y se vieron “embalados” pues requerían diez millones de pesos para comprar los insumos, por lo que tuvieron que recurrir a un préstamo para su adquisición. Al llegar los materiales, se enfrentaron a los desafíos propios de tener que poner en una bolsa todo lo necesario para la toma de muestras, pues todo venía en paquetes grandes y debían ser repartidos en cada una de las bolsas y acomodarlos de tal manera que ocuparan el menor espacio posible. Organizaron algo parecido a una línea de producción en el garaje de un amigo

y cada uno se encargó de una tarea en particular apoyándose en familiares o en sus parejas (novio o novia) con trasnochada incluida, pero lograron sacar todo el pedido y tener su primera venta de 2.000 kits a quince mil pesos cada uno para un total de treinta millones de pesos.

Con la primera venta se dieron cuenta que el negocio era rentable y decidieron contactar a otras centrales hidroeléctricas del país y ofrecerles su producto. Sin embargo, el aumento en los pedidos demandó la contratación de personal que colaborara en el proceso, provocando diferencias entre Viviana y su compañera fundadora causando su separación y desvinculación del negocio. Aunque Viviana no culpa a la empresa de la terminación de su amistad, sí reconoce que sus diferencias en el negocio contribuyeron en gran medida a ello, pero también expresa que *si algo ha aprendido como emprendedora es que uno conoce gente muy buena, gente no tan buena y pierde gente importante*, pero después de eso, llegaron personas muy importantes a la empresa que aportaron cosas muy buenas, lo cual es un aspecto muy positivo, sobre todo cuando se toma una decisión de retirarse de un empleo fijo para emprender el desafío de tener su propio negocio.

Con la venta del kit como su primera línea de negocio empezaron a recoger fondos con una buena utilidad, permitiéndoles acercarse a su meta de adquirir el equipo necesario para ofertar análisis de PCB's. Al mismo tiempo, se vincularon dos socios a la empresa, pues identificaron que "moverse" en el sector eléctrico requería de contactos y eso fue lo que los nuevos llegados aportaron al negocio, con lo cual pudieron presentarse a licitaciones y entrevistarse con los gerentes de las empresas. Con la vinculación de los socios, se dieron cuenta que debían formalizar su empresa, por lo que para marzo del año 2015 tomaron la decisión de constituirse como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)⁸ adoptando el nombre de Gestión Ambiental+Ingeniería SAS y pensaron en contratar una empresa que les diseñara el logo y algunas cosas de mercadeo, pero no lo vieron tan pertinente en ese entonces; sin embargo, Viviana reconoce que hoy en día es necesario realizar actividades de marketing, de comunicación, imagen u otras estrategias como actualizar página en internet, lo cual se ha demorado ya año y medio.

⁸La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es una sociedad de capitales de una o varias personas naturales o jurídicas que, luego de la inscripción en el registro mercantil, se constituye en una persona jurídica distinta de su accionista o sus accionistas. En ella los socios solo serán responsables hasta el monto de sus aportes.

Ya formalizados y con el nombre de uno de los socios, pudieron acceder a un préstamo bancario y completar para comprar el cromatógrafo de gases que tanto anhelaban para tener su laboratorio de análisis de PCB's. Pero no todo era color de rosa, ya que cuando compraron el cromatógrafo de gases "los tumbaron", así lo recuerda Viviana, pues tomaron decisiones como comprarlo de segunda, con un proveedor no muy reconocido, el cual les vendió el cromatógrafo sin detector, que según Viviana es como comprar un carro sin motor perdiendo cuarenta millones de pesos (\$40.000.000) además de un retraso de tres meses debido a los trámites de importación del detector, posponiendo sus planes de tener el laboratorio acreditado para el mes de diciembre de 2015.

Cuando llegó el detector, todos estaban felices y comenzaron el proceso de montaje de la técnica de análisis de PCB's, implementación del sistema de gestión bajo la norma ISO 17025:2005⁹ y los trámites de acreditación del laboratorio ante el IDEAM, los cuales eran tan largos, que solo en diciembre de 2016 recibieron la resolución de acreditación para poder ofertar sus servicios de análisis de PCB's, justo cuando los precios de venta habían bajado y ya existían más competidores en el mercado. Aun así, según Viviana, ha sido una experiencia muy satisfactoria, sobre todo porque como ella lo dice *en la universidad nos enseñan para ser empleados, no para montar empresa, sin bases sólidas de finanzas o de administración, sobre todo me da muy duro los estados financieros y la estructura de costos, pero hay que hacerlos y los hago.*

En este sentido, el aporte de Manizales Más a su crecimiento empresarial ha sido esencial; según Viviana Yepes, le permitió cambiar su forma pensar respecto a la manera de concebir y administrar una empresa, además para comprender los desafíos de ser emprendedor en este país.

11.3 Aprovechando lo aprendido

A pesar que el kit se vendía y el laboratorio estaba acreditado, todavía requerían generar más dinero para cubrir los requerimientos operativos, por lo que pensaron en la forma de lograrlo y se les ocurrió aprovecharse de las exigencias legales sobre la certificación de las competencias para las personas que

⁹La Norma ISO 17025 indica los requisitos de los laboratorios de ensayo y calibración, para la armonización de criterios de calidad. Su objetivo principal es garantizar la competencia técnica y la fiabilidad de los resultados analíticos.

toman las muestras para análisis de PCB's en los transformadores, así que diseñaron una capacitación de tres días y la ofrecieron a las empresas con la ventaja de certificarla a través del SENA tal y como lo exigía la normatividad y dado que el SENA no alcanzaba a certificar dichas competencias por sí solo, la idea de tener un aliado para realizar las capacitaciones fue muy bien recibida por dicha institución pues les permitía cumplir con las exigencias del Ministerio del Medio Ambiente respecto a los indicadores de formación. La primera capacitación se realizó en Bogotá para un grupo de treinta personas, luego en Medellín, Cartago y así se abrió la otra línea de negocio en asesoría y capacitación, con un costo de sesenta millones de pesos (\$60.000.000) por grupo, constituyéndose en una buena entrada de dinero ya que como lo dice Viviana, el insumo era ella misma.

En congruencia con la idea de ofrecer un servicio integral, decidieron ofertar también la toma de muestras para análisis de PCB's con lo que actualmente la empresa ofrece así su portafolio:

- Toma de muestras en los transformadores para análisis de PCB.
- Análisis de PCB en aceite de transformador por cromatografía de gases.
- Capacitación y asesoría en toma de muestras en transformadores para análisis de PCB.
- Suministro de los insumos para toma de muestra para análisis de PCB (kit).

Según Viviana Yepes, actual gerente de Gestión Ambiental+Ingeniería SAS, su empresa es rentable, pero llegará el momento en que todos los transformadores estén muestreados (3 o 4 años aproximadamente); es más, los transformadores ya se fabrican sin PCB's, En vista de esto, han comenzado con unas jornadas de trabajo con la finalidad de innovar al interior de la empresa pues para ellos es lo más urgente ya que de esto depende la continuidad de la empresa en el mercado.

Ante esta situación, teniendo en cuenta el futuro cercano y las capacidades de la empresa, surgen las siguientes preguntas:

- ¿Cuál debería ser el camino de innovación de la empresa?
- ¿Debería ampliar su portafolio de servicios?
- ¿Qué tipo de servicios debería ofrecer?
- ¿Debería continuar en su línea de negocio o cambiar radicalmente su enfoque?
- ¿Qué haría usted?

- Anexo A (Eliminación)**
- Aldrin ● **Alfa hexaclorociclohexano** ● **Beta hexaclorociclohexano**
 - Clordano ● **Clordecona** ● Dieldrin ● Endrin ● Heptaclor
 - ▲ **Hexabromofenilo** ▲ Éter de hexabromodifelino y éter de heptabromodifenilo
 - Hexaclorobenceno ● Lindano ● Mirex ▲ **Pentaclorobenceno**
 - ▲ Bifenilos policlorados
 - ▲ Éter tetrabromodifenilo y éter pentabromodifenilo ▲ Toxafeno
- Anexo B (Restricción)**
- DDT
 - ▲ Ácido sulfónico perfluorooctano, sus sales y fluoruro sulfonilo perfluorooctano
- Anexo C (Producción no intencional)**
- Hexaclorobenceno ■ Pentaclorobenceno ■ Bifenilos policlorados
 - Dioxinas dibenzo-p-policloradas y dibenzofuranos (PCDD/PCDF)
- Pesticidas ▲ Sustancias químicas insutriales ▲ Productos colaterales
- *Las sustancias químicas en negrita son los nueve COP nuevos

Figura 9. Compuestos Orgánicos Persistentes según el Convenio de Estocolmo

Fuente: Stockholm convention



Figura 10. Países que han ratificado el convenio de Estocolmo en 2016 (color verde)

Fuente: Stockholm convention



Figura 11. Viviana Yepes. Gerente Gestión Ambiental + Ingeniería SAS.

Fuente: Manizales Más

11.4 Nota de enseñanza

Caso Gestión Ambiental + Ingeniería SAS. El camino para el crecimiento

El caso presenta el dilema de una emprendedora frente a la decisión de quedarse en un empleo fijo o renunciar para crear su propia empresa al identificar una oportunidad de negocio, las dificultades de hacer empresa y la necesidad de innovar para permanecer vigentes en el mercado.

Este caso puede usarse en clases de Análisis químico, Gestión ambiental, Innovación empresarial y Sistemas de gestión basados en ISO 17025, ya que permite ilustrar que los desafíos de un laboratorio que presta servicios de análisis van más allá de tener el equipamiento necesario, se deben tener en cuenta las exigencias legales y normativas, los requerimientos operativos y las necesidades del mercado. Permite también ilustrar cómo las exigencias normativas del país pueden convertirse en oportunidades de negocio para las personas que saben analizar el contexto y anticiparse a sus necesidades.

11.4.1 Objetivos de enseñanza y aprendizaje

- Identificar las variables a tener en cuenta para el crecimiento, innovación y diversificación del portafolio de servicios.
- Aplicar conceptos de los Sistemas de Gestión de I+D+i enfocados en el crecimiento empresarial.
- Implementar protocolos de normas de certificación.
- Desarrollar las capacidades para leer el entorno e identificar posibles oportunidades de negocio.
- Identificar los retos del emprendedor, el paso de empleado a empresario el crecimiento empresarial, el análisis del contexto (cuándo y cómo crecer).

11.4.2 Preguntas orientadoras sugeridas

La empresa Gestión Ambiental + Ingeniería SAS, tiene el reto de evolucionar ante la perspectiva de pérdida de ingresos a mediano plazo por agotamiento del mercado. Conociendo las fortalezas de la empresa, su capacidad instalada y su enfoque de negocio responda las siguientes cuestiones.

- ¿Qué debería hacer la empresa para enfrentar tal situación?
- ¿Será pertinente ampliar su portafolio de servicios?

- ¿Qué tipo de servicios ofrecería?
- ¿Cómo podrían aprovecharse los equipos especializados que posee la empresa?

Además de las anteriores preguntas orientadoras, se sugieren las siguientes para la discusión en clase:

- ¿Considera que la empresa Gestión Ambiental + Ingeniería SAS podría ofrecer servicios diferentes en virtud de su experiencia y enfoque comercial?
- ¿Teniendo en cuenta que los COP's son muchos, podrían ofrecerse otros tipos de análisis ya que cuentan con el equipo y las empresas deben cumplir las exigencias legales respecto a dichas sustancias?
- ¿Cómo comenzaría un proceso de I+D+i en la empresa?

11.4.3 Plan de enseñanza en el aula

El plan de enseñanza del caso Gestión Ambiental + Ingeniería SAS, está dado para una discusión de 3 horas en el aula incluido un ejercicio en el cual los estudiantes harán grupos de trabajo y discutirán las diferentes alternativas para afrontar los desafíos presentes y futuros de la empresa.

Referencias

Convenio de Estocolmo (s.a.). En Centro Nacional de Referencias sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes. Recuperado de <http://www.cnrcop.es/gc/informate/convenio-de-estocolmo/>



Mucha energía en un mismo lugar

Punto Eléctrico SAS: las complejidades de una empresa de familia

Empresa: Punto Eléctrico

Año EAP: 2014

Entrevistado: Juan Pablo Nieto

Autora

Julia Inés Gómez Springstübe*

*Abogada de la Universidad de Caldas, Especialista en Derecho Comercial y Programa de Alta Gerencia de la Universidad de los Andes, Especialista en Desarrollo Gerencial de la Universidad Autónoma de Manizales.

Vinculación con la Universidad Autónoma de Manizales en la Unidad de Emprendimiento. En Manizales Más, PAP 2007, líder de la etapa Lanza y Crece del Programa Startup Más y coordinadora del Programa de Mentoría Junior.

12. Punto Eléctrico SAS: Las complejidades de una empresa de familia

En el año 2008 durante un día lluvioso de octubre, sonó el teléfono de Juan Pablo, era su hermana Gloria Lucía, quien trabajaba en la empresa de la familia como encargada de la contabilidad; Gloria Lucía le dijo:

Juan Pablo, estamos pasando por momentos muy difíciles en Punto Eléctrico, tenemos un robo continuado que asciende a \$ 40.000.000, fuera de eso tenemos una cartera que no es real, la información que posee la empresa no permite identificar a quién debemos cobrar y tenemos cuentas vencidas por pagar por valor de \$ 200.000.000, los clientes ya no nos quieren comprar más porque somos los más costosos y además incumplimos permanentemente con la entrega de los pedidos, por favor vuelva a Punto Eléctrico y ayudemos a solucionar este problema.

Para esa época la contabilidad y el inventario se manejaban informalmente a través del uso del Excel, era difícil tener las cuentas claras y hacer control de la operación; se contaba con dos empleados sospechosos de malos manejos, uno de nivel medio y otro era el empleado de confianza de la familia durante 19 años; a pesar de ello Don Héctor, el padre de Juan Pablo, seguía confiando en su antiguo empleado y además no quería desvincularlo de la empresa, porque su despido sería tan costoso que significaba sepultar económicamente la empresa, los dejaría totalmente ilíquidos.

Juan Pablo colgó la llamada y pensó, *¿qué debo hacer ahora? ¿Debo abandonar los emprendimientos en los que tengo tanta fe y esperanza y a los que he dedicado tanto tiempo y esfuerzo?, creo que llegaré a ser muy rico a futuro y estas empresas serán solo mías, no tendré que lidiar con la familia para orientarlas, estoy seguro que tendré éxito.* Pero después pensó, *pero cómo no ayudo a resolver el problema de Punto Eléctrico, que ha sido la empresa generadora de bienestar de la familia y de tantos empleados, una empresa de 25 años de trayectoria;* Juan Pablo recordó lo difícil que fue trabajar al lado de sus padres, pues cuando ingresó a la empresa como recién graduado en el año 2003, lleno de nuevas ideas y formas de hacer las cosas, no le creyeron, no logró implementar un solo cambio, *¿cómo saber si ahora pasará lo mismo?*

Según la Superintendencia de Sociedades, las empresas de familia, es decir, las sociedades en las cuales personas de una misma familia poseen más del 50% del capital, representan el

68% del total de empresas en Colombia. El estudio se basó en 8.930 sociedades, de las cuales 8.780 remitieron información y 150 corresponden a sociedades vigiladas por las Superintendencias Bancaria y de Valores, hoy Superintendencia Financiera. Las 8.980 empresas en mención incluyen sociedades de todas las dimensiones, no obstante, las grandes son pocas, las medianas ocupan un lugar importante y la gran mayoría son pequeñas.

Dada la alta participación de las empresas de familia en la economía colombiana, cabe definir lo que se entiende por empresa de familia. Revisada la literatura se encuentra que en el contexto empresarial aún no se tiene total claridad sobre el concepto de empresa de familia, Gallo (2001) sostiene que se basa en la confluencia o coincidencia entre los valores y la cultura de la empresa con los valores y cultura de la familia. Rosemblat (1985) sostiene que el concepto de empresa de familia está estrechamente relacionado con la propiedad de la empresa, la relación está dada sobre el control que ejercen los propietarios sobre la empresa. Finalmente, también se considera determinante para definir el carácter de empresa de familia el deseo de continuidad en la propiedad y la estructura de gobierno de la empresa, esto es cuando la familia tiene la última palabra sobre quién es el responsable del manejo de la empresa.

A pesar de la importancia de las empresas de familia en la economía colombiana la vida de éstas es menor que las demás. La principal causa de la baja expectativa de vida de la empresa de familia radica en el hecho de que sus fundadores postergan o no toman, oportunamente, decisiones fundamentales en aspectos como por ejemplo la sucesión y estructuración del gobierno de la empresa. Esta situación se acentúa más cuando los herederos de la segunda generación (hijos) pasan a la edad adulta y quieren participar activamente en la empresa y no existen políticas ni estructuras de gobierno adecuadas; como consecuencia se generan conflictos de poder entre los herederos y el fundador o fundadores, entre los mismos herederos, los herederos y empleados o entre los empleados mismos.

La Superintendencia de Sociedades identificó los problemas más frecuentes en las empresas de familia, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- La crisis de valores morales de la institución familiar se proyecta en el ámbito empresarial.
- Algunos miembros de las familias se vinculan laboralmente

- a las empresas sin tener en cuenta sus competencias.
- En las empresas no se separan las relaciones familiares de las laborales.
 - Con frecuencia en las empresas familiares medianas o pequeñas no se maneja adecuadamente la contabilidad. Las cuentas familiares se mezclan sin orden con las de la empresa.
 - Los padres no manejan de manera adecuada los problemas de consumo de sustancias psicoactivas de sus hijos, quienes tienden a abusar de su posición para mantenerse en el puesto, aunque su trabajo sea malo.
 - Los pequeños problemas se niegan o no se resuelven oportunamente por lo cual tienden a aumentar y volverse más complejos.

Lo anterior lleva a destacar lo manifestado por Carlock y Ward (1999): sostener un negocio familiar es una tarea muy difícil. Muy pocos pasan a manos de la segunda generación, y muchos menos a la tercera.

12.1 Reseña de la empresa

Punto Eléctrico SAS es una empresa familiar fundada en 1983 en la ciudad de Manizales, Colombia por Héctor Nieto y Lida Montoya, dedicada a la comercialización de materiales eléctricos y a la realización de proyectos eléctricos en media y baja tensión para clientes en el sector de la industria, la infraestructura y la construcción en ocho departamentos de Colombia. El objetivo de la empresa es garantizar el flujo constante de energía eléctrica eficiente en las instalaciones de sus clientes a través del suministro de materiales de excelente calidad, representados en marcas como Siemens, Schneider y 3M, entre otros. Prueba de ello son los contratos anuales de suministro que al año 2017 posee con las multinacionales Ternium (Acerías de Caldas), Mabe y Skinko (Colombit).

La calidad en la ejecución de proyectos de media y baja tensión la logran gracias a un equipo técnico-profesional con más de 30 años de experiencia en este tipo de montajes. Punto Eléctrico ha logrado un crecimiento del 30% promedio en ventas del año 2014 al año 2017, cerrando el año 2016 con unos ingresos de \$7.200 millones de pesos y utilidad neta del 8% promedio, 30 empleos directos y más de 20 empleos indirectos.

12.2 Descripción del contexto empresarial y familiar

Juan Pablo se graduó de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia en el año 2003 y de inmediato empezó a trabajar formalmente en la empresa familiar, dedicándose a las ventas. Recuerda que:

trabajaba en la empresa desde antes de empezar la universidad, ayudando en distintas actividades como mensajero, bodeguero, auxiliar de bodega, auxiliar contable y financiero y finalmente vendedor, pasé por casi todos los cargos, lo que me permitió conocer la empresa desde todas las áreas.

A su ingreso como empleado de Punto Eléctrico, casi de inmediato, descubrió que había problemas de administración, Don Héctor, su padre, salía a buscar negocios la mayor parte del tiempo y la empresa quedaba en manos de un empleado de confianza, sobre el cual no se ejercía ningún tipo de control y al contrario se le daba mucha autonomía, situación que facilitaba los malos manejos por parte de éste y de algunos otros empleados. Como todo recién graduado, Juan Pablo llegó a la empresa familiar lleno de nuevos conocimientos e ideas y pretendió reinventar la misma; sus observaciones y aportes no fueron acogidas por sus padres, pues dada su corta edad y poca experiencia, generaban dudas y Don Héctor confiaba plenamente en su empleado de confianza, razón por la cual Juan Pablo decidió desvincularse de la empresa familiar en el año 2006 y crear sus propios emprendimientos.

Sobre esta situación Juan Pablo destaca dos aspectos:

es que cuando uno es un recién graduado cree que se las sabe todas y quiere inventarse la empresa de nuevo, por eso mis ideas no tuvieron eco. Los emprendedores que no tienen como profesión la administración, no saben cómo administrar bien sus empresas, se centran mucho en las ventas y con frecuencia, la parte administrativa se descuida o queda en manos de un tercero sobre el cual se ejerce poco control, cosa que rápidamente es captada por todo el personal de la empresa y no para bien.

Durante dos años emprendió y creó una empresa dedicada a la realización de eventos de aspecto financiero; la empresa prometía y Juan Pablo tenía todas sus energías centradas en hacerla florecer, aún era una Start Up, pero en el mes de octubre de 2008 fue cuando recibió la llamada de su hermana Gloria Lucía para decirle que había un robo continuado en la empresa

y que necesitan que él regresara a la misma a ayudar a resolver el problema.

Yo estaba trabajando en mi empresa, que aunque aún no despegaba del todo, tenía buena proyección, pero el llamado a volver a la empresa de la familia es un tema muy emocional y afectivo y de inmediato decidí volver para ver qué podíamos hacer todos juntos. Es un tema afectivo porque desde que tengo uso de razón he estado en la empresa, por eso la empresa se vuelve como parte de la familia; cuando uno está pequeño y no tiene colegio o no tiene nada que hacer, siempre sus padres le dicen camine para la empresa y ayude allá, así la empresa se vuelve la columna vertebral de la familia.

Recuerda Juan Pablo que

Gloria Lucía llevaba mucho tiempo trabajando en la empresa y me llamó porque un empleado de nivel medio, por falta de control nos había hecho un robo grande; uno no necesita ser un gran administrador para darse cuenta que las cosas no están bien, estábamos llenos de deudas, no había a quien cobrarle y muy poquita gente cobrando.

Para esa época ya había entrado a trabajar a la empresa su otra hermana Carolina al área comercial.

Así fue como Juan Pablo se vinculó nuevamente a Punto Eléctrico en el mes de noviembre de 2008, encargándose inicialmente de las ventas y del establecimiento de los procesos y los procedimientos para lograr codificar el know how de la empresa; su hermana Gloria Lucía continuó como compradora y Carolina como vendedora, al igual que sus padres. Para esa época había una empresa y un nombre, éramos conocidos, pero lamentablemente por ser costosos e incumplidos. *El problema de los emprendedores es que todo está en la cabeza de ellos, no tienen nada documentado, ellos son los únicos que saben cómo se compra, cómo se vende, a quien se vende, quienes son los proveedores y eso es un problema, además tienen problemas para delegar; solo cuando la empresa empieza a crecer se dan cuenta que deben cambiar esta forma de operar,* destaca Juan Pablo.

Lo primero que sucedió con el regreso de Juan Pablo fue que el empleado de nivel medio responsable del robo continuado, al verse descubierto se fue de la empresa y nunca se volvió a saber de él, pero el empleado que llevaba 19 años de antigüedad, principal generador del caos, aún seguía en Punto Eléctrico y con la empresa en banca rota no era posible despedirlo y pagarle una indemnización; lo que se hizo fue hacerle un seguimiento y

control riguroso a cada una de sus actividades, lo cual ocasionó que éste renunciara a la empresa al cabo de los cuatro meses de la medida.

Para finales del año 2008 Juan Pablo conoció a John Jairo Escobar, gerente de la Panadería La Victoria, empresa de familia líder en Caldas en panadería, quien lo ayudó a organizarse en la parte contable y financiera; encontraron que la situación era desastrosa y además que la información contable no era verídica, las cuentas por cobrar y por pagar no eran reales y el inventario no correspondía a lo real, para ese entonces el tema contable no era importante en Punto Eléctrico, cuestión que hacía imposible controlar lo que pasaba en la empresa. John Jairo Escobar recomendó volver a lo básico para empezar a sanear la empresa, que era reducir gastos y costos, quedando vinculadas a la empresa solo ocho personas, los dos fundadores de la empresa, sus tres hijos, el encargado de la bodega y una persona en contabilidad. Los dos grandes problemas identificados fueron el desorden contable y logístico.

Del año 2009 en adelante y poco a poco, establecieron un sistema de control de inventarios que les permitió saber qué mercancía se compraba y a qué precio, que mercancía se vendía y a qué precio y a su vez quien fue el comprador final de la mercancía; del mismo modo adquirieron el sistema contable Contapyme, que les permitió llevar todas las transacciones en tiempo real a la contabilidad y eso permitió implementar los controles que se requerían y programar los pagos. Para el año 2010, cuando Punto Eléctrico se encontraba mejorando su rumbo, don Héctor, uno de los fundadores, se retiró de la empresa; doña Lida su madre permaneció en la empresa, encargada siempre del monitoreo de las compras, las ventas y los pagos, siendo un soporte adicional al sistema de manejo logístico implementado, toda vez que su trabajo da a la familia la tranquilidad de tener un seguimiento importante a la operación. Para el año 2014 Gloria Lucía se retiró de la empresa, quedando vinculados a la misma únicamente doña Lida, Juan Pablo que asume la gerencia en el año 2011 y Carolina encargada de las compras, y los demás empleados.

Para el año 2013, Punto Eléctrico logra un crecimiento del 20% promedio en ventas en los últimos tres años, cerrando el año 2013 con unos ingresos de \$2.500 millones de pesos y utilidad neta del 8% promedio, 12 empleos directos y más de 5 empleos indirectos.

Aunque para sanear la empresa se tomaron importantes decisiones de forma, como por ejemplo controlar el inventario, la cartera y una política de pago a proveedores, no había en la familia una motivación por crecer, pero Juan Pablo sabía que no podían quedarse pequeños, que debían encontrar la forma de crecer. Fue así como conoció que en Manizales un importante número de instituciones y personas estaban estructurando un programa para acompañar a las empresas a crecer, denominado Manizales Más. Juan Pablo empezó a averiguar sobre el mismo y descubrió que el programa era promovido por la Fundación Luker, la Alcaldía de Manizales y las Universidades Autónoma de Manizales, Católica de Manizales, de Manizales, Caldas y Nacional; el programa había recibido la transferencia del modelo Pensamiento-Acción Emprendedora (P&AE) Babson College, institución localizada en el área metropolitana de Boston, Estados Unidos y reconocida internacionalmente como líder en la enseñanza del emprendimiento. Manizales Más lanzaría una convocatoria para seleccionar 15 empresas con alto potencial de crecimiento, equipos de trabajo sólidos, visión y liderazgo de sus accionistas y escalabilidad; las empresas seleccionadas recibirían entrenamiento por parte de los profesores de Babson College y acompañamiento de dos mentores, que eran gerentes y propietarios de empresas más grandes que había sido capacitados en el modelo de mentoría del reconocido mundialmente Instituto Tecnológico de Massachusetts MIT, esto representaba la oportunidad que estaba buscando y Juan Pablo estimó que Punto Eléctrico estaba en condiciones de aplicar.

En el año 2014 Punto Eléctrico fue seleccionada como una de las EAP del programa Manizales Más y le fueron asignados como mentores Santiago Botero y Daniel Restrepo. Con el acompañamiento de Manizales Más, Punto Eléctrico tomó un nuevo rumbo, pasaron de vender \$2.500 millones en el año 2013 a vender \$ 7.200 en el año 2016, no obstante, los problemas volvieron de nuevo.

El gran crecimiento de las ventas representó para Punto Eléctrico un nuevo problema, empezó a tener problemas de liquidez o flujo de caja, toda vez que los pagos de los clientes entraban con posterioridad a los pagos que debía hacer la empresa a los proveedores, esto representó un nuevo reto y ajuste para Punto Eléctrico. Juan Pablo resalta que *cuando uno está creciendo, quiere coger todo y no dejar pasar ni un negocio y muchas veces los clientes no pagan a tiempo o definitivamente no pagan*. Para ajustar esta situación, la empresa depuró sus clientes, restringió el crédito

e implantaron la política de que los mismos pasaran primero el filtro de Covinoc. *Esta medida la aprendimos de nuestros proveedores que son multinacionales muy grandes como Simenes, Schneider, 3m, ellos nos asesoran mucho, pues son muy rigurosos para dar crédito.*

Problema

Con ocasión del gran crecimiento en las ventas, en el año 2014, Gloria Lucía, madre soltera y con dos hijos menores de edad, ingresó nuevamente a trabajar a Punto Eléctrico como responsable de las compras; al cabo de un tiempo la personalidad conflictiva de Gloria Lucía generó problemas crecientes con los proveedores y con los empleados de la empresa, situación que se volvió insostenible,

Gloria Lucía no era ordenada en su vida personal y eso lo reflejaba en el trabajo, se le soportaban muchos problemas y actitudes y ella transmitía todos sus problemas personales a la empresa, trataba mal a los empleados y a los proveedores y llegó un momento en que estaba muy endeudada; nadie le podía hablar o preguntar cuando llegaban los materiales de almacén.

Por este motivo de nuevo se encontraban con problemas para cumplir con los pedidos de los clientes y se daban órdenes y contra órdenes.

Juan Pablo en su rol de Gerente de la empresa decide citar a la familia para tomar decisiones con respecto a su hermana. Juan Pablo destaca que Doña Lida su madre siempre se ha caracterizado por ser una persona estricta, junto con su esposo Don Héctor Nieto, han educado a sus hijos en el valor del trabajo; *la regla impuesta por mi mamá consiste en que todos entramos a trabajar a la empresa por un sueldo y sabemos que debemos vivir con lo que nos ganamos y que no podemos tocar el dinero de la empresa, esto hace la diferencia con otras empresas de familia.* La situación personal de Gloria Lucía no permitía creer que ella pudiera emplearse en otra empresa y su vinculación con Punto Eléctrico nuevamente generaba problemas crecientes, se encontraban en el reto que deben afrontar las empresas de familias que consiste en equilibrar el sistema empresarial y el sistema familiar, ¿qué hacer?

Juntos analizaron las siguientes situaciones:

Con respecto al momento actual:

1. ¿Es conveniente que Gloria Lucía continúe vinculada a la empresa como responsable de las compras?
2. Dada su personalidad y actitud frente a la vida, ¿podría desempeñarse en otro cargo en la empresa?
3. ¿Es más importante no causar daños emocionales a la familia y por ello es mejor que Gloria Lucía continúe en la empresa?
4. Si es desvinculada de la empresa, ¿ella podría responder por sus dos hijos?
5. ¿Qué debe hacerse para proteger a los hijos de Gloria Lucía y a ella misma?

Con respecto a las nuevas generaciones:

6. ¿Es recomendable o no que los miembros de familia de las nuevas generaciones trabajen en la empresa de familia?
7. ¿Que tipo de políticas deben establecerse en las empresas de familia para la vinculación laboral de los miembros de familia?
8. ¿Que tipo de beneficios pueden otorgarse a los miembros de una familia empresaria?
9. ¿Cuál es el mecanismo empresarial para apoyar a los miembros de la familia en una calamidad doméstica?
10. ¿En que tipo de escenario o espacio se discuten las decisiones familiares de los miembros de la familia?
11. ¿Una empresa de familia puede gestionar únicamente a través de los estatutos o qué otro tipo de herramienta requiere para la solución de los asuntos familiares?

-Referente conceptual en el que se enmarca el problema

Referencias

- Carlock, R. y Ward, J. (2002). *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Barcelona: Deusto.
- Gallo, M. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis.
- Gallo, M. (2001). *Consejos de administración*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.

Serna, H. y Suárez, E. (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.

Urrea, J. (2002). *Visión y gobernabilidad en la empresa de familia*. Manizales: Centro Editorial Universidad de Caldas.

12.3 Nota de enseñanza

Caso de estudio: Punto Eléctrico SAS - Las complejidades de una Empresa de familia

12.3.1 Resumen del caso

Las empresas de familia no solo enfrentan retos típicos de cualquier empresa como elevado endeudamiento, malos manejos administrativos, falta de capacidad para competir, tecnología obsoleta, elevada carga tributaria, entre otras, también se ven abocadas a la mezcla de problemas familiares con el manejo de la empresa.

En el año 2014, la familia empresaria de Punto Eléctrico SAS se encontró con la difícil decisión de qué hacer frente al comportamiento errático en el trabajo de uno de sus miembros de familia, que generaba problemas de tipo administrativo y mal ambiente laboral. Esta situación representa el dilema: ¿qué es más importante: la familia o la empresa? ¿Cuáles son las consecuencias empresariales de mantener vinculada a una persona en estas condiciones y cuáles las de orden familiar al desvincularla, o qué otra cosa se puede hacer?

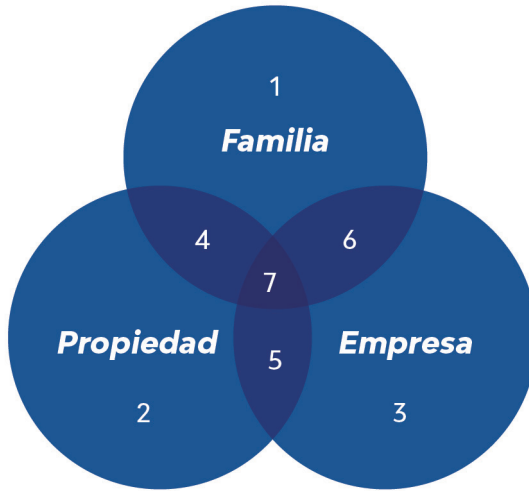
12.3.2 Objetivos

Objetivos de enseñanza

- Sensibilizar al grupo con la dinámica de las empresas de familia.
- Describir las herramientas para la participación de la familia en la empresa.
- Contribuir a la consolidación de las empresas de familia

Objetivos de aprendizaje

- Reconocer la dinámica de las empresas de familia.
- Desarrollar capacidad de análisis.
- Inferir las posibles consecuencias de las decisiones.
- Desarrollar competencia para toma de decisiones complejas.
- Conocer las herramientas de tipo familiar que contribuyen a lograr el equilibrio familiar y empresarial.
- Comprender los retos de gestionar una empresa de familia.



1 miembros de la familia en general; 2 determina quiénes son dueños de la empresa; 3 individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico; 4 miembros de familia y propietarios que no trabajan en la empresa; 5 empleados y dueños de la empresa que no hacen parte de la familia; 6 empleados que trabajan en la empresa que no son propietarios y que hacen parte de la familia; 7 propietarios que hacen parte de la familia y trabajan en la empresa.

Figura 12. Modelos explicativos de las EF: Modelo de los Tres Círculos David y Tagiuri. Harvard.

Fuente: La empresa familiar. Serna et al. (2005)

Para encarar el nivel evolutivo de las empresas de familia, se toma como base el Modelo evolutivo de los tres círculos, planteado por John Davis y Renate Tagiuri, profesores de Harvard, que, en 1982, incluyeron el círculo de la propiedad, a los dos inicialmente planteados en la década de los 70, que eran empresa y familia.

El modelo de los tres círculos facilita el entendimiento de los conflictos interpersonales, de la confusión de papeles y los asuntos importantes de la propiedad, pues cada uno de los componentes tiene sus propios intereses y objetivos, esto hace que la EF quizás sea la forma más compleja de una organización. De acuerdo con el lugar donde está ubicado en los círculos, cada miembro de la familia tiene diferentes expectativas y metas. Para que el sistema funcione, las familias empresarias deben aprender a apreciar y a armonizar

las necesidades particulares de las personas según donde se encuentren en los círculos y sus intersecciones.

Al inicio de la actividad empresarial, el fundador es el único que pertenece a los tres círculos; él es quien, con la evolución de la empresa, decide si va a permitir que miembros de la familia o terceros entren a hacer parte de las decisiones de gestión de la empresa. Una vez esto se va presentando, las diferentes relaciones que puede asumir un individuo frente a la familia, la empresa y la propiedad, afectarán su postura ante la empresa y ante la adopción de determinadas actitudes. Esto requiere que se adopten mecanismos de prevención del conflicto que ayuden a sortear la infinidad de situaciones que se presentan en las EF, tales como determinar el perfil de quiénes pueden trabajar en la empresa, la forma de pago, el papel de la familia política, entre otras. La claridad del papel de cada miembro de la familia dentro del esquema de la EF, disminuye los problemas y esto se ve reflejado en una mejor productividad empresarial, pues un ambiente sano genera mejor rendimiento.

Estos son algunos supuestos del relacionamiento presentados por Lansberg:

Cada tipo de partícipe tiende a diferentes metas y expectativas. Por ejemplo, los miembros de la familia frecuentemente ven la empresa como parte importante de la identidad y herencia familiar y como fuente de seguridad financiera que le permitirá satisfacer sus expectativas de vida. (...) en cambio, quienes están en la Dirección ven sus carreras ligadas a la empresa y tienden a considerar el negocio como un vehículo para el desarrollo profesional y logro económico. Desde su perspectiva, la meta principal de la compañía no es cuidar de las necesidades de los miembros de la familia, sino generar beneficios y asegurarles el crecimiento continuado en su carrera (...) Finalmente, los propietarios ven el negocio predominantemente como una inversión de la cual quieren recibir una buena retribución.

De conformidad con Serna y Suárez (2005), a partir del modelo de los tres círculos, se identifican, a su vez, tres ciclos de la EF, que consideran las situaciones que se van presentando en la empresa, la familia y la propiedad y cada momento de la evolución de la EF merece un tratamiento y medidas diferentes.

Gallo (1995) sostiene que las empresas de familia están especialmente expuestas a cinco trampas que generan desequilibrio en la misma:

1. Confusión entre el hecho de ser propietario y el tener capacidad para dirigir.
2. Confusión de los flujos económicos.
3. Confusión de los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa.
4. Retrasar innecesariamente la sucesión y creerse inmunizado.

12.3.3 Preguntas sugeridas para la revisión o tarea en la casa

Punto Eléctrico es una empresa de familia en crecimiento empresarial y familiar, ya hay miembros de la tercera generación profesionales y otros próximos a graduarse. La empresa debe buscar un mecanismo que regule no solo la participación, sino la sucesión patrimonial, por lo tanto, debe responderse las siguientes preguntas:

- ¿Qué mecanismos o herramientas existen para la regulación de la participación de la familia en la empresa?
- ¿Las plazas generadas por el crecimiento empresarial, deben ser llenadas con familiares?
- ¿Qué tipo de acuerdos se establecen en la herramienta familiar?
- ¿Quién define los acuerdos que se incluyen dentro de la herramienta familiar?
- ¿Cuál es la naturaleza contractual de la herramienta familiar?

12.3.4 Preguntas orientadoras de la discusión en clase, organizadas por objetivo o tema de discusión

- ¿Las ineficiencias administrativas son típicamente comunes en empresas de familia o en todo tipo de empresas?
- ¿Qué hace la diferencia con una empresa de familia para darle manejo a las ineficiencias, cuando el causante de ellas es un miembro de la familia?
- ¿Todas las empresas de familia deben tener las mismas normas o políticas familiares?
- ¿Es posible eliminar el conflicto en las empresas de familia?

12.3.5 Posibles usos del caso

Este caso puede ser usando en clase de emprendimiento y, además, en cursos libres y electivas de pregrado y posgrado, bajo la denominación de Empresas de Familias. Se usará antes de dar inicio al curso, para motivar y estimular.

12.3.6 Plan de enseñanza en el aula

Los estudiantes deben llegar a la clase con el caso previamente leído para hacer la discusión de posibles soluciones y consecuencias de las decisiones en cada una de las preguntas que plantea el caso. Se reúnen en grupos pequeños y posteriormente, cada grupo presenta la solución y consecuencias que se derivan de la misma. Luego, el docente presenta la solución adoptada por la empresa y da inicio a la clase magistral de contenidos del curso de Empresas de Familia.

0-10 minutos: Introducción al caso

10-60 minutos:

1. ¿Es conveniente que Gloria Lucía continúe vinculada a la empresa como responsable de las compras?
2. Dada su personalidad y actitud frente a la vida, ¿podría desempeñarse en otro cargo en la empresa?
3. ¿Es más importante no causar daños emocionales a la familia y por ello es mejor que Gloria Lucía continúe en la empresa?
4. ¿Si es desvinculada de la empresa, ella podría responder por sus dos hijos?
5. ¿Qué debe hacerse para proteger a los hijos de Gloria Lucía y a ella misma?
6. ¿Es recomendable o no que los miembros de familia de las nuevas generaciones, trabajen en la empresa de familia?
7. ¿Qué tipo de políticas deben establecerse en las empresas de familia para la vinculación laboral de los miembros de familia?
8. ¿Qué tipo de beneficios pueden otorgarse a los miembros de una familia empresaria?
9. ¿Cuál es el mecanismo empresarial para apoyar a los miembros de la familia en una calamidad doméstica?
10. ¿En qué tipo de escenario o espacio se discuten las decisiones familiares de los miembros de la familia?
11. ¿Una empresa de familia puede gestionar únicamente a través

de los estatutos o que otro tipo de herramienta requiere para la solución de los asuntos familiares?

60-90 minutos: Socialización de respuestas de cada uno de los grupos

90-120 minutos: Presentación de la solución dada por el empresario al problema y contrastación con las respuestas de los estudiantes.

12.3.7 Solución adoptada por el protagonista Follow up

Inicialmente, la familia hace una invitación a Gloria Lucía para que se tome unas vacaciones y durante estas reflexione sobre qué va a hacer con su vida y su actitud en el trabajo; le piden que devuelva el carro y la tarjeta de crédito de la empresa, situación que la incomoda bastante y la lleva a tomar la decisión de renunciar. Por fuera de la empresa de familia no logra conseguir trabajo. La familia se hace la siguiente pregunta: ¿Qué es más costoso empresarialmente, mantenerla en su puesto de trabajo y asumir los problemas que de ello se deriven o destinar algunos recursos de la empresa para ayudar en su sostenimiento familiar? Finalmente, deciden destinar un rubro permanente dentro de la empresa para atender las necesidades básicas de Gloria Lucía y sus hijos. La empresa soluciona nuevamente los problemas en el área de compras, el tamaño de la empresa permite asumir el costo de los pagos que se hacen a Gloria Lucía y la familia, a pesar de vivir una situación tan compleja, mantiene sus lazos afectivos.



CVG: El carácter de un líder define el rumbo en tiempos de crisis

Empresa: Comercializadora CVG - Seguridad Industrial

Año EAP: 2016

Entrevistado: Mariana Villegas Gómez

Autora

Carolina Gómez López*

*Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Máster en Gestión de Prevención de Riesgos Laborales, Excelencia, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad Camilo José Cela de Madrid y la entidad de acreditación Bureau Veritas, Especialista en Pedagogía Crítica del Centro de Pensamiento Latinoamericano (CELAPEC) de México.

13. CVG Seguridad industrial: el carácter de un líder define el rumbo en tiempos de crisis



Figura 13. Mariana Villegas. Gerente general CVG
Fuente: Manizales Más, 2016

Mi satisfacción está en que yo pueda generar empleos y que cada vez que una de las personas que trabajan conmigo gradúe un hijo, yo siento que lo gradúe yo, o que cada que compra carro uno de ellos, yo siento que ese triunfo es mío también. Me preocupa que cada una de esas familias que yo veo reunidas en diciembre, depende de mis decisiones. Cada decisión que yo tome mal en un momento, puede significar dejar a una o varias personas sin trabajo, incluso el cierre del negocio (Villegas, 2017).

Mariana Villegas Gómez es la gerente de CVG Seguridad Industrial, empresa manizaleña catalogada como Empresa de Alto Potencial en el año 2016. En este mismo año, pierde su cliente principal, que significaba el 25% de sus ventas totales, inventario represado de 40 millones de pesos en referencias exclusivas a dicho cliente, cartera a 90 días, negociaciones de producto con órdenes de compra a proveedores en trámite y la caída en la moral de los empleados. Además, se encuentra que otros clientes como este, también pueden retirarse del negocio, lo que requiere de todo su talante y de tomar decisiones oportunas que le permitan hacer frente a esta crisis, pues su empresa se ve en el borde de un abismo a punto de caer.

Mariana Villegas es hija única de Eduardo Villegas y Ana María Gómez, pero no la hija única mal criada, ella tuvo muchas reglas. Su empresa es fruto de la oportunidad, la visión y el trabajo de su familia. La empresa nace como un proyecto familiar entre Eduardo Villegas y Ana María Gómez en Manizales, Colombia en el año 2004, el papá de Mariana trabajó toda la vida en una reconocida industria de la ciudad y allí dentro de sus relaciones laborales conoció a un portugués, dueño de una de las marcas de Productos de Seguridad Industrial más usados, quien le comenta a Don Eduardo que necesita un representante de su marca en Manizales y le propone que sea él. Como en ese momento se encontraba trabajando, él no podía pero le dijo que ahí estaba Ana María su esposa, una persona que con poca preparación para el emprendimiento toda la vida entregó lo mejor de sí, como Mariana misma lo dice: *ella vende hasta una loca embarazada, toda la vida vendió parque cementerio y yo digo que si vende tumbas, vende lo que sea*. Don Eduardo la convenció de que montaran un negocio, para que cuando Mariana que estaba iniciando la Universidad saliera de ella, tuviera una empresa propia.



Figura 14. Eduardo Villegas y Ana María Gómez. CVG
Fuente: Manizales Más, 2016

13.1 La oportunidad

Ana María Gómez, la madre de Mariana, sin ninguna formación en seguridad industrial, llenó dos maletas de productos y se fue a vender. En ese entonces la seguridad industrial en las empresas era muy poca, aquí en Manizales compraban las más grandes, pero ella arrancó a visitar diferentes clientes, como Don Eduardo era amigo del gerente, lo llamaba y le decían dígame al de compras

que reciba Ana María y ellos se veían obligados a atenderla, y como Ana María es una señora absolutamente encantadora, genera una gran empatía y empezó a vender seguridad industrial sin saber nada del tema. Ella misma empezó a estudiar y a vender.

Así empieza el negocio, en el apartamento de ellos del edificio Torrear (Palermo Manizales), se contrató una secretaria que iba por horas y terminaba peleándose con Mariana por el computador, pues solo había uno en la casa, y Mariana comenzaba la Universidad estudiando Ingeniería Industrial. Entonces debían turnarse para usarlo, incluso había días en los cuales la secretaria no podía ir, precisamente cuando Mariana tenía trabajos para la universidad.

Así empezaron en Mayo del 2004, y en Diciembre de ese año llegaron al apartamento 18 cajas de mercancía, esto era un gran volumen y don Eduardo se da cuenta que el negocio se les creció, por lo que decidió sacarlo de allí, alquilaron una casa y se llevaron el negocio para allá, Mariana era la repartidora de la mercancía, en los espacios libre de la universidad ella recogía las cajas y se iba a entregar a cada cliente su pedido, tiene por ese motivo una gran habilidad para manipulación de cargas, cuando le llega un logístico nuevo a la bodega y se queja de lo pesado o lo incómodo de la carga, es ella quien le enseña cómo debe manejar la mercancía.

Esto fue parte del proceso que ella más agradece a sus papas, la “untaron desde chiquita” cuenta una experiencia que le pasó en una gran empresa de Manizales, esta empresa tiene un muelle de descarga de mercancía muy alto y cuando llegó a dicha empresa se dio cuenta que su carro particular no podía llegar hasta allí, así que tuvo que dejar el carro muy lejos del punto de entrega y cargar una caja de grandes dimensiones, esto es toda una hazaña si tenemos en cuenta que Mariana tiene baja estatura, la gente se paró solo a ver cómo subía la mercancía por otro lado. Y como ella lo comenta, *Listo, si pude con esto, qué más sigue...* y ese fue su primer trabajo, cargando y entregando mercancía...

Cuando Mariana se graduó de la universidad, les dio una noticia a sus papas y les dijo que ella no iba a trabajar en la empresa familiar. Su Mamá Ana María reacciona *Pero Mariana, llevamos 4 años montándote un negocio, ¿cómo se te ocurre?* y Mariana le responde: *mamá mira, si yo voy a ser jefe de alguien, si yo voy a tener que trabajar para mí, yo quiero haber tenido jefe, que alguien me haya*

mandado, ¡yo quiero aprender a trabajar!... ¿qué tal que la embarre en nuestra propia empresa?

Entonces consiguió un trabajo, en CFC&A una constructora muy reconocida de la ciudad cuyos sistemas de gestión están muy bien montados, allá asumieron que como la mamá vendía seguridad industrial, ella sabía del tema, entonces la ubicaron de “segurito” de la obra horizontes. Y empezaron a montar un sistema de gestión integral para la construcción, EAFIT los apadrinó porque ellos “le pararon bolas” y nadie quería el proyecto. Se trataba de seguridad y salud en el trabajo, calidad y productividad. El proyecto consistía en poner un ingeniero industrial en cada obra de construcción, una idea muy loca, a Mariana le gustó se metió y finalmente el proyecto funcionó y de ahí, ella tiene la experiencia de los SG-SST lo que ahora se volvió una maravilla y se convirtió en un negocio.

Trabaja en esta empresa por tres años, al cabo de los cuales siente que puede entregar su potencial a su propia empresa, a ella le encanta trabajar, pero se dice *si voy a trabajar al 300%, lo haré para mí*. Después de renunciar va donde sus papás a contarles y a decirles, que si la recibían y le daban algún puestecito en la empresa: Y ese día Ana María (su mamá) le dijo: *siquiera viniste yo ya iba a cerrar esto, yo ya estoy mamada, el mundo está cambiando, los negocios están cambiando, no estoy preparada, estoy cansada, entonces te voy a decir, a partir de hoy, tú eres la gerente de la empresa. ¡Ay mamá...pero...!*

13.2 Sus primeros grandes retos...

Según Mariana ese fue uno de los errores grandes que ellos cometieron en una empresa de familia. Tuvieron un gallinero con dos gallos, la que mandaba y conocía el negocio era la mamá y ella era una muchachita que venía a mandar sin saber qué era lo que estaba haciendo. La mamá tenía una empresa que funcionaba ya muy bien, el relevo generacional se hizo como no debía ser, ellos creen que los hijos deben entrar a acompañar a los papas, ver cómo funciona el negocio y después empiecen a empoderarse de cosas, porque si no, el día a día coge al hijo y no logra imprimir en el negocio lo que quería.

Mariana entra en el negocio en el 2010, su mamá y ella estuvieron juntas un año, donde se presentaron varias diferencias en cómo hacer las cosas y confusiones en los empleados sobre quién realmente lideraba el negocio, pero desde el 2011 en adelante ella

queda responsable de la empresa y a partir de allí se pusieron una meta y es que este negocio familiar, debía funcionar como una empresa familiar de las grandes, siempre se comparaban con las mejores, entonces si las empresas grandes tienen juntas de socios donde tienen personas externas y se reúnen cada mes y el gerente les rinde un informe, ese es el modelo que ellos copiaron para la empresa. Es decir, ellos tienen una junta de socios cada mes, a la cual ella le rinde informe y la tratan como unos accionistas tratan a un gerente, no como unos papás tratan a su hija. Y eso ha funcionado súper bien, los únicos espacios en los que la familia interviene es en los espacios que están permitidos para eso.

En el 2014 ella ya se estaba dando contra las paredes como empresaria, y se planteaba constantemente *esto no es así, ¡esto parece una tienda!*, siempre la contabilidad estuvo al día, pero nunca hubo información adicional, y pues lo que no se mide, no se mejora. En este año, debe contratar una empresa para que hiciera lo que ella sabía hacer, pero que por falta de tiempo, no podía hacer. Es decir, organizar la empresa, montar indicadores, montar un sistema de gestión de calidad, pero no para poner un sello y colocar una banda, sino un modelo que se mejorara constantemente, que tuviera un sistema de gestión de conocimiento, es decir, que ella trabajara en un negocio como ella sabía trabajar. Lo montaron y a partir de este año CVG es una empresa diferente.

13.3 Una nueva visión con Manizales Más

Manizales Más es la alianza público-privada y académica más importante del país en torno al emprendimiento. Busca impactar el desarrollo económico de la ciudad mediante el fortalecimiento de las condiciones necesarias para crear y ayudar a crecer a las empresas. Sobre ello dice Mariana: *yo soy empresaria desde que entré a la empresa como gerente, pero realmente soy emprendedora desde el año pasado, cuando Manizales Más apareció en mi vida. Me contagiaron de una energía de cambio, de crear, crear y crecer. Ella necesitaba creer en el negocio que tenían y desde el día que comenzó con la formación de Manizales Más, se manda emails, de ideas para hacer, hagamos esto, inventémonos esto. La empresa ha tenido un crecimiento importante, sobre todo en materia de organización.*

Mariana conocía a Manizales Más, porque su papá es mentor en dicho programa y ella pensaba que todas eran empresas productoras y nunca se le ocurrió presentarse, hasta que un

día le dijo Don Eduardo ¿por qué no te presentas? y finalmente lo hizo, se presentó y pasó, pero a la vez se preguntaba: ¿qué vieron en una empresa que vende guantes?, es que yo compro guantes para vender guantes. Entonces desde ahí empezaron a comprender que la empresa tenía un modelo distinto.

13.4 Su más duro golpe

Empezaron en marzo del 2016 el entrenamiento con Manizales Más y Babson College. Ese día en las horas del almuerzo ella recibe una llamada del gerente de compras de una empresa muy grande a nivel nacional, quien hoy es parte de uno de los grandes grupos operadores logísticos del país. Este cliente representaba para la compañía un 25 % de las ventas de la empresa.

Hola Mariana, yo esto no lo hago, pero te estoy llamando porque ustedes son nuestro proveedor ejemplar y resulta que las marcas que vendes, vinieron a la empresa, se sentaron con la gerencia y negociaron nuevos precios para vender ellos sin ningún intermediario. Entonces, llamo a decirte que ustedes son los mejores proveedores que hay, los queremos mucho, pero claramente los precios que ellos nos dieron no llegan a compararse, te agradezco mucho tus servicios, pero hasta hoy te compramos.

Este fue un muy duro golpe para la empresa, y sobre todo para Mariana, *ese día si no fuera por Manizales Más, hubiera cerrado el negocio, pero me atormentaba pensar en las familias que dependían de mis decisiones. No quería pensar inmediatamente en eso, por lo que decidió concentrarse en las charlas del programa de empresarios de alto potencial.*

Con la pérdida de este cliente principal, se dieron cuenta que los otros clientes grandes también se iban a ir,

ellos no valoran, ni pagan mi propuesta de valor, a ellos les importa cinco que se midan todos esos indicadores, o que se haga hasta lo imposible por entregar una mercancía incluso ir hasta un derrumbe para cumplirle al cliente, eso no lo pagan los grandes. Yo tengo claro que ellos se pegan de un precio que yo no puedo dar.

Esta situación los ayudó a definir quiénes son sus clientes. Y los que no lo eran tocaba... *meterlos en una cajita, ponerles un moño bien grande y mandarlos a la competencia o a los proveedores que nos quitan los clientes.*

Los proveedores de CVG le vendieron al cliente final a un precio incluso menor que al que CVG compraba. CVG trabajaba con un cliente que tenía su fábrica localizada en Pereira: “La Colina”. Llegaron a dicha empresa porque uno de sus ejecutivos los visitó y comenzaron negociaciones, esto fue hace diez años, ellos tenían otra planta en Fresno, Tolima, entonces le enviaban productos a ambas sedes y se empezaron a volver un cliente interesante, hasta que en el 2012, esta empresa compró a sus dos competencias, ellos tres ya eran un grupo importante, este grupo constituyó una empresa que funciona desde una de las ciudades principales de Colombia como una empresa de logística, que se encargó de hacer toda la parte de talento humano, compras, movimiento de mercancía, etc. Esta empresa estuvo muchos años dividida en tres razones sociales independientes, pero la empresa que hacía las compras era la empresa logística, es decir, esta empresa compraba todo directamente; por lo tanto, ya no era un cliente que estuviera a su alcance en el Eje Cafetero. A esta empresa logística trasladaron a Claudia Patricia Gómez, quien era el principal contacto de Mariana en Pereira.

Entonces Mariana le pidió una cita y cuando ella llegó, lo primero que le dijo fue: *de todos los proveedores que tenemos con el único proveedor que no tenemos problema son ustedes, entonces, no te preocupes, el negocio es tuyo*, puso un auxiliar de compras y les comenzaron a comprar y desde ese momento trabajaron para ellos, porque eran compras muy grandes, como Claudia era tan buena, la pasaron para que fuera directora logística nacional y contrataron para coordinador de compras nacionales al señor Jaime Bernal que venía de una empresa reconocida en el Valle del Cauca y a nivel internacional, a quien también contactaron y gracias a las buenas referencias anteriores continuaron con la relación comercial. Mariana cada mes viajaba a dicha empresa porque era un cliente que no se podía descuidar.

A la Empresa “La Colina” finalmente la compró un grupo económico muy grande del país. Por esta razón, Jaime Bernal, recomendó a CVG con Ana María Mejía (jefe de compras del grupo) y le consiguió una cita a Mariana para que negociara con ella. Mariana se reunió con Ana María y acordaron que CVG fuera proveedor del grupo y le pasó todas las listas de productos que compraban en cada una de las 19 empresas del grupo para que presentarán una licitación. Mariana consolidó toda la información en una sola lista, de una manera muy detallada y presentó la licitación. Este fue un grave error. El informe fue tan perfecto, que Ana María entregó a los proveedores de CVG esta

información para que ellos licitaran. Mariana creía tener todo el negocio listo con el grupo y finalmente no fue así, porque ellos negociaron directamente con los proveedores, con precios incluso por debajo de los que cobraban a CVG. Jaime Bernal siguió con una buena relación con Mariana, él fue quien la llamó ese día a decirle que sus proveedores habían ido para negociar directamente con el grupo. Los precios eran muy bajos y él le dijo: *no quiero perderlos como proveedores, por qué no negocias con ellos, para que vendan por intermedio tuyo; pero los precios eran difíciles de equiparar, por lo tanto, no se pudo hacer nada al respecto.*

Entonces el día de dicha llamada, todo se fue al piso, esos meses que siguieron abril, mayo, junio, pasaron del 25% de las ventas a tan solo el 0,5%, de un mes a otro, y lo que esto representaba en margen bruto y en margen neto es realmente quebrarse de la noche a la mañana.

Además, para vender ese 25% tenían una bodega entera llena de inventario, de cajas que no se podían tocar porque ellos acordaron con los clientes unos mínimos donde les decían:

yo le garantizo que en mi oficina siempre va haber una referencia de guantes en cada talla le voy a mantener 400 pares y son 4 tallas, siempre habían 1200 pares de guantes de una sola referencia que decían el nombre de la empresa a la que se debía de entregar y no se podían tocar.

Entonces de un día para otro esos guantes se quedaron en su bodega, pues CVG, no le vendía a ninguna empresa similar a La Colina, toda la inversión de los últimos 10 años de haberlos trabajado, de ir cada mes a Medellín, los tiquetes que ya se tenían comprados, como parte de la estrategia de fidelización del cliente, la cartera con ellos era de hasta 90 días, habían hecho negociaciones con proveedores para dar precios a un año por lo que tenían órdenes de compra abiertas por cumplir, la moral de la empresa y los empleados se fue al piso y la incertidumbre de Mariana de pensar, quién más se va a ir, y con qué otro cliente van hacer lo que hicieron.

¿Usted qué haría como gerente? ¿Qué decisiones debe tomar ante la situación que estaba viviendo la empresa? Identifique cuáles son los valores de un líder emprendedor. ¿Cómo puede la empresa mantenerse y recuperar el mercado perdido?

13.5 Nota de enseñanza

Caso CVG: el carácter de un líder define el rumbo en tiempos de crisis

CVG Seguridad Industrial se fundó en Manizales, Colombia en el año 2004 con el propósito de acompañar a las empresas en la protección de la vida de sus empleados con soluciones efectivas para riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En el año 2016 se enfrenta a una crisis por la pérdida de su principal cliente, lo que le significa a la empresa la disminución en las ventas de un 25%, inventario represado de 40 millones de pesos en referencias exclusivas a dicho cliente, negociaciones de producto con **órdenes** de compra a proveedores en trámite, la caída en la moral de los empleados, y cartera a 90 días. Las decisiones que la llevaron a buscar llenar el vacío de este cliente y el cambio de su propuesta de valor para adaptarse a un nuevo mercado pusieron a prueba sus valores organizacionales que son parte del negocio. El espíritu como líder de Mariana Villegas logra sacar a la compañía de esta situación.

Este caso puede usarse en clases de emprendimiento, administración, gestión de talento humano y estrategia empresarial. Los elementos que presenta permiten mostrar al estudiante las dificultades que tiene una empresa en su manejo con clientes y proveedores, los retos de superación frente a una crisis y los efectos que estas crisis pueden provocar en toda la organización.

13.5.1 *Objetivos de enseñanza y aprendizaje*

- Argumentar el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial en momentos de crisis.
- Establecer los criterios de valoración en el renacimiento de una compañía que se enfrenta a una crisis
- Presentar las dificultades que puede tener un empresario en el manejo de relaciones con clientes y proveedores.
- Visualizar las cualidades de un líder emprendedor.
- Comprender las implicaciones que tiene el manejo de toma de decisiones dentro de una empresa.
- Interpretar los procesos de cambio y renacimiento que puede tener una empresa después de enfrentarse a una crisis.

13.5.2 Preguntas orientadoras sugeridas

CVG Seguridad Industrial es una empresa que ilustra el dolor que enfrentan las empresas con la pérdida de clientes importantes. Si usted fuera Mariana, la gerente de la empresa, cómo resolvería las siguientes preguntas.

- Si Mariana lo contratara como consultor para revalidar su propuesta de valor ¿cuáles serían sus recomendaciones?
- Desde el punto de vista comercial ¿qué requerirá la empresa para salir de la crisis?

Para la discusión en clase

- ¿Cómo manejaría la situación con los proveedores hacia adelante? ¿Cree usted que se presenta algún cambio en su relación con ellos, se debe tener algún manejo deferente con los clientes?
- ¿Qué estrategia considera usted que debe manejar la empresa para salir de la crisis?
- ¿Cómo líder de la empresa cual debe ser su actuación frente a las personas que están a su cargo?

13.5.3 Solución adoptada por el protagonista

Mariana sienta su voz de protesta ante los proveedores y corta relaciones con uno de ellos, por lo que para ella era una falta de respeto de dicho proveedor, los demás proveedores son muy grandes y debía seguir vendiendo sus productos, igual tiene 365 clientes más que debe atender. Con la ayuda de Manizales Más, CVG entendió que su propuesta de valor no era pagada por las grandes empresas, lo que los llevó a revalidar su mercado objetivo, aprender que podían innovar en el servicio, en la manera como hacían las cosas, cómo vendía su propuesta de valor, cómo definía sus diferenciales.

Se han enfocado en empresas medianas y pequeñas ya que son los que de verdad valoran el trabajo de la empresa, saben que la persona que los atiende, es un profesional o especialista en seguridad y salud en el trabajo y sabe de qué está hablando, que CVG está cuidando sus empleados y su bolsillo con una asesoría integral. Todo el proceso de CVG fue aceptar que las empresas grandes no son sus clientes. Empezaron a demostrarle a los clientes porqué con ellos les iba mejor que con otra empresa y que si vale un poco más, vale la pena para tener el inventario

que ellos tienen, gente del más alto nivel para atenderlos con su licencia, una muy buena organización, los expertos, además de las negociaciones y los créditos; todo eso hay que pagarlo.

CVG reformó todo el modelo de negocio que tenía para atender empresas grandes para buscar cómo atender a medianos y pequeños que realmente valoran todo el trabajo y ahí es en donde se han dedicado desde finales del año 2016 y parte del año 2017; lo que esperan es acabar de consolidar esa propuesta de valor que están trabajando desde la innovación; en esa creación que están haciendo dividen a los clientes en tres segmentos para lograrlo, clientes grandes, las pequeñas y las medianas empresas, donde está montado el diferencial de ellos, y sacaron un nuevo segmento que es atención directa, a las personas que se quieren cuidar y proteger, con la asesoría y el respaldo que da CVG.

Es por esto que abrieron un punto de venta directo al público, con precios justos y una excelente experiencia, no quieren producir elementos de protección personal, quieren seguir siendo un canal que pueda agregarle valor a esa comercialización y se han consolidado en todo el tema de consultorías y asesorías en el diseño, implementación y formación en sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, convirtiéndose esta última en una nueva línea de negocio. La solución que CVG ofrece no es la misma para todas las empresas, ya que ellos se encargan de diseñar soluciones a la medida y dentro de las posibilidades de lo que el cliente realmente pueda hacer.

Para llegar a este objetivo se estableció un departamento comercial organizado, con un líder comercial, se requirió conseguir más clientes, remplazaron un cliente por 50,

atender 50 clientes claramente duele más porque llegan más órdenes de compra pero los fletes son locales y no demandan tanto, no hay que darles 70 días de pago, no hay que tenerles tanto inventario, se les pueden vender los productos que siempre tienen rotación, no hay que prometerles precios a un año, nos valoran, nos cuentan qué es lo que tiene la competencia en precios, esos son los clientes de nosotros, gracias a esto nos dimos cuenta que la propuesta de valor de nosotros es hecha a este tipo de clientes.

La propuesta de valor en palabras de Mariana:

es hacer el servicio a la medida del cliente de acuerdo a sus necesidades, la propuesta de valor que nosotros diseñamos para ese pequeño y mediano

empresario es proteger la vida de sus colaboradores, cuidar sus recursos y actuar con la verdad es nuestra misión, ponemos a su disposición un grupo de expertos en seguridad y salud en el trabajo, respaldado por nuestra marca que desde el año 2004 ha focalizado sus esfuerzos en atender con credibilidad y confianza a empresas importantes como la suya en diferentes sectores, nuestra labor es cumplir nuestras propuestas y frecuentarlo para acompañarlo en la toma de decisiones adaptándonos a sus necesidades, todo lo anterior con el objetivo de proveer a precios justos productos certificados en seguridad industrial y servicios especializados en seguridad y salud en el trabajo.

Este es nuestro trabajo hoy y lo que hacemos es formar esos comerciales nuestros en cómo transmitir este círculo de oro en la conversación, este es el trabajo que estamos haciendo, capacitar a nuestro personal comercial en cómo comunicar la propuesta de valor y un trabajo interno que es como garantizar el cumplimiento de la propuesta.

En las medianas y pequeñas empresas los recursos son menores, pero la conciencia de la seguridad es mayor o igual que en las empresas grandes, porque en estas empresas los empleados son más familia, son incluso más cercanos a todos sus afectos.

Lo que le piden siempre a sus clientes es que le den la oportunidad de demostrarle su servicio porque esto solo se puede vivir trabajando con ellos y de ahí en adelante puedan contar con CVG para todo lo que tenga que ver con elementos o servicios de consultorio.

CVG es una empresa que se renueva constantemente, que involucra la innovación en todos sus procesos y está dispuesta a enfrentar los retos que este negocio le presente, porque con Mariana CVG *cree, crea y crece.*

13.5.4 Plan de enseñanza en aula

El caso se puede trabajar en la mitad del curso en el momento de analizar los elementos relacionados con la dirección y tipos de liderazgo empresarial, así como en los procesos de toma de decisiones.

- a) Metodología en el aula
- b) Ejercicios
- c) Tiempos sugeridos de discusión
- d) Descripción del juego de roles si puede darse.



Figura 15. El rol del estudiante

- 0-10 min: introducción, explicación de la dinámica de clase y presentación de los objetivos de la discusión.
- 10-30 min: lectura y análisis de las diferentes variables del caso.
- 30-50 min: ¿usted qué haría como gerente? ¿Qué decisiones debe tomar ante la situación que estaba viviendo la empresa?
- 50-60 min: identifique cuáles son los valores de un líder emprendedor.
- 60-70 min: ¿cómo puede la empresa mantenerse y recuperar el mercado perdido?
- 80-90 min: actualización sobre las decisiones de Mariana.
- 90-110 min: clase magistral sobre la dirección y toma de decisiones a nivel gerencial.
- 110-120 min: valoración de la experiencia con los estudiantes, retroalimentación del ejercicio realizado durante la clase.

Referencias

Manizales Más (2014). *Profesores de alto potencial*. Recuperado de <http://manizalesmas.org/profesores-de-alto-potencial/>

Manizales Más (2016). *Empresarios de alto potencial*. Recuperado de http://manizalesmas.org/portfolio_page/eduardo-villegas-ana-maria-gomez-cvg-comercializadora/

Villegas, M. (16 de 06 de 2017). *Empresaria de Alto Potencial 2016*. (C. G. López, Entrevistador)



Natura-Les: la montaña rusa de la medicina alternativa para mascotas.

Empresa: Natura-Les SAS
Año EAP: 2015
Entrevistado: Diego Patiño

Autora
Elsa Victoria Estrada Mejía*

*Médico y Cirujano Universidad de Caldas, Magíster en Educación Docencia Universidad de Manizales.

Docente de la Escuela de Medicina, coordinadora de Convenios e Internado Escuela de Medicina Universidad de Manizales. Vinculada a la línea de investigación de Renovación Curricular de la Escuela de Medicina.

14. Natura-les: la montaña rusa de la medicina alternativa para mascotas



Figura 16. Diego Patiño. Natura-les
Fuente: Manizales Más, 2016

Natura-les nació hace 14 años cuando Diego Patiño en su clínica veterinaria notó que las pequeñas mascotas, gatos y perros, sufrían con frecuencia reacciones adversas a los medicamentos químicos que se les administraban para tratar sus enfermedades, frente a lo cual no tenía otras alternativas terapéuticas. Después de un tiempo de investigar surgió la idea de utilizar fitoterapia¹⁰ y productos homeopáticos¹¹; su uso en seres humanos estaba de moda, y aunque se consideraban como placebos, se preguntó ¿qué pasaría si se intentaba con animales?, ¿serviría la terapia para mejorar los síntomas de las mascotas?, los animales no pueden fingir ni la enfermedad ni la recuperación, lo que haría más confiable los resultados de la terapia.

Su asociación con un químico farmacéutico dio las primeras luces a este proyecto, que parecía descabellado para muchos, pero se estaba constituyendo como un gran reto que luego de 4 años de estudios dio sus primeros frutos, productos homeopáticos para mascotas con una gama de productos útiles para tratar patologías frecuentes en las mascotas como procesos inflamatorios

¹⁰Fitoterapia: tratamiento médico de algunas enfermedades basado en el empleo de plantas y sustancias vegetales (Real Academia Española).

¹¹Homeopático: método curativo de algunas enfermedades que se fundamenta en la aplicación de pequeñas cantidades de sustancias que, si se aplicaran en grandes proporciones a un individuo sano, producirían los mismos síntomas que se pretenden combatir (Real Academia Española).

articulares usando el Arniform-les, diversas patologías dolorosas con Coffeadol-les como analgésico, Pasival-les como agente tranquilizante, Herbal Green para tratar parásitos externos, entre otros, en un principio fabricados por terceros. A veces la perseverancia no es suficiente cuando se enfrenta a la falta de normatividad de un proceso, era necesario tramitar el registro de los productos para poder comercializarlos, pero sin antecedentes, el ICA no tenía la legislación que sustentara el registro, así que provisionalmente usaron registro Invima, pero 2 años tardaron en conseguir los permisos para usar los productos en animales.

Luego de esta dura etapa de desesperante espera, cada año fueron saliendo los registros de los primeros 4 productos para uso veterinario, surge la necesidad de avanzar y construir un laboratorio de producción propio. Se evidenciaba el crecimiento del negocio, la buena respuesta clínica de las mascotas con los productos favoreció que traspasaran las paredes de la clínica veterinaria y se distribuyeran localmente.

Natura-les construido sobre unas bases administrativas empíricas, sin contar con una estructura financiera, contable, administrativa, generó el resquebrajamiento y posterior ruptura de la sociedad con el químico farmacéutico. Esto implicó la búsqueda de un nuevo socio, y la alianza con una comercializadora de productos veterinarios dio un giro al negocio que exigía un proceso de reingeniería, el problema era saber cómo hacerlo.

En 2015, faltando dos días para el cierre de la convocatoria de Manizales Más, Natura-les hizo su inscripción, sin mucho convencimiento pero el proceso que se desencadenó, transformó el negocio en una empresa, un nuevo enrutamiento financiero, administrativo, comercial y de posicionamiento del producto, desencadenó que la empresa se proyectara a nivel nacional, consiguiendo distribuidores en Cundinamarca, Valle del Cauca y Antioquia, un mercado creciente implicó aumentar la planta de personal, que pasó de tener 6 a 13 empleados para poder incrementar la producción, optimizando la fuerza comercial se aumentaron las ventas del 2014 al 2015 en un 60% y de 2015 a 2016 en un 68%. Por fin florecía Natura-les.

Pero la dicha duró poco, un conato de incendio en Enero de 2017 llevó a cerrar un ala de producción del laboratorio, esto los obligó a anticiparse a la remodelación ya planeada de la planta, para ello había que hacer un préstamo bancario y un aprovisionamiento en inventarios para poder cumplir con las ventas proyectadas para

el año, y así se hizo. Cabe aclarar que la compañía de seguros reconocerá \$100 millones por los daños del siniestro.

Contrario a la tendencia de los años anteriores, donde las ventas alcanzaron 783 millones en 2016 y con una proyección de ventas en 2017 de 1200 millones, las ventas durante el primer semestre ascendieron solo a 135 millones debido al estancamiento de la economía por la reforma tributaria y los condicionantes sociales.

En resumen, la empresa entra en crisis por la disminución de las ventas, con la consecuente disminución del flujo de caja, el inminente cobro de las obligaciones bancarias adquiridas para la remodelación que ascendían a 176 millones, la planta en remodelación con la capacidad productiva al mínimo y los costos por almacenaje de los inventarios que no están teniendo salida.

- Identifique cuáles son las diversas etapas de la empresa, puntos de evaluación que amerita volver a empezar (Herramienta Canvas del ciclo de emprendimiento).
- ¿Cuáles alternativas se tienen para mejorar la situación económica de la empresa?
- ¿Será necesario una reestructuración que lleve a Naturales a cambiar su propuesta de valor o se pueden plantear otras estrategias de recuperación?

14.1 Nota de enseñanza.

Natura-les: la montaña rusa de la medicina alternativa para mascotas

Natura-les es una empresa que nació con una propuesta de valor sólida generando alternativas terapéuticas para las mascotas a través de la fitoterapia. Enfrentados inicialmente a la falta de normatividad para estos productos tuvieron que esperar varios años para la autorización de las entidades regulatorias para poder comercializar los productos, pasada esta etapa su crecimiento en ventas fue progresivo, pero la falta de una estructura empresarial sólida resquebrajó la empresa causando la ruptura de la sociedad inicial. Luego de conseguir un nuevo socio comercial, la empresa requería de reingeniería, la cual se generó gracias a la vinculación a Manizales Más, lo que dinamizó a Natura-les y disparó su crecimiento y ventas. Un conato de incendio precipitó tomar la decisión de remodelar de la planta, se aumentaron los inventarios para cumplir con los clientes, pero la desaceleración de la economía en 2017, lleva a la caída de las ventas de la empresa y a la coyuntura de tomar decisiones para lograr la sostenibilidad de la misma.

El caso se puede usar en clases de emprendimiento e innovación y mercadeo donde se busque ver la dinámica de cambio constante de los proyectos de emprendimiento para adaptarse a los cambios del contexto, en este caso de las ventas.

14.1.1 Objetivos de enseñanza y aprendizaje

- Analizar el caso en cuanto a la herramienta Canvas del ciclo del emprendimiento. ¿Cuántos ciclos se identifican?
- Plantear estrategias que permitan la recuperación económica y productiva de la empresa.
- Reflexionar sobre: conductas para mejorar las ventas, negociación de obligaciones bancarias, innovación del producto.

14.1.2 Preguntas orientadoras sugeridas

- Identifique cuales son las etapas de la empresa, puntos de evaluación que se deben revisar (herramienta Canvas del ciclo de emprendimiento).
- ¿Cuáles alternativas se tienen para mejorar la situación económica de la empresa?

- ¿Será necesaria una reestructuración que lleve a Natura-les a cambiar su propuesta de valor, o se pueden plantear otras estrategias de recuperación?

14.1.3 Plan de enseñanza en el aula

- Lectura previa del caso.
- Análisis de los ciclos de emprendimiento relatados en el caso.
- Alternativas de cambios para un nuevo ciclo del proceso de emprendimiento, sugerencias de los alumnos por grupos de discusión. ¿Qué harían ustedes desde el punto de vista de las ventas? ¿Sugieren otra propuesta desde la innovación?
- Conclusiones para ser dadas como consultoría al empresario.

14.1.4 Solución tomada por Natura-les

Innovación del producto: línea para animales de producción, basados en la tendencia del mercado hacia los alimentos orgánicos de sello verde. Personalización del producto, es decir, retomar fórmulas magistrales para crear medicamento para cada mascota según su necesidad.

Además de la creación de un nuevo modelo de negocio y alianzas para innovación: nuevas alternativas de creación y generación de valor.

Referencias

Fitoterapia. (s.a.). En Real Academia Española. Edición Tricentenario. Recuperado de fitoterapia <http://dle.rae.es/?id=I1bRNBK>

Homeopatía (s.a.). En Real Academia Española. Edición Tricentenario. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Kap8uXN>

Molina,V. (2017). *Esquema de modelo de negocios*. Recuperado de <https://strategyzer.com/canvas>

Molina,V.(2015). *Cómo se elabora un modelo Canvas*. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>



City Taxi: cómo aprovechar las oportunidades del mercado

Empresa: Flota El Ruiz / City Taxi

Año EAP: 2015

Entrevistada: Gaby Carolina Muñoz

Autora

Carolina Mora Quintero*

*Economista, Universidad Autónoma de Manizales. Profesional en Negocios Internacionales, Universidad Autónoma de Manizales. Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico y Comercialización de la Universidad Autónoma de Manizales y Magíster en Administración de Negocios, MBA Universidad Autónoma de Manizales.

Docente del departamento de Administración y Economía de la Universidad Autónoma de Manizales. Vinculada al grupo de investigación Empresariado.

15. City Taxi: cómo aprovechar las oportunidades del mercado

Era el año 2014 y un grupo de jóvenes emprendedores lo veía como el año en que comenzaría su nuevo proyecto de vida, un mercado tradicional con una cultura establecida y bastante difícil de modificar se convertiría en el mercado perfecto para poner en práctica sus conocimientos e ideas y para crear en él una nueva oportunidad de negocio. Los taxistas cada vez veían la necesidad de empezar a implementar herramientas tecnológicas que permitieran más cercanía con sus usuarios finales y los consumidores de estos servicios evolucionaban de manera rápida en la forma en que se solicitaba su servicio. Era el momento perfecto para entrar a un mercado con un alto potencial.

City Taxi entonces decide lanzar sus productos, ofreciendo de manera integrada un servicio que involucraba a conductores, propietarios, empresa y mercado en una sola aplicación. El sistema *Mobility Solutions*. Al parecer, todo parecía tener su curso normal, una empresa naciente con altas posibilidades y destinada al éxito comenzaba a formarse y a desarrollarse en la ciudad.

El producto empezaba a convertirse en un sistema posicionado de gran aceptación por parte de los usuarios finales; sin embargo, en la medida en la que el crecimiento se iba manifestando y la empresa empieza a tomar su rumbo, se comienzan a presentar circunstancias difíciles para la organización.

Mobility Solutions nace con el objetivo de satisfacer una necesidad en el mercado, donde diferentes empresas prestadoras del servicio de taxi se encontraban en búsqueda de adquirir opciones tecnológicas para la central de despacho de taxis, pues se evidenciaba que las operadoras tradicionales ya no eran lo suficientemente eficientes para atender el mercado actual y por ende, se debían remplazar.

Flota el Ruiz una de las flotas de taxi más reconocidas de la ciudad, también se enfrentaba a este fenómeno, requería con urgencia cambiar su forma de operar y era imprescindible realizar una transferencia tecnológica lo antes posible, para de esta manera poder asegurar su continuidad en un mercado que empezaba a evolucionar. Pese a esta urgencia, Flota el Ruíz no lograba adaptarse a ninguna de las soluciones que en ese momento se ofertaban. Es entonces como Gaby Carolina Muñoz, hija de los dueños de Flota el Ruiz decide aplicar los conocimientos

adquiridos en su formación profesional y llevarlos a la práctica. Gaby, una ingeniera electrónica y de telecomunicaciones con una vena emprendedora bastante arraigada, junto a su padre y a su hermano Reiman Muñoz deciden comenzar a trabajar en un sistema que diera solución a esta necesidad. Ellos soñaban con un sistema más tecnológico, eficiente, versátil y que además pudiera convertirse en un spin off de la empresa de sus padres. Es entonces cuando conocen a Andrés Silva y a Juan David Montes, dos jóvenes emprendedores de la ciudad que tenían desarrollada una aplicación móvil para empresas de taxi y que cumplía con las características que ella y sus padres imaginaban para el uso dentro de la flota. Juntos comenzaron a trabajar en el sistema y poco a poco este se convirtió en una empresa de soluciones móviles para el transporte público y empresarial Mobility Solutions, con su marca estrella City Taxi. City Taxi entonces se consolida como un modelo de negocio independiente dedicado a la prestación de servicios a las empresas de taxi como Flota El Ruiz.

La idea de crear City Taxi nació de satisfacer una necesidad de una empresa tradicional y familiar, pero siempre en búsqueda de poder lograr un relevo generacional. Gaby llena de inspiración y orgullo cuenta cómo su padre fue quien más la apoyó y animó a arriesgarse a hacer algo diferente.

Mi papá tiene un modelo emprendedor supremamente diferente, él es acá el más loco, el que más quiere que inventemos, el más arriesgado, el que nos empuja, es el que dice por qué no creamos más cosas; Entonces esa entrega generacional ha sido más de aprenderle a él y hoy soy lo que soy y sé todo lo que puedo saber gracias a él.

El apoyo que tuvo por parte de los dueños de Flota El Ruiz fue fundamental para el desarrollo de su negocio. Sus padres entendieron que la única forma de lograr que su hija llegara alcanzar el éxito debía ser ensayando y arriesgándose. Gaby dice: *mi padre decidió confiar y asumir todos los riesgos que esto traería consigo. Cuando montamos el sistema, la mitad de los carros de su flota se fueron pero aun así él confió y nos permitió seguir adelante.* Este modelo de relevo generacional tan inusual ha hecho que City Taxi sea hoy en día una organización más arriesgada, dinámica y flexible que está siempre en búsqueda de proyectos nuevos y de implementación de alternativas innovadoras y vanguardistas.

Volviendo a lo anterior, el sector de conductores de taxi se ha caracterizado por ser un gremio con una cultura particular

en donde los cambios y transformaciones ocasionan bastantes contratiempos. Es así como las huelgas y los amotinamientos empezaban a ser cada vez más evidentes ante la implementación de un sistema que arrancaba pero que presentaba dificultades: *hubo momentos donde el sistema se nos caía, donde perdíamos servicios y los conductores se sentían aburridos y lo rechazaban*, dice Gaby Carolina Muñoz gerente general de la aplicación móvil City Taxi,

fue una situación bastante difícil, saber que no estaban aceptando los servicios, que los conductores se empezaban a retirar de la empresa y se negaban a trabajar bajo el nuevo modelo; nos decían que nos servíamos para nada, que este sistema nos estaba quedando grande, que nos habíamos tirado el funcionamiento de la central de despachos. Fue una circunstancia muy dura, no sabíamos cómo manejarlo; fue algo que por inexpertos tuvimos que soportar.

Este cambio no solo ocasionó que fueran los conductores quienes se quejaron de la aplicación, sino que también las empresas de taxi a las que se les vendía el servicio se resistían a hacer esa transferencia tecnológica y eso complicaba las cosas. Paralelo a esta situación donde el tema cultura cada vez pesaba más en el desarrollo normal de su negocio, se encuentran con otra dificultad. Su competencia llega a la ciudad y empieza a ofrecer sus servicios de manera gratuita. *Competir con lo gratis es de las cosas más difíciles por la que hemos pasado cuenta Gaby. Ellos ofrecían carreras gratis por un año a los conductores y mantenerse en el mercado con esta situación fue un reto para la organización. Al principio pensábamos que teníamos que limitar los servicios, así que les restringíamos los celulares a los conductores para que solo operaran con nosotros*, dice entre risas la gerente general. Pero después comprendieron que la manera más efectiva de competir era con servicios de calidad, eficiencia y rapidez.

Este escenario exigió a los líderes de City Taxi demostrar que su producto era más que una simple aplicación para pedir taxis, les permitió abrir la mente y conocer que su modelo de negocio era diferente. City Taxi llega a las empresas de taxi y les transforma todo en tecnología. Todos los servicios pedidos de taxi pasan a ser despachados por GPS, independientemente del medio por el que lo soliciten teléfono, WhatsApp o aplicación. Lo que garantiza rapidez y cumplimiento a los usuarios.

Esta es una manera muy grande de competir especialmente en las ciudades intermedias pues en estas ciudades es donde se encuentran las principales oportunidades de mercado. Estas regiones se caracterizan

por que el 70% del despacho de servicios de taxi se hace aún por llamadas telefónicas lo que nos permite asegurar al taxista que si implementan el uso de la aplicación City Taxi sus servicios se incrementaran de 1 a 7.

15.1 City Taxi en Manizales Más

Cuando llegamos a Manizales Más no creíamos en lo que teníamos, no nos considerábamos una gran empresa y veíamos que las demás entidades del programa eran organizaciones de mucha trayectoria y nosotros éramos un modelo disruptivo y arriesgado que debía enfrentarse a un entrenamiento muy exigente en EAP. Fue muy duro pero muy enriquecedor.

Manizales Más les permitió abrir la mente, desde el momento en el que llegaron a la entrevista se dieron cuenta que sí era posible crecer, que su producto tenía mucho más potencial del que creían y aunque las empresas de tecnología causan dudas por temas de escalabilidad y permanencia, Manizales Más le apuntó a apoyarlos y hacerlos entender que en definitiva debían potencializar todo lo que tenía. Las capacitaciones, el pitch, definir la estructura organizacional, la expansión y el relacionamiento con las demás empresas permitió fortalecer su modelo de negocio, tener una visión más grande del direccionamiento que su empresa podría tener y es así como se arriesgan a crecer. Gaby dice:

nos abrieron los ojos. Nosotros pensábamos y nos decíamos una y mil veces, aun no estamos listos, tenemos que esperar, cuando terminemos esto vamos y lo vendemos y así nos la pasábamos siempre postergando las cosas. Cuando llegamos a Manizales Más, nos dicen: es ya y ahora. Y eso nos dio la confianza para arriesgarnos a crecer.

Sin duda alguna, hacer parte de las EAP 2015 para City Taxi significó una oportunidad de aprendizaje que les permitió corregir los errores antes cometidos, formarse sobre planificación, generar una estructura de trabajo en equipo, establecer metas y objetivos claros y aprender a sortear los conflictos; además los llenó de fuerza y confianza, algo fundamental para aventurarse a crear, creer y crecer.

15.2 Taxi a la carta y proyección internacional

Ante un mercado con tantas necesidades City Taxi ha diversificado su oferta de servicios. Escuchar al mercado es fundamental y esto ha obligado a la organización a crear otras alternativas en donde cada cliente se sienta especial o se cumpla con las necesidades

que de manera particular se tienen. Taxi mascota, taxi mujer, taxi bilingüe, taxi por horas, taxi domicilio, son solo algunos de los servicios que de forma personalizada la empresa ofrece a sus consumidores finales. Sin embargo, implementar de manera masiva el uso de estos productos exige una transformación en el modelo de solicitarlos y es aquí donde deciden comenzar a utilizar una herramienta sencilla, de fácil uso y bastante común: WhatsApp. *El uso de la línea WhatsApp ha sido un éxito, cuando montamos la línea decimos: ahora sí es posible ofrecer taxi a la carta. Por WhatsApp es más fácil que por una llamada, esta línea ha tenido una acogida increíble. ¡La gente está feliz!* Afirma Gaby.

Aunque es evidente que este es un modelo de servicio exitoso la gerente general es consciente que a medida que va creciendo, la exigencia es cada vez más grande y poder soportar el aumento en la solicitud de los servicios debe ser lo esencial y la clave del éxito.

De igual forma, el desarrollo de productos no solo se centra en el usuario final, City Taxi ha ofrecido servicios empresariales que se pueden considerar como diversificación de productos. Un ejemplo exitoso se dio en el desarrollo de una aplicación para un sistema de buses de la ciudad en donde mediante la implementación de esta aplicación se conectan los usuarios con las empresas de busetas, las cuales montan todas sus rutas con el objetivo de saber cuáles son las que tienen cada vehículo, en qué lugar se encuentra y mejorar el servicio de este medio de transporte. Otro de los ejemplos se tiene con las empresas de call center más grandes de la ciudad, en este caso se conectan los carros con todas las rutas y los colaboradores de cada entidad.

En el marco de la dinámica de crecimiento se han implementado estrategias de expansión, puesto que es evidente que las organizaciones actuales no pueden quedarse en un solo lugar y esto mismo piensa City Taxi. Al ser una empresa manizaleña ha identificado que su mercado objetivo efectivamente son aquellas ciudades intermedias, pues estas tienen todo el potencial de crecimiento, por esta razón se han permitido expandir a otras ciudades del país con características similares. Pereira, Armenia, Yopal y Valledupar son algunas de las localidades en las que se han entrado de manera exitosa.

De igual forma, en la búsqueda de nuevos mercados han reconocido que el país se encuentra saturado de este tipo de aplicaciones que de manera legal o ilegal funcionan y prestan

un servicio parecido. Es entonces como City Taxi ha decidido ser una empresa exportadora de servicios y ha entrado a incursionar en otros países de Latinoamérica en donde el mercado es similar y está en búsqueda de este tipo de productos. Alguno de los ejemplos de la incursión en mercados extranjeros se ha dado en Argentina y en Aruba; esta experiencia los ha hecho entender la importancia de comprender la diversidad cultural y que la manera de operar es diferente y depende de cada país. *En Argentina la aplicación no se utiliza con taxis, en este país la empresa que nos contactó tiene vehículos especiales de reserva en donde lo que se hace es que mediante el sistema, el usuario reserva, la empresa toma el servicio y se despacha por nosotros, cuenta Gaby, este servicio es diferente pero demuestra que la aplicación es más que un servicio para despachar taxis y se consolida como un sistema que integra usuarios, empresa y cualquier tipo de vehículos.*

Actualmente, City Taxi se encuentra en la búsqueda de un inversionista que les provea de recursos importantes para poder expandirse a otros países de América Latina; Ecuador y Perú son mercados bastante atractivos con fuertes potencialidades a los que desean llegar. Por ahora solo les queda esperar a que llegue quien los apoye y de esta forma puedan decir con orgullo que City Taxi es una empresa de Manizales para el mundo.

15.3 Nota de enseñanza

Caso City Taxi: cómo aprovechar las oportunidades del mercado

El caso City Taxi cuenta la historia de un grupo de jóvenes emprendedores que a raíz de una necesidad que se presentaba en el mercado deciden crear una solución que ayudara a las empresas de taxi a responder a una industria que pedía constantemente servicios diferentes. A medida que la empresa empieza a crecer y la implementación de la aplicación va aumentando, se comienzan a presentar una serie de dificultades que hacen que los socios de la organización se vuelvan más receptivos al comportamiento del mercado, al análisis del consumidor, a la creación de nuevos productos que den respuesta a los requerimientos presentados y a la búsqueda y expansión de nuevos mercados.

Este caso puede usarse en clases de emprendimiento, mercadeo, investigación de mercados o mercadeo internacional, pues esboza la situación de una empresa que ha sabido estudiar el mercado, ha sabido hacer uso de la segmentación y perfilamiento de clientes para la creación de productos y ha comprendido que el estudio de mercados internacionales permite adquirir nuevas oportunidades de crecimiento.

15.3.1 *Objetivos de enseñanza y aprendizaje*

- Analizar el comportamiento de las prácticas teóricas del mercadeo en el mercado real.
- Identificar la importancia del estudio de mercado para la creación de un negocio.
- Conocer cuáles son las acciones a tener en cuenta cuando se lanzan nuevos productos al mercado.
- Comprender la relación entre consumidor y empresa y su importancia en el proceso de aprendizaje empresarial.
- Identificar las principales características de la penetración de nuevos mercados nacionales e internacionales.
- Asumir el rol de los socios para estructurar la posible creación de nuevos productos.
- Identificar las principales características de la investigación de mercados para el crecimiento empresarial.
- Comprender la importancia de la cultura en un contexto de expansión de mercado.

15.3.2 Preguntas orientadoras sugeridas

Antes de leer el caso se plantean las siguientes.

- ¿Qué acciones considera importantes a la hora de incursionar en un nuevo mercado?
- ¿Cómo pensaría que se debería evaluar un consumidor y de acuerdo con qué criterios se podría dar una segmentación?
- Cuando una empresa decide crear nuevos productos, qué criterios son importantes para tener en cuenta en el mercado.
- Al entrar en un mercado internacional las organizaciones deben cambiar y adaptarse al mercado extranjero, si usted fuera el dueño de una de estas organizaciones ¿estaría dispuesto a cambiar parte de su modelo de negocio para tener aceptación en el nuevo país? ¿Por qué?

Una vez leído el caso se les indica a los estudiantes resolver las siguientes preguntas y comparar las respuestas anteriores.

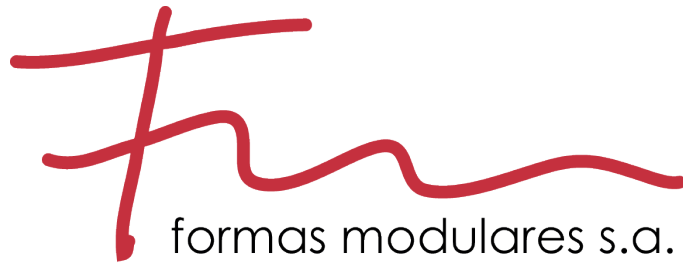
- ¿Qué acciones consideran debieron haber tenido los líderes de City Taxi para prever las dificultades que se presentaron en el nuevo mercado?
- La diversificación de portafolio fue un hecho exitoso dentro de la organización. ¿Cuál cree que fue la clave para lograr esta afortunada situación?
- ¿Además de los servicios ofrecidos de manera personalizada, qué otros servicios podría recomendar a los socios de City Taxi? ¿Qué acciones recomienda para evitar contratiempos o asegurar el éxito?
- ¿Qué otra oportunidad de expansión recomendaría evaluar a la gerencia de City Taxi?
- ¿Cree que la decisión de adaptar su sistema a un modelo diferente como ocurrió en Argentina fue una decisión acertada para la organización? ¿Por qué?

15.3.3 Plan de enseñanza en el aula

- Reflexión final dentro del proceso de aprendizaje.
- Actividad dinámica dentro del desarrollo de actividades en el aula.
- Estudio previo a las temáticas de clase.

En cualquiera de los contextos que se desee utilizar se recomienda realizar la siguiente secuencia metodológica:

- Realizar las preguntas previas al caso.
- Llevar a cabo una lectura analítica del caso.
- Realizar las preguntas indicadas una vez leído el caso.
- Debatir acerca de lo escrito antes de realizar la lectura del caso y lo argumentado en las respuestas después de haberlo estudiado.
- Socializar y realizar conclusiones generales sobre lo observado.



¿Puede Formas Modulares encontrar una nueva estrategia para seguir creciendo en el mercado?

Empresa: Formas Modulares

Año EAP: 2012

Entrevistado: Estefanía Mejía, Luis Alfonso Mejía y Eduardo Escobar

Autora

Lina María Arbeláez Rendón*

*Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Comercio y Negocios Internacionales, Universidad de Manizales. Magíster en Administración con énfasis en Marketing, Universidad Nacional de Colombia.

Docente del programa de Mercadeo Nacional e Internacional Universidad de Manizales. Coordinadora Unidad de Emprendimiento, Universidad de Manizales. Coordinadora programa Startup Más de Manizales Más. Hace parte del equipo de apoyo de Transferencia Tecnológica, Universidad de Manizales. PAP 2017.

16. Formas Modulares: ¿la empresa puede encontrar una nueva estrategia para seguir creciendo en el mercado?

Formas Modulares es una empresa creada en Manizales, Colombia, hace 32 años por dos socios, Luis Alfonso Mejía Estrada y Eduardo Escobar Ramírez (encargado de la producción), quienes aún permanecen liderando la compañía que nació diseñando y construyendo cocinas integrales, y en 2017 cuenta con dos líneas: hogar (cocinas, baños, puertas, guardarropas, centros de entretenimiento) e institucional (oficina abierta, espacios comerciales, espacios institucionales). A pesar que en estos años ha sido una empresa promisoría, en la que los dos arquitectos se han distinguido por el diseño, calidad y rapidez de sus trabajos, la pregunta es, ¿cómo puede Formas Modulares encontrar una nueva estrategia para seguir creciendo en el mercado y continuar con la propuesta que los caracteriza?

16.1 Jóvenes que encuentran oportunidad en el mercado

Los dos socios, que a pesar de su corta edad (30 años), se embarcaron en el mundo empresarial, recordaron:

Nuestras familias fueron un respaldo muy importante para comenzar la empresa, nuestra juventud no fue un obstáculo, lo asociamos con seriedad, responsabilidad y todo el apoyo que nos aportaron para iniciar fue servirnos de codeudor en los bancos para la compra de herramientas para poder trabajar.

No fue fácil iniciar, toda la materia prima y los materiales eran costosos, obviamente sin mercado, por lo tanto, estos factores influían directamente en el precio, sin embargo, ellos estaban convencidos que podrían ser exitosos y con las ganas que tenían pensaban que era un tema fundamental para salir adelante. Pensaron en generar credibilidad, la cual la consideran fundamental para comenzar un negocio.

En la época que comenzaron no se hablaba de diseño de interiores, sino que existían talleres que competían con su experiencia empírica, pero ellos tenían un elemento diferenciador clave y era tener dos profesionales con concepto de diseño aplicado a cocina y baños. Antes las cocinas eran en espacios cerrados y no eran objeto de mucho diseño, solo lo funcional. Su mercado inicial fue Manizales.

Luis Alfonso y Eduardo conocidos y de familias amigas, como lo son muchas de las familias Manizaleñas, recuerdan como el 12 de junio de 1985 comenzaron su empresa Formas Modulares, como una propuesta que permitía a estos dos arquitectos no solo trabajar juntos en su carrera y perfil profesional, sino adicionalmente hacer cocinas integrales y baños. Su primera validación de producto fue cuando la hermana de Eduardo necesitaba una cocina y ellos la hicieron.

Aunque en ese entonces había empresas que se dedicaban a este tema, desde el principio se diferenciaron de las demás por el diseño y calidad del producto. Se debe tener en cuenta que para ese entonces una cocina integral era la que tuviera campana extractora, pero adicional a esto, ellos comenzaron a trabajar el tema del diseño integral, el acabado del mueble y su función, la combinación acertada de las cerámicas y la capacidad de creación de espacios impactantes. Ellos podían demorarse una semana mientras levantaban los diseños y un mes mientras terminaban la obra. Fueron abriendo poco a poco mercado por voz a voz, en especial cuando le hicieron la cocina a una persona muy reconocida de la ciudad de Manizales.

Los socios recuerdan cómo empezaron a conformar su equipo de trabajo, que no pasaba de cinco personas, en la que fueron involucrando familiares del primer carpintero y personas de confianza. Tenían claro que el diseño de estos productos iba dirigido a un segmento de mercado medio alto que buscaba calidad, buenos acabados y un diseño especial.

La materia prima básica para la construcción de las cocinas fue la fórmica el cual es un material resistente formado por varias capas de papel prensadas e impregnadas en una resina y con una de sus caras decorativa que se emplea principalmente en la industria del mueble para forrar el aglomerado de madera. Esta fórmica en esta época los talleres usaban casi solamente colores blanco, naranja, verde y en acabado brillante y se fabricaban las puertas del mueble únicamente rectas.

Comenzaron a descubrir qué materiales nuevos comenzar a utilizar y fue así como empiezan a trabajar con el postformado, el proveedor era la empresa llamada Cyanamid hoy conocida como Fórmica. Como buenos jóvenes, creativos y con ansias de experimentar, descubrieron que la fórmica podría llegar a doblarse hasta 180 grados, cosa que nadie había realizado antes pues era una técnica apenas inicial en Colombia (solo estaba en

Medellín y Bogotá) y este invento no solo les permitió diseñar nuevas formas, sino que además ya no tenían que comprarles a intermediarios, que hacían la curva solo de 90 grados, sino que compraban directamente al productor la lámina y ellos las transformaban.

Para doblar la materia prima, estos jóvenes tuvieron que aprender de importaciones y traer una máquina de Estados Unidos, con lo cual lograrían hacer la tercera importación de este tipo de maquinaria al país siendo la primera en todo el occidente colombiano.

Este cambio tecnológico que fue introducido directamente a sus productos, les permitió comenzar a crecer, no solo en Manizales, sino también en Pereira, Cali y Popayán y como el sueño de cualquier empresario, comienzan a aumentar los clientes y con ellos las ganancias.

En el año 1987, sucedió algo que nunca se imaginaron y fue ganar un viaje a Estados Unidos por ser la segunda empresa en el país con las mayores ventas de postformado. El premio que se ganaron fue ir a Washington a una feria de diseño y maquinaria. El haber ganado este viaje generó la oportunidad de ir creciendo la visión de la asociación entre tecnología en producción con la tecnología en diseño que en su momento solo existía en los Estados Unidos y Europa. Trajeron la primera impresora (Plotter) en arribar a Colombia de la mano del primer computador IBM con autocad para hacer planos y presentaciones en 2D y perspectivas a este tipo de industria.

16.2 ¿Crisis como una oportunidad de repensarse? Innovación en marketing

Cuando en Formas Modulares todo marchaba mejor que nunca y se sentían tranquilos con el crecimiento con el que venía la compañía, pasó algo inesperado, Colombia en el año 1988 se quedó sin aglomerado porque el proveedor (Pizano) estaba remodelando la planta de producción y se desfasó en tiempos del montaje y puesta en marcha, desabasteciendo totalmente al país de aglomerado crudo y enchapado con melamínicos.

Respecto a lo anterior en su Historia económica de Colombia Ocampo (1996) afirma:

“La década de los ochenta ha sido caracterizada, con razón, por la Comisión Económica para América Latina, como la década perdida.

La crisis de la deuda, generada por el sobre-endeudamiento de muchos países latinoamericanos en los años setenta y la radical interrupción de dichos flujos en 1981-1982, generó en la región una fuerte crisis de desarrollo, que se reflejó en caídas del Producto Interno Bruto por habitante en la mayoría de los países de la región, el debilitamiento general de sus estructuras productivas y estatales, la desigualdad creciente en la distribución del ingreso y el incremento en los niveles de pobreza. Colombia no fue ajena a la crisis que experimentó América Latina en los años ochenta. Sin embargo, el manejo mucho más prudente del endeudamiento externo en los años anteriores a la crisis y, en general, una política macroeconómica más cautelosa, le permitió sortear este período mucho mejor que a otros países de la región, tanto en términos de rigor como de duración de la crisis. La década se inició, en efecto, en medio de una fuerte desaceleración del crecimiento económico, acompañado de altos déficit externos y fiscales. El crecimiento económico, que había promediado un 5.4% entre 1975 y 1980, se redujo rápidamente, alcanzando menos del 1% en el año más crítico, 1982. Para el conjunto del período 1980-1985, el crecimiento promedio fue del 2.2% anual, un registro solo ligeramente superior al de la población del país. Esta “recesión a la colombiana” fue la más fuerte desde aquella que experimentó la economía colombiana durante los años críticos de la segunda guerra mundial e indica que el mejoramiento en los niveles de vida promedio de la población se interrumpió durante estos años (Ocampo, 1996).

Con esta situación económica del país y de la región, las noticias no eran muy alentadoras para los empresarios y mucho menos para Formas Modulares que se había quedado sin abastecimiento de su principal materia prima. En medio de esta difícil y dura situación, Luis Alfonso y Eduardo buscan ansiosamente varias alternativas, hasta que el gobierno, quien tenía las importaciones cerradas por una alta inflación y devaluación, buscando proteger al país, decide autorizar traer la materia prima de Ecuador.

Para Formas Modulares, el principal proveedor era la empresa Pizano, compañía colombiana, fundada desde 1935, que según la presentación de su página web produce láminas de madera con una estructura que integra aspectos como siembra, forestación, reforestación y transporte de madera, también produce resinas

y fabrica láminas, contrachapados, aglomerados, laminados, puertas y partes, piezas y muebles. Para sorpresa de Luis y Eduardo y cuando creían tener la solución a su problema con la apertura de las importaciones, se encuentran que Pizano solo puede abastecer el mercado de Bogotá. Tuvieron que pensar en estrategias para no dejar la empresa sin actividad y poder cumplir a todos sus clientes.

A partir de lo sucedido con el proveedor Pizano, los socios tienen que tomar una decisión y vendieron la operación de Popayán y Cali y finalmente Pereira, dando un paso atrás, y estas empresas florecieron. Confirman *hacer empresa no es decir hacerla, en el primer trancón se puede dejar de luchar y esa sería la ley del menor de esfuerzo y nos nacía y apasionaba seguir con la empresa, a pesar de todos los obstáculos, recuerdan que tampoco lo veíamos en ese entonces como un negocio.*

Las empresas son de trabajo permanente, constancia y ganas de salir adelante y lo tuvieron que demostrar, por medio de la perspectiva que le creaban a sus diseños, trabajaban muy paralelamente producción vs tecnología y fueron de los primeros en tener un computador, IBM, recuerdan. Las cosas para Formas Modulares cambiaron mucho cuando llegó Autocad, el cual es un software de diseño asistido por computadora utilizado para dibujo 2D y modelado 3D. Eduardo, el socio encargado de producción, tuvo que ser muy autodidacta para aprender a manejarlo y poder aumentar la efectividad.

En el año 1995, pidieron las máquinas que habían visualizado en la feria de Washington que ayudaron a fortalecer el negocio, pedido que se hizo dado que en su proceso de recuperación se tomaron el mercado de Pereira que venía en fuerte alza logrando una penetración del mercado del 65%, estaban en 15 edificios a la vez y eran socios en tres de ellos; nuevamente los socios se enfrentan a una dura situación, dado que el precio del dólar sube y ocurre algo adicional, un fenómeno de la naturaleza que en 1995 se presenta, un sismo en el Eje Cafetero, afectando principalmente al departamento de Risaralda. Recuerdan que fueron días muy difíciles, había crisis económica, muchos servicios colapsaron, la mayoría de las constructoras prácticamente quebraron. La empresa tiene un impacto económico negativo, además que se debe recordar que solo hacían hasta entonces cocinas y baños. Deben abandonar la ciudad de Pereira y volver a concentrarse en su mercado inicial, Manizales.

Después de tantas situaciones, ¿qué será mejor para los socios?, ¿continuar adelante con Formas Modulares o dejar esta empresa y buscar nuevas oportunidades? Luis Alfonso y Eduardo, como todos unos valientes y descubriendo todo su potencial emprendedor, con la visión que los caracteriza, capaces de asumir riesgos, pasar de la idea a la acción, creativos e innovadores, se les ocurre la propuesta de comenzar a diversificar en el año 1999 y la crisis del sistema UPAC donde se quebraron varios bancos, la convirtieron en una oportunidad. Diversificar es diferenciar o variar lo que era uniforme y único (solo cocinas y baños). Es así como se crean productos como closets, vestier, bibliotecas y puertas, para oficinas, locales comerciales, clínicas y hoteles. Esta estrategia, les ayudó a pasar de unas ventas de prácticamente cero a otras de mil millones, tenían claro que no era su mejor momento, porque por las situaciones anteriores debían tratar de ponerse al día en sus deudas y flujo de caja, pero en temas de marketing comenzaron a encontrar unos nuevos aliados e ingresaron a almacenes, comercio, oficinas, entre otros.

Lo que más aprendieron de este proceso de diversificación fue que tenían el potencial y capacidad de hacer nuevos productos para ingresar a nuevos mercados, acompañados de tecnología y personal de apoyo. La diversificación como nueva estrategia de marketing, los llevó a que fueran un referente y las personas iban a la fábrica a ver trabajar las máquinas. Formas Modulares comienza a tener un cuello de botella en el tema de cotización y es así como comienzan a trabajar de la mano de las universidades, fue entonces cuando comienzan con la Universidad Autónoma de Manizales, a trabajar en el desarrollo de un software de cotización y actualización de precios, para volver automáticos estos procesos.

Entre 2001 y 2004, los empresarios comienzan a identificar la necesidad de estudiar el tema gerencial, puesto que dejaron de ser un taller a tener una empresa y lo hacen con la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas (ACOPI), que como gremio busca impulsar el desarrollo económico y social del país. Comienzan una serie de capacitaciones, esta vez con la Universidad Nacional, Proexport lo que actualmente se conoce como Procolombia que es la entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera y las exportaciones en Colombia, a través del convenio Sena. Luis Alfonso y Eduardo reflexionaron que para ser emprendedores y grandes empresarios, debían capacitarse permanentemente, estar acompañados de expertos, debían buscar ayuda para manejar su negocio con conocimientos empresariales.

Los estudiantes universitarios han jugado un papel importante en la empresa y apoyaron durante mucho tiempo las diferentes áreas. A pesar que surgieron muchos competidores directos e indirectos, los socios Mejía y Escobar comprendieron que, para seguir siendo líderes en el mercado, debían seguir siendo creativos, innovadores, persistentes y como dice Escobar “diseñar espacios”, lo que sí ha sido clave para ellos fue comprender que tenían que verse como una empresa, teniendo en cuenta productos, personal, finanzas, marketing y sobre todo planear y ejecutar de una manera estratégica sus áreas organizacionales.

Eduardo confirma, como empresario siempre hay que *insistir, persistir y resistir*. Se siente pasión por lo que se hace, se investiga, se capacita, se aprende del hacer, ensayo-error, se insiste, antes no había Internet, ahora las cosas son más fáciles, hay más conexiones con todo el mundo.

Solo desde el 2004 ven a Formas Modulares como una empresa y ahora vinculan en mayor porción a profesionales. Se comienza el proceso de exportar a otros países de la mano de otras empresas como Color Siete y Tablemac llegando a ocho países diferentes. En 2010 fundan en compañía de otras siete empresas a Nine Gallery con el objetivo de exportar únicamente, por medio de esta empresa llegan al mercado cubano y pueden desarrollar mobiliario hotelero hasta que en el año 2013 se produce una ruptura interna de las empresas socias y, paralelo a este momento de crisis, se está desarrollando un proyecto en la ciudad de Manizales que entra en cesación de pagos abriendo de nuevo una situación de iliquidez.

16.3 Crecer como Empresa: Formas Modulares en Manizales Más

Cuando los socios de Formas Modulares se enteraron en 2014 que se encontraba abierta la convocatoria para Manizales Más no dudaron ni un instante en presentarse a este entrenamiento que está diseñado para incrementar las ventas y las utilidades, creciendo de forma acelerada.

Es importante resaltar que en el año 2012 ingresa una nueva socia a la compañía, llamada Estefanía, hija de Luis Alfonso y dueña del 1% de las acciones, este dato es importante si se tiene en cuenta que ella participa en todo el proceso de Manizales Más y junto a los otros socios recibe capacitación por parte del Babson College, adicionalmente está la mentoría empresarial que consiste en consejería que es dada por los principales empresarios de la ciudad que ayudan a otros empresarios a seguir creciendo. En el

programa recuerdan también cómo comenzaron a relacionarse con las otras empresas con las que estaban participando en este proceso, iniciaron un proceso de tener contacto con el ecosistema emprendedor y participar en este programa fue la razón por la cual ellos comienzan a cambiar su perspectiva del negocio y a replantear la forma de cómo venían administrando y operando la empresa años atrás.

Los socios comentan que Manizales Más ha sido un canal importante para darle visibilidad a su empresa. También recordaron cómo para ingresar a EAP con otras 12 empresas estuvieron con ellos en el 2014 en el proceso, tuvieron que cumplir unos requisitos y pasar una entrevista, pero valió la pena si se tiene en cuenta que los grupos de empresas entrenadas del 2013 al 2016 han crecido en promedio un 49%, Formas Modulares venía con un crecimiento promedio del 16% y solo el periodo anterior (2015-2016) creció un 48%.

Formas Modulares pasó de 5 empleados a tener hoy en día 43, el 50% se encuentra en el área de producción. Incrementaron las ventas casi 3 veces, confirman: *pasamos de estar solo en Manizales a pensar en que nuestro mercado está en todo Colombia y hoy ya tenemos presencia directa en cinco ciudades*. Hicieron un cambio de software por uno de carácter mundial, lo que permitió automatizar prácticamente la totalidad de la empresa permitiendo unir tecnologías de software y hardware (maquinaria) y estar entre las únicas 15 empresas en el país con estándares internacionales, también duplicaron el área física y se adquirieron los terrenos para construir la sede propia. Mejía y Escobar dicen con orgullo que cambiaron el “chip” y están mentalizados para crecer mucho más en un periodo de tiempo corto (3 años). La empresa en su área directiva se fortaleció y está en permanente cambio pues se cuenta con asesores empresariales de alto estándar, incrementé su planta de profesionales logrando desprender a los socios de las áreas técnicas y operativas para colocarlos en lo que realmente saben hacer: I + D + I.

A pesar que han sido una empresa promisoría, innovadora, siempre han tenido que pensar, ¿Cómo hacemos para reinventarnos? ¿Cómo hacemos para disminuir costos? ¿Cómo mejoramos los productos?

Han pasado 3 años desde que Formas Modulares participó en Manizales Más y actualmente son marca registrada, tienen una nueva imagen y Estefanía Mejía juega hoy en día un rol importante en la empresa y ahora los 3 socios, tienen una nueva perspectiva en manejo, ventas, concepto del negocio, entre otros

aspectos empresariales, sin embargo, se preguntan qué deben hacer para seguir siendo innovadores; ya saben que siempre van a estar acompañados de muchos problemas y crisis, pero, ¿será que si están listos para responder al mercado con nuevos productos?

- ¿Usted qué estrategia les recomienda para seguir creciendo?
- ¿Piensa que el camino es la diversificación? Si la respuesta es sí, ¿en qué productos?
- ¿Cree que les funcionaría una estrategia de estandarización de productos basado en lo que tienen actualmente? Pues ellos siempre han sido customizados (diseños adaptados a las necesidades propias de cada cliente, el valor adicional de estos productos es la personalización y exclusividad)
- Conociendo los perfiles emprendedores de los socios, ¿qué debe fortalecer cada uno de ellos para que la empresa no muera en el tiempo?
- ¿Deberán ampliar el mercado con productos de calidad, con más clientes, con más diseño?
- ¿Usted que se imaginaría?



Figura 17. Socios de Formas Modulares en sus inicios
Fuente: Formas Modulares



Figura 18. Equipo humano Formas Modulares
Fuente: Formas Modulares

Referencias

Ocampo, J. (Comp.) (1996). Una época de grandes transformaciones económicas, 1986-1995. En Ocampo, J. *Historia económica de Colombia*. Bogotá: Siglo XXI. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/histecon/histecon9a.htm>

16.4 Nota de enseñanza

¿Puede Formas Modulares encontrar una nueva estrategia para seguir creciendo en el mercado?

El caso muestra cómo Formas Modulares en 32 años de existencia, para poder permanecer en el mercado ha tenido que enfrentar diferentes épocas difíciles (crisis) que en cierto momento han sido indirectos por temas del entorno y que no han podido controlar, hasta otros aspectos internos de las áreas estratégicas de la organización, pero a pesar de todo esto, los socios han demostrado tener y desarrollar competencias emprendedoras que los han llevado a continuar con la empresa, buscando siempre generar productos innovadores que tengan impacto en el mercado. Para poder llegar a los productos que tienen hoy, la empresa comenzó realizando cocinas integrales y baños, y hoy cuenta con un portafolio amplio de productos como son puertas, closets, espacios comerciales e institucionales, entre otros, pero a pesar de tener diversificación, requieren necesariamente generar nuevas estrategias de generación de nuevos productos o estrategias de marketing que les permita seguir creciendo y desarrollar tanto el potencial como empresarios como también el de seguir viendo a Formas Modulares como una gran empresa.

Este caso puede usarse en clases de espíritu emprendedor o asociadas. La forma como fue escrito evidencia que el camino para emprender y crear empresa no es fácil, pero a pesar de esto, cuando los emprendedores tienen pasión y motivación, pueden ser exitosos. De igual forma, muestra la dificultad que cuando se tiene una empresa formal y en crecimiento, se presentan nuevos retos en la creación o fortalecimiento de producto, sin disminuir la calidad y que permita seguir a los socios seguir siendo líderes en el mercado.

16.4.1 Objetivos de enseñanza y aprendizaje

- Demostrar que a los emprendedores cuando deciden crear o fortalecer empresa se les pueden presentar muchas dificultades, pero lo importante es persistir.
- Crear diferentes estrategias de marketing en estandarización de productos sin que se deteriore la calidad del producto y sin arriesgar la buena imagen de la empresa, que se ha construido durante muchos años.
- Evaluar el fortalecimiento de los perfiles emprendedores de los socios para que la empresa perdure en el tiempo.

16.4.2 Preguntas orientadoras sugeridas

La empresa se dedica a la venta de productos modulares customizados, pero para que siga creciendo debe plantearse estrategias de marketing innovadoras, para generar nuevos productos. Póngase en el papel de los socios y analice cómo contestaría las siguientes preguntas y documéntelas.

- Si usted es un consultor, ¿qué estrategia les recomienda para seguir creciendo?
- Conociendo los perfiles emprendedores de los socios, ¿qué debe fortalecer cada uno de ellos para que la empresa no muera en el tiempo?
- ¿Deberán ampliar el mercado con productos de calidad, con más clientes, con más diseño? ¿Usted qué se imaginaría?
- ¿Será que, en Formas Modulares, sí están listos para responder al mercado con nuevos productos?
- ¿Usted qué estrategia les recomienda para seguir creciendo?
- ¿Piensa que el camino es la diversificación, si la respuesta es sí, en qué productos?
- ¿Cree que les funcionaría una estrategia de estandarización de productos basado en lo que tienen actualmente? Pues ellos siempre han sido customizados.
- ¿Conociendo los perfiles emprendedores de los socios, qué debe fortalecer cada uno de ellos para que la empresa no muera en el tiempo?
- ¿Deberán ampliar el mercado con productos de calidad, con más clientes, con más diseño?, ¿Usted que se imaginaría?

16.4.3 Plan de enseñanza en el aula

- Juego de roles: socios, gobierno, clientes, proveedores.
- Discusión en clase, respondiendo los interrogantes propuestos. Tiempo sugerido 2 horas (120 minutos).
- 20 minutos por cada pregunta (ver preguntas del punto 17.3).

16.4.4 Solución adoptada por el protagonista

Luis Alfonso, Eduardo y Estefanía continúan con grandes esfuerzos para seguir siendo pioneros en el mercado diseño y customización de cocinas: comenzaron un reto que es el tema de estandarización pero sin llegar a convertirse en masivos y sin perder el concepto de diseño y la calidad. Luis Alfonso y Eduardo confirman: *somos como blanco y negro, pensamos muchas veces diferente, pero esto nos ha ayudado a seguir juntos creando*

y fortaleciendo la empresa; saben que tienen valores como la resiliencia, la creatividad e innovación, perseverancia, trabajo en equipo, visión de futuro, los cuales son fundamentales para seguir creciendo y que se deben potencializar cualquier empresario que quiera ser líder en el mercado.

Los retos que sigue enfrentando Formas Modulares para seguir creciendo son: estandarización de productos, abrir nuevos canales, incluyendo los no tradicionales, abrir nuevos mercados. Aprovechar el potencial emprendedor actual de los 3 socios.



Almacén Único: más que vender telas inspiramos a nuestros clientes

Empresa: Almacén Único

Año EAP: 2016

Entrevistada: Juliana Duque Restrepo

Autora

Elisabeth Martínez Gaviria*

*Especialista en Gerencia de Mercado y ventas, Universidad de Manizales; Administradora de Empresas, Universidad de Manizales. Profesora de Alto Potencial 2017, Manizales Más. Coordinadora Unidad de Servicios Académicos y Educación Continuada de la Universidad Católica de Manizales.

17. Almacén Único: más que vender telas, inspiramos a nuestros clientes

Todo comenzó en 1971, en un portón donde queda actualmente el Banco Cafetero en la ciudad de Manizales, fruto del esfuerzo y dedicación de Alfonso Duque y Rosalía Restrepo, fundadores del Almacén Único. Este negocio se constituyó como una empresa familiar comercializadora de textiles de vestuario, caracterizados por la calidad de sus productos y excelente servicio, con 46 años de trayectoria, Almacén Único ha trabajado por brindar una experiencia diferencial apostando siempre por fidelizar sus clientes.

En el 2008 llega a Manizales su hija, Juliana Duque Restrepo, quien se había desempeñado durante siete años, en el área de mercadeo como analista de mercado de pequeñas y medianas empresas en Microsoft. Al principio para Juliana asumir la gerencia de la empresa fue un gran reto, por una parte estaban las diferencias que a nivel organizacional y administrativo tienen una multinacional y una empresa familiar, en términos de procesos, tecnología, innovación e infraestructura. Y por otra parte la necesidad de continuar con el legado familiar.

Desde su llegada y gracias a su experiencia profesional adquirida en el extranjero, comienza el proceso de transición buscando fundamentalmente la manera de renovar y expandir el mercado, gracias a su visión, identificó en el diseño y la decoración de espacios, una oportunidad de crecimiento y expansión para su negocio. Para lograrlo, Juliana propuso diversificar su línea de productos encaminado a la decoración y la renovación de espacios a través de los textiles.

Respaldada en el buen nombre y la credibilidad que Almacén Único ha adquirido en el tiempo, la gerente comienza a trabajar en la adaptación del concepto “interiorismo”¹² como una oportunidad para desplegar nuevas experiencias para el usuario, como la modificación y personalización de mobiliario. Al respecto afirmó que:

¹²Actividad profesional de diseño orientada a procurar como servicio a la sociedad la más idónea resolución del entorno habitable del hombre mediante la aplicación de determinados elementos y normas básicas de diseño, técnicas funcionales, estéticas, ambientales, psico-sociales, sensoriales, económicas y legales con el objeto de mejorar la calidad de vida de los usuarios (Belteón, 2012, p. 8).

la decoración actualmente, se ha definido como la segunda piel de las personas donde se refleja su personalidad a través de sus muebles, texturas y colores. Adicionalmente, es cambiante, o sea las personas cada día más renuevan de manera constante sus espacios, lo cual es una oportunidad para nuestro negocio ya que lo más fácil es hacerlo a través de los textiles en las cortinas, en los muebles con la tapicería, los cojines, los tendidos de cama, etc. ¿Qué momento de tu vida no tiene Telas?

En vista de la identificación de las necesidades del mercado y considerando la trayectoria de Almacén Único, en el año 2011, Juliana emprende uno de los sueños más grandes, empezar a trabajar en posicionar su empresa en el mundo de la decoración y el diseño. Lo logró con la apertura del segundo punto de venta, el almacén Único Rosales, el 18 de octubre de 2011. Con este nuevo almacén inició el proceso de diversificación de sus líneas de negocio, textiles de vestuario, textiles decorativos y productos terminados como tapetes y cojines. Con este nuevo concepto y la gran variedad de las telas, texturas y colores, Juliana encontró que, al ofrecer tal variedad de productos, muchos de sus clientes se preguntaban ¿Por qué todavía existe un almacén de telas? y al mismo tiempo manifestaban ¡Si yo todo lo puedo comprar hecho!

Escuchando pacientemente a sus clientes y observando el comportamiento del mercado a nivel local, regional y nacional, Juliana encontró que existe un mercado en el cual las personas no encuentran prendas que se adapten a ellas, clientes a los que se les dificulta encontrar ropa, algunos por limitaciones físicas, otros por estilo de vida o condiciones físicas (altura y talla).

Por otra parte, marcas como Zara y Stradivarius llegaron con el concepto moda rápida, en la que buscan que las personas usen máximo once veces una prenda, premisa que, para los colombianos y los manizalitas resultó novedosa y al mismo tiempo contradictoria puesto que el colombiano, tiene en su imaginario que, al comprar una prenda, de calidad y buen precio, esta debe durar: *los colombianos compramos un pantalón negro y este nos puede durar tres años o más, si nosotras las mujeres queremos un vestido bonito, para una ocasión especial, lo mandamos a hacer.*

Por otra parte, a nivel decorativo la decoración se convirtió en la segunda piel de las personas. En ese sentido, Juliana se percató de la importancia de la decoración y cómo esta cambia todo el tiempo al igual que las tendencias de la moda, adicionalmente, encontró que el consumidor actual es consciente de la importancia de renovar, este ya no piensa en que los muebles de la casa

deben durar toda la vida, por el contrario, estos deben cambiar conforme este evoluciona.

Poniendo en consideración todos los factores mencionados en términos de tendencias de consumo y atendiendo las necesidades de los clientes, Juliana identificó las ventajas competitivas que permitirían consolidar su sueño de convertir la empresa Almacenes Único en un aliado para sus clientes a la hora del diseño y la decoración.

Desde ese momento, Almacenes Único se enfocó en acompañar a sus clientes a través de los textiles en los momentos más importantes de su vida, para ello Juliana trabajó arduamente en cambiar el pensamiento de vender metros de tela a vender metros de inspiración, así mismo cambió la concepción que sus colaboradores tienen de sí mismos, evolucionando de vendedores a asesores conscientes de los nuevos retos del mercado. Para ello, con el proceso de Manizales Más se trabajó en la definición real y la razón de ser de la organización: inspirar a los clientes a crear piezas únicas a través de los textiles, en su vestuario, en los momentos más importantes de su vida y en sus espacios.

A partir de esta definición, los asesores desarrollan varias habilidades que intrínsecamente se reflejan en una relación más estrecha con el cliente, quien se fideliza cada día más. Para lograr que un equipo de trabajo se identifique a partir de una misión global, que no sea solo numérica, sino que tenga una razón de ser que motive la persona, se necesita que las organizaciones identifiquen su *razón de ser*, o su *misión*, la cual no solo es generar dinero y producir utilidades. Para este proceso, la organización ha definido varias estrategias en donde ha trabajado con su equipo de colaboradores en capacitaciones como las siguientes.

- Equipo creativo: competencias blandas.
- Conocimiento técnico del producto: capacitaciones técnicas.
- Escucha: competencias blandas.
- Procesos de creación: capacitaciones creativas.

En vista de los hallazgos y los conocimientos adquiridos con el acompañamiento que el programa Manizales Más otorgó a Juliana y poniendo en consideración sus deseos e intereses, la gerente de Almacenes Único, inició con los procesos de capacitación para posicionar el equipo de ventas, desarrollando tácticas y estrategias de ventas y asesoramiento que permitan posicionar su servicio, presentado una nueva relación con el

usuario y propiciando espacios de creación.

Desde ese momento, el equipo de Almacenes Único acompaña a los clientes en el diseño de piezas únicas a través de los textiles tanto para sus espacios como para vestir los momentos más especiales de la vida de las personas, desde su nacimiento, su primera comunión pasando por los grados, el matrimonio y todos esos momentos especiales de la vida. Con esto, Juliana logró transformar su visión de empresa, cambiando la simple experiencia de vender telas a un proceso de creación y de acompañamiento a sus clientes impactando sus vidas, teniendo en la oferta siempre el mejor producto, con una excelente calidad, diferencial y con precios altamente competitivos.

Además de encontrar el camino para consentir sus clientes y convertir Almacenes Único en el mejor aliado a la hora del diseño y la decoración. Juliana decidió reorganizar la estructura organizacional de su empresa, definiendo las funciones por cargos e interiorizarlo en la parte financiera, empezó a manejar flujo de caja, pasaron de medir las ventas en dinero a medir ventas por metros, cambio que representó un cambio enorme y llevó a la revisión de sus estadísticas con las variables.

17.1 ¿Cómo desarrollar la cultura hacia el servicio en la experiencia en ventas en el Almacén Único de la ciudad de Manizales?

El cliente es la parte más importante que posee una organización. Es necesario que las empresas tengan siempre muy claro cómo debe ser el trato a sus clientes, saber que todos son un ser diferente con expectativas y necesidades diferentes, por lo tanto, esa debe ser la prioridad, suplir esas necesidades. Surge entonces la pregunta ¿quién es el cliente? Y la respuesta a esta pregunta es el cliente es el corazón de las organizaciones, pero muchas empresas no se dan cuenta de lo que son realmente los clientes y de cómo se deben tratar.

Para esto Juliana trabaja todos los días para que la experiencia de servicio al cliente sea la mejor impregnándole a sus asesoras en la mañana un tiempo de reflexión y de ejercicios para activar los dos lados del cerebro, se dan la oportunidad de celebrar cumpleaños, expresan las felicitaciones y observaciones que no son tan buenas respondiendo también a nuevas normativas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

También se habla siempre y se capacita en los momentos de verdad en la organización, cada asesor debe estar pendiente del ciclo que tiene una venta dentro de la organización, como lo son:

- El saludo: darle la bienvenida al cliente, y que siempre alguien lo reciba, que sienta que lo están atendiendo.
- La identificación de la necesidad del cliente: escuchar lo que el cliente necesita, e indagar más sobre lo que quiere, lo que espera encontrar.
- Presentación de portafolio: mostrarle de manera cordial todas las posibilidades que hay en los productos al cliente, y no solo indicarlo, sino enseñarlo para que el cliente tenga la oportunidad de tocar el textil, ver el color, y empezar a visualizarlo en su necesidad.
- La creación: es cuando se inspira a los clientes a que visualicen un textil en un producto terminado: “como se vería...”.
- Entrega del producto: cuando se revisa el producto, se corta con las mejores medidas y se entrega al cliente.
- Proceso de pago: es el momento de cierre de la venta, donde se puede identificar el nivel de satisfacción del cliente y si se realiza bien la labor.

En el Almacén Único el cliente es el centro en torno al cual giran todos los intereses de la empresa y por eso se deben conocer sus necesidades, deseos y expectativas, crear estrategias para resolver sus inquietudes, quejas y reclamos y así poder mejorar el servicio ofrecido.

17.2 Nota de enseñanza

Caso Almacén Único: más que vender telas, inspiramos a nuestros clientes

La propuesta de este caso permite generar una nueva posibilidad para potencializar a la empresa en la identificación de un nuevo mercado y el desarrollo de nuevas habilidades organizacionales con el fin de generar una experiencia diferencial en sus usuarios y traspasar a relaciones duraderas con sus clientes. Es por ello que, desde la parte administrativa del negocio, pasando por todos los colaboradores que hacen parte de la empresa, todos deben conocer quién es el cliente, cuál es la promesa o compromiso que ha hecho la empresa con ese cliente. En el proceso de venta que brinda la organización, tratan a sus clientes como seres únicos, identificando sus necesidades, sus gustos, su forma de pensar, para a través del servicio y los productos mantenerlos satisfechos y fidelizarlos.

17.2.1 Objetivos de enseñanza y aprendizaje

- Identificar nuevos mercados y servicios.
- Desarrollar herramientas para el empoderamiento organizacional, incrementando las ventas y la fidelización de los clientes.
- Desarrollo de estrategias de liderazgo que puedan ser utilizadas por parte del equipo de asesores.

17.2.2 Preguntas orientadoras sugeridas

Si usted fuera uno de los socios del almacén único, cómo abordaría las siguientes cuestiones:

¿Qué estrategias plantearía usted para aumentar las ventas del Almacén Único? ¿En qué temas capacitaría al talento humano encargado de la asesoría en ventas?

Preguntas para la discusión de clase: ¿Qué ventajas tiene Juliana con las estrategias planteadas para mejorar las ventas? ¿Cuáles son las posibles amenazas que podría tener el Almacén Único que puedan afectar el crecimiento de ventas?

17.2.3 Plan de enseñanza en aula

- Discusión en clase del caso y de los objetivos de enseñanza y aprendizaje.

- Plenaria de discusión de la revisión en casa (preguntas).
- Determinación y análisis de las ventajas que tiene Juliana con las estrategias planteadas para mejorar las ventas.
- Determinación y análisis son las posibles amenazas que podría tener el Almacén Único que puedan afectar el crecimiento de ventas.
- Clase magistral del tema.

Referencias

Belteon, C. (2012). *La importancia del Interiorismo, analizada desde diferentes enfoques*. Recuperado de: <http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2012/28280.pdf>



Bive: los múltiples cambios del sistema de salud y una revolución en el modelo de negocio

Empresa: Bive

Año EAP: 2015

Entrevistada: Diana Carolina Quintero

Autor

Didier Andrés Morera Salazar*

*Fisioterapeuta, Magister en Neurorehabilitación de la Universidad Autónoma de Manizales. Certificación en Tratamiento de Neurodesarrollo con la Asociación Americana de Neurodesarrollo, NDTA.

Docente del departamento de Movimiento Humano, Programa de Fisioterapia en la práctica clínica institucional de Neurología y en las asignaturas de

18. Bive: Los múltiples cambios del sistema de salud y una revolución en el modelo de negocio

“La organización, financiamiento y prestación de los servicios de salud son objeto de políticas públicas en la mayoría de las sociedades del mundo” (Céspedes et al., 2000, p. 148). La intervención sobre la operación de los mercados de salud es justificada desde el punto de vista económico y desde la teoría de igualdad y justicia social, debido a que esta última es concebida como un derecho de todos los individuos que debe ser protegido y garantizado por el Estado. Colombia no siendo ajeno a este tipo de políticas pública, establece en el año de 1993, la Ley 100 donde se creó el Sistema General de Seguridad Social en Salud-SGSSS, lo cual generó cambios profundos a partir de 1994 en la organización, funcionamiento y financiamiento de los servicios de salud. De lo cual resulta un esquema de mercado regulado e integrado por entidades gubernamentales, organizado en dos regímenes, subsidiado (RS) y contributivo (RC), y comprende el Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA), y los diferentes tipos de Empresas Promotoras de Salud (EPS) el subsistema de prestación de servicios, el cual comprende las instituciones prestadoras de servicios (IPS), públicas o privadas, que compiten entre sí frente a los usuarios con libertad de elección (Céspedes et al., 2000). Al respecto dicen los autores:

No obstante, se desconoce qué efectos concretos ha tenido la reforma sobre la equidad en los servicios de salud. Esta información es crítica para que los planificadores y formuladores de políticas sociales, en general, puedan perfeccionar y mejorar la efectividad de los instrumentos de regulación financiera, especialmente aquellos destinados a focalizar el gasto social en los segmentos más pobres, marginados y vulnerables de la población, con el fin de garantizar su acceso a los servicios de salud (Céspedes et al., 2000, p. 148).

Situación que a la fecha poco ha cambiado para el bienestar de las personas que requieren de los servicios de salud, quizá muchos pueden decir que ha empeorado o que ha llegado a un colapso, lo cual agrava la condición de salud, la calidad de vida, lo económico y por supuesto lo social de una comunidad.

Dicha situación es un foco que atrajo la atención de los socios cofundadores de Bive SAS, Diana Carolina Quintero y Jorge Alejandro García Ramírez, ella administradora de empresas de la Universidad Nacional y él médico de la Universidad de Caldas, quienes mientras cursaban sus estudios de pregrado, conocieron

la filosofía de negocios sociales¹³ de Muhammad Yunus, premio Nobel de paz, la cual une el objetivo de las organizaciones no gubernamentales (ONG) de maximizar el valor social con la sostenibilidad financiera de las empresas ya que cubren sus costos de operación a través de la venta de sus productos o servicios. Yunus precisamente se hallaba en la ciudad realizando un proyecto con la gobernación de Caldas, del cual Diana y Jorge hicieron parte como voluntarios.

Además de conocer la experiencia de un médico argentino llamado Jorge Gronda, quien creó un sistema alternativo para facilitar el acceso a los servicios de salud, similar al de Bive SAS, y a través de los grupos de liderazgo y de emprendimiento que promueven las universidades, dejaron la semilla de inquietud, por el lado de Jorge y su práctica médica: ¿cómo desde la profesión puedo generar un servicio de calidad para las personas?, mientras que Carolina desde la administración dice: *creo que los negocios no son una herramienta para que unos pocos ganen, sino como se utiliza esta herramienta poderosa de los negocios para llevar ganancia para todos*; logrando entre todos cumplir con los objetivos sociales, que para este caso se enmarcan en la violación de derechos de salud, ineficacia de un sistema general de salud que pone en juego la integridad y la vida de los seres humanos.

Ambos a pesar de reconocer el sistema de seguridad social en salud y su cobertura, identifican que esta no es una cobertura real, con calidad y de fácil acceso a los servicios, ya que se queda más en teoría de un buen sistema de salud, lo cual se ve reflejado en la negación de servicios médicos, medicamentos, medidas diagnósticas, dilatación de procesos y de procedimientos, que afectan en su mayoría a población vulnerable, es decir, a la mayoría de los colombianos que no cuentan con la posibilidad de acceder a un servicio complementario (medicina prepagada¹⁴).

En 2011 inicia Bive, una empresa con un enfoque de negocio social que tiene como propósito facilitar el acceso a los servicios de salud, y llevar a cabo una alternativa mitigadora y hasta de solución a los problemas del sistema de salud, para que las personas pueden acceder a servicios de salud con alta calidad, sin depender del nivel de ingresos, convirtiéndose más en un tema de carácter social, con la idea de generar un sistema equitativo para la salud.

¹³Un negocio social es una empresa creada para resolver un problema social o ambiental.

¹⁴Medicina prepagada: atención en salud privada, proporcionado por entidades diferentes a las gubernamentales.

Carolina y Jorge identifican y reconocen que en Colombia hay infraestructura adecuada para prestación de servicios de salud de alta calidad, con buenos profesionales de salud, sin necesidad de ser propietarios de los espacios físicos y sin contratar directamente a los prestadores.

Debido a los problemas financieros el sistema general de seguridad social en salud la accesibilidad a estos servicios se hace muy compleja, hasta el punto que solo se pueda acceder a través de planes complementarios tales como la medicina prepagada, a la cual solo podrían acceder unas cuantas personas que cuentan con ingresos económicos más elevados, logrando así la oportunidad de tener un servicio complementario, o con la posibilidad económica de pagar particular una consulta médica o especializada, accediendo de forma inmediata a la atención, poniendo en desventaja a las personas que cuentan solo con el régimen contributivo o subsidiado, quienes deben esperar demasiado tiempo para acceder a estas consultas.

Por otro lado, Quintero y García analizan que va más allá de la consulta, ya que no se trata solo de esa consulta generada a través de la medicina prepagada o del pago particular, se trata de los derivados de esta consulta inicial, ya que después de la asistencia médica se generan exámenes, medicamentos, consultas especializadas entre otras inversiones que son necesarias para tratar la condición de salud por la cual se está consultando.

Lo cual hace que se genere un sistema alternativo donde las personas puedan acceder a servicios de salud particulares de alta calidad, con una oportunidad de atención a corto plazo, y con unas tarifas especiales, es decir, con descuentos entre 40% y 60% en la consulta, independientemente del nivel de especialidad, favoreciendo así a la población de medianos y bajos ingresos.

Es así como Bive ha logrado impactar durante este tiempo, desde dos puntos de vista, desde lo cuantitativo ha logrado llegar a 20.000 usuarios en el departamento de Caldas, aproximadamente 1000 servicios o soluciones en salud durante el semestre en curso; Carolina resalta que no solo se trata de proporcionar el servicio, también se trata de proporcionar un diagnóstico temprano, asesorar el diligenciamiento de los procesos que se ven lentificados o negados por el sistema a través de un programa de acompañamiento llamado casos de orientación social, los cuales para este año han sido aproximadamente 60 asesorías.

De otra parte, el impacto visto desde el punto de vista cualitativo son las historias de las personas, entre estas un usuario de la zona rural de Marquetalia, Caldas, esperó 5 meses para una cita con un mastólogo, porque tenía una masa aparentemente anormal en su seno, remitida por el médico general de su EPS, al momento de ingresar a Bive, se programó un solo viaje a Manizales para la cita con el mastólogo, biopsia de mama y cita de control con resultados; 15 días después se diagnosticó cáncer de mama, en contraste con el sistema de salud este diagnóstico se hubiese demorado aproximadamente 9 meses, dejando como reflexión que un diagnóstico a tiempo puede significar un gran impacto en la vida de una persona.

La empresa tiene otros programas enfocados en el impacto social, como el programa de salud especial para el sector cafetero, este se propuso reconociendo las necesidades específicas en salud, mediante la ejecución de proyectos rurales, uno de ellos se llama Sonrisas Cafeteras, en el cual se hace donación de prótesis orales para 325 personas que trabajan en el campo en convenio con las cooperativas de cafeteros y con los fondos de cooperación internacional, adicionalmente se benefician 600 personas gracias a las jornadas de salud oral desarrolladas en los municipios de Caldas.

Otro proyecto es Visión Cafetera, cuyo objetivo es poder ayudar a mil cafeteros mediante la detección temprana de causas prevenibles de ceguera como catarata, glaucoma y errores de refracción, realizan jornadas de salud visual con acompañamiento de optómetra y entrega de gafas a las personas que lo requieran; posteriormente se continua con una segunda fase brindando consulta con oftalmología para quienes ya presentan una de las enfermedades mencionadas anteriormente o para quienes tienen riesgo, tomando medidas quirúrgicas, de las cuales hasta el momento se han realizado 16 intervenciones, 800 valoraciones por optometría, se ha hecho entrega de 650 gafas y 100 consultas por oftalmología, por medio de recursos internaciones y programas de innovación.

Hoy en día, la rentabilidad de la empresa se debe analizar desde dos indicadores, uno que tiene que ver con la rentabilidad económica y el otro que tiene que ver con rentabilidad social, en relación con lo económico y el impacto social de manera equilibrada, mediante el mecanismo de auto sostenibilidad, conformando una red de 135 prestadores de servicios de salud, quienes brindan unos costos especiales y tiempos de atención privilegiado para los usuarios que hacen parte de Bive, quienes

reciben estos beneficios a través de la adquisición de una membresía con la cual pueden acceder a consultas ilimitadas para el afiliado y hasta 5 integrantes de la familia, por ende la comercialización de la afiliación de la membresía permite la sostenibilidad de la empresa.

Este modelo de negocio social también permite beneficios para los prestadores, quienes igualmente se ven afectados por el sistema de salud, el hacer parte de la red de prestadores genera y garantiza consulta particular y flujo de caja permanente y a mejor precio, con respecto a la vinculación con una institución prestadora de servicios de salud o con las EPS.

La propuesta de valor de Bive, como factor diferenciador frente a la competencia es la postventa con el tema de orientación social y el intervenir población específica, ubicando nichos de mercado diferente al que han enfocado otras empresas que prestan un servicio similar.

De otra parte, Carolina resalta que dentro de la propuesta de valor de Bive también se debe incluir el tema de la integralidad en los servicios de salud, ya que cuenta con una cobertura en aspectos que responden a las necesidades de la población que intervienen.

Con respecto a los temas de discapacidad los cuales hacen parte de una realidad social, no ajena a la proyección de Bive, se han buscado estrategias y alianzas que permitan satisfacer las complejas necesidades que trae de la mano la discapacidad, al facilitar la conexión con entidades que puedan brindar soluciones y orientar el proceso de discapacidad, además de mediar para la estancia de las personas en alberges sociales mientras asisten a las consultas y tratamientos. Por ejemplo, se abordó el caso de Jhon Alejandro, quien viene de Samaná Caldas, por medio del servicio de orientación social ya que tenía una autorización para un tratamiento terapéutico debido a su discapacidad motora, y nunca tuvo asistencia terapéutica en su municipio por ser de primer nivel, más que gestionar la autorización del servicio se conectó con la fundación Teletón para que recibiera todo el abordaje integral y se facilitó su estadía en uno de los albergues sociales de la ciudad.

Bive es un claro ejemplo de la empatía de dos emprendedores que se cruzaron en el camino, que coincidieron en su misión social para con el resto de la humanidad y que a partir de sus conocimientos específicos, unieron fuerzas para ejercer su profesión de una manera diferente, permitiendo obtener rentabilidad, reconocimiento, con bajo presupuesto y con

capacidad de diligencia y gestión del recurso, viendo las necesidades de dos tipos de población: las personas de medianos y bajos recursos, y los profesionales de la salud que necesitan oxigenar su economía, obteniendo una oportunidad de trabajo mejor remunerada y con la satisfacción que de una u otra manera han sido invitados a participar de esta labor social en la que se embarcaron Diana Carolina y Jorge Alejandro, viendo la oportunidad de servir desde su saber profesional bajo otro modelo de negocio.

A partir de este estudio de caso para la enseñanza se pretende motivar a los estudiantes para que identifiquen desde su profesión la oportunidad de ser líderes emprendedores con responsabilidad social, en los diferentes escenarios donde se desempeñen, no solo desde la atención de usuarios, sino, desde las mismas necesidades de la empresa y de la comunidad, o como emprendedores a través de la consecución de recursos internacionales para el financiamiento de su proyecto, también haciendo uso del ecosistema de emprendimiento¹⁵ que orienta e impulsa nuevos emprendedores a la creación de empresa.

Es así como Bive logra vincularse a este programa, con una idea de negocio muy controversial y fuera de lo común, pero con muy buenos antecedentes e impacto social, además de ser eficiente desde el punto de vista operativo. Al llegar a Manizales Mas, fueron acogidos con su idea “loca” de negocio, con cierto grado de inquietud frente a si era posible llevarla a cabo. Sin embargo, se comprendió que este modelo se trata de encontrar, fortalecer y materializar nuevas iniciativas de negocio, a través de las alianzas estratégicas de los sectores, público, privado y académico, con el objetivo de poner en juego la propuesta de pensamiento y acción emprendedora.

De esta manera reciben la orientación por los expertos que aporta la academia y los otros dos sectores al emprendedor según sus necesidades, de igual manera fue un proceso donde se fue escalonando en las etapas del programa SUMA, fue así como finalmente Carolina y Jorge lograron llevar a cabo su propuesta, ayudando a cientos de personas “víctimas” de la situación actual que vive la salud.

¹⁵Entendido como el sistema de relaciones que personas emprendedoras y empresas tienen con sus contextos académico, sociopolítico y económico.

18.1 Nota de enseñanza

Caso Bive: Los múltiples cambios del sistema de salud y una revolución en el modelo de negocio

La organización, financiamiento y prestación de los servicios de salud son objeto de políticas públicas en la mayoría de las sociedades del mundo. La intervención sobre la operación de los mercados de salud es justificada desde el punto de vista económico y desde la teoría de igualdad y justicia social, debido a que esta última es concebida como un derecho de todos los individuos que debe ser protegido y garantizado por el Estado.

En Colombia se han desarrollado también este tipo de políticas públicas la cual establece en el año de 1993, a través de la Ley 100 donde se creó el Sistema General de Seguridad Social en Salud-SGSSS, de lo cual resulta un esquema de mercado regulado e integrado por entidades gubernamentales, organizado en dos regímenes, subsidiado (RS) y contributivo (RC), y comprende el Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA), y los diferentes tipos de Empresas Promotoras de Salud (EPS) el subsistema de prestación de servicios, el cual comprende las instituciones prestadoras de servicios (IPS), públicas o privadas, que compiten entre sí frente a los usuarios con libertad de elección.

No obstante, se desconoce qué efectos concretos ha tenido la reforma sobre la equidad en los servicios de salud. Esta información es crítica para que los planificadores y formuladores de políticas sociales, en general, puedan perfeccionar y mejorar la efectividad de los instrumentos de regulación financiera, especialmente aquellos destinados a focalizar el gasto social en los segmentos más pobres, marginados y vulnerables de la población, con el fin de garantizar su acceso a los servicios de salud.

Bive es un negocio social que facilita y mejora el acceso a servicios de salud particulares, más rápido, de alta calidad y económico; generando una red de prestadores particulares a través de la tarjeta Bive con descuentos hasta del 60%. Su red de prestadores garantiza la asignación de la cita en una semana máximo, asesoran en soluciones de problemas con la salud y realizan conexiones con otras organizaciones de salud. Es una empresa que está relacionada con servicios de salud desde la parte comercial (venta de servicios, asesorías).

Por otro lado, a los estudiantes les permite identificar cuál es el estado actual del sector salud, identificando otras posibilidades de empleo a través del emprendimiento y visualizar otras estrategias al momento de ofertar sus servicios a través de esta modalidad. Esto se logra a través de talleres o conferencias para los estudiantes de fisioterapia que se encuentran desarrollando prácticas clínicas, y para aquellos que inician el programa de Paz y Competitividad de la Universidad Autónoma de Manizales, de igual manera desde el reconocimiento de las unidades de emprendimiento y del ecosistema de Manizales Más, para que los estudiantes puedan encontrar quién les apoye y oriente en su idea de emprendimiento.

18.1.1 Objetivos de enseñanza y aprendizaje

- Reconocer una situación problema del sistema general de salud y cuál sería la situación a la que se van a enfrentar los estudiantes al graduarse.
- Identificar la propuesta de valor que hay en cada uno de los servicios.
- Aplicar los conceptos desarrollados durante la charla de emprendimiento, liderazgo y empatía.
- Generar soluciones a los problemas identificados, pensando en otras estrategias o modalidades para poner en práctica su profesión.

18.1.2 Preguntas orientadoras sugeridas

Bive S.A.S es una empresa que oferta estrategias que mitigan la crisis del sistema de salud a las personas que hacen parte de este y que se han visto afectados por el inadecuado funcionamiento del sistema. Respecto a tal empresa, resolver en casa las siguientes preguntas.

¿Cuáles son las oportunidades que se destacan y que generan propuestas de valor para la generación de negocio y para resolver una situación problema? ¿Qué otras situaciones del sistema de salud han permitido el crecimiento de la empresa, a través de alianzas estratégicas que permitan multiplicar los beneficios para las personas?

Luego responder para la discusión en clase las siguientes preguntas.

Como fisioterapeuta ¿estaría dispuesto a ejercer su profesión sin

ejecutar el trabajo clínico para el cual se ha preparado durante la carrera, teniendo en cuenta que logra aportarle a la sociedad beneficios a través de otras modalidades de negocio o servicio? ¿Ha tenido o tiene una idea de emprendimiento que pueda llevar a cabo cuando se reciba como fisioterapeuta, aportando a la generación de empleo y al impacto social?

18.1.3 Plan de enseñanza en el aula

Conferencia-taller al inicio de cada semestre.

Referencias

Céspedes, J., Jaramillo, I., Martínez, R., Olaya, S., Reynales, J., Uribe, C.,... Angarita, J. (2000). Efectos de la Reforma de la Seguridad Social en Salud en Colombia sobre la Equidad en el Acceso y la Utilización de Servicios de Salud, *Revista Salud Pública*, 2(2), 145-164. Recuperado de file:///D:/Usuario/Downloads/18934-61752-1-PB.pdf

19. Lecciones aprendidas y recomendaciones

Estos procesos de investigación y creación siempre dejan lecciones valiosas que vale la pena anotar para futuros ejercicios a continuación mencionamos algunas lecciones aprendidas y recomendaciones que nos quedan al finalizar esta experiencia.

Lecciones aprendidas

- Esta es la primera publicación que se realiza de los Casos de Estudio para la Enseñanza, por lo tanto, es necesario evaluar en la medida en que se apliquen en las aulas, la utilidad y pertinencia de los mismos.
- Para el Programa de Profesores de Alto Potencial, es muy importante contar con la participación de docentes de diferentes áreas del conocimiento, ya que como resultado encontramos la interdisciplinariedad en los Casos de Enseñanza, permitiendo que estos puedan ser aplicados en diferentes asignaturas, y no solo las relacionadas con el campo de la administración.
- Se destaca el esfuerzo de los docentes participantes del proceso, y la disponibilidad de los Empresario de Alto Potencial para proporcionar la información que el PAP requería para este proceso, esto permite seguir construyendo y fortaleciendo el Ecosistema de Emprendimiento de la ciudad.
- Esta publicación permite evidenciar el trabajo articulado de las universidades en el marco de la alianza Manizales Más, que permitirá a otras comunidades y regiones del país ver el resultado de una unión de esfuerzos.
- Esta construcción de los Estudios de Caso para la Enseñanza permite llevar a las aulas de clase, ejemplos propios de la región, en la que el estudiante se va a sentir más identificado con las realidades de las empresas de Manizales.
- La escritura de los Estudios de Caso para la Enseñanza permite generar conexión entre la academia y el sector empresarial, para lograr los frutos de un proceso que se desarrolla en conjunto.
- Para obtener un buen resultado en la escritura de los estudios de caso, el docente debe sentirse totalmente identificado con la empresa que está tomando como referencia para este ejercicio.
- La disponibilidad y apertura del empresario, se convierte en un factor clave de éxito para que el docente pueda realizar una buena producción de sus casos.

- Este ejercicio se convierte en una manera de mostrar al país y al mundo como ha sido el desarrollo del ecosistema de emprendimiento de la ciudad, a partir de la alianza Manizales Más.
- El protocolo, es una buena guía para empezar el proceso de escritura, sin embargo es necesario cuestionarse en cada paso de la escritura si se están cumpliendo los objetivos planteados inicialmente o si la narrativa está tomando un rumbo diferente.
- Los casos de enseñanza no son meras biografías de los empresarios, es necesario presentar alguna situación de manera profunda, para que los estudiantes tengan elementos de juicio para realizar un análisis en clase.

A partir de estas lecciones se realizan las siguientes recomendaciones.

- Para la versión 2018, se lanzará la convocatoria para Escritura de Estudios de Caso, para los Profesores de Alto Potencial de todas las versiones con el fin de dar participación a todas las cohortes y lograr mejores resultados.
- Para una nueva publicación de Estudios de Caso para la Enseñanza, se pueden tener en cuenta no solo las EAP, sino también empresas de los programas Addventure más, y/o Startup Más en las etapas de Lanza y Crece. Así como las historias de otras empresas relacionadas de alguna manera con el ecosistema.
- Es importante destinar un tiempo para la escritura del caso, los PAP 2017 tuvieron el espacio de inmersión de 2 meses para hacerlo y en algunos casos coordinar la agenda con el empresario y obtener el consentimiento de publicación de la narrativa tomó más tiempo del esperado.
- Para empresas que tienen procesos muy complejos y aún tienen más historia por contar, se podrían generar segundas partes del caso, ocupándose de contar la otra parte o a lo mejor continuando con el proceso de decisión planteado en el primer caso, pero desde una óptica disciplinar diferente.
- Los casos y notas están a disposición de la comunidad universitaria para ser usados y modificados, si algún profesor quiere usar alguna de las narrativas de manera diferente a la planteada en este libro, lo invitamos a que nos envíe su

contribución y de esta manera podemos seguir fortaleciendo el proceso de construcción y aplicación de los estudios de caso para la enseñanza en nuestras aulas universitarias.

Referencias

- Barnes, L., Christensen, C., & Hansen, A. (1994). *Teaching and the case method: Text, cases, and readings*. Cambridge: Harvard business school press.
- Barnes, L., & Hansen, C. (1994). *Teaching and the case method: Text, cases, and readings*.
- Bruner, R., & Gup, B. (1999). Teaching with cases to graduate and undergraduate students. *Financial Practice*.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Ellet, W. (2007a). *How to Write a Case-Based Essay*. Cambridge: Harvard Business School.
- Ellet, W. (2007b). *The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases*. Cambridge: Harvard Business School.
- Garvin, D. (2003). Making the case: professional education for the world of practice.
- Lane, J. (2007). Case writing guide. Retrieved February. Retrieved from <http://www.schreyerinstitute.psu.edu/pdf/CaseWritingGuide.pdf>
- Shulman, L. (1992). Toward a pedagogy of cases. *Case Methods in Teacher Education*. Retrieved from <http://blogs.shu.edu/marsh/files/Chapter%201.pdf>
- Wassermann, S. (1994). *Introduction to Case Method Teaching. A Guide to the Galaxy*. New York: Teachers College Press.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park: Sage.



Vicerrectoría Académica
Unidad de Investigación
Unidad de Posgrados

Protocolo para la elaboración de **Estudios de Caso para la Enseñanza: ECE**

Elaborado por:

Viviana Molina Osorio, docente del Departamento de
Administración y Economía

Maria del Carmen Vergara Quintero, coordinadora de la Unidad
de Investigación

Introducción

Los Estudios de Caso para la Enseñanza -ECE, se consideran una estrategia pedagógica que permite traer los problemas que enfrentarán los estudiantes en el desempeño profesional al espacio del aula de clase, sirven también para acercar la universidad a las empresas y mejorar la relación entre las funciones sustantivas de la universidad como son la investigación, la docencia y la proyección.

El presente protocolo sirve como guía metodológica para la escritura de Estudios de Casos y así empezar la construcción del Banco de Casos para la Enseñanza UAM, que constituyan una herramienta clave para acompañar los procesos de enseñanza aprendizaje de manera creativa e innovadora en la Universidad.

Para la elaboración de este protocolo, se partió de una recopilación de experiencias de varias universidades como EAFIT, ICESI, ITSM y Harvard. También se tomaron las recomendaciones para su escritura del centro de excelencia docente Schreyer Institute de Penn State University.

1. Qué es un caso y cómo se ha usado

El caso se puede definir como la descripción narrativa que hace un investigador (profesor o estudiante de posgrado) de una determinada situación de la vida real que envuelve una o más decisiones. Debe contener además la situación problema, la información básica apropiada que conduzca a la decisión o decisiones que conlleven a una o varias alternativas de solución (González, 2016).

Los casos son representaciones verbales de la realidad que ponen al lector en el papel de un participante en la situación, pueden extenderse de una página a cincuenta. Pero todos ellos tienen un propósito común: representar la realidad, transmitir una situación con todas sus corrientes cruzadas y bordes ásperos, incluyendo irrelevancias, proyecciones, conceptos erróneos y poca información o una cantidad abrumadora de la misma (Ellet, 2007). La mayoría de los textos educativos representan lo real como algo lógico y coherente. Pero las situaciones empresariales reales son fluidas e inevitablemente implican incertidumbre; no presentan información seleccionada y ordenada. Los casos tampoco. La idea es que los casos proporcionen a los estudiantes

de negocios la equivalencia de laboratorios utilizados para educar a científicos y médicos.

Un buen caso propicia la discusión, abarca varios temas y contiene contradicciones internas que propician el análisis para resolverlas, entonces requiere de una buena escritura (González, 2016).

David Garvin en su artículo Making the case (2003) hace una buena recopilación de la historia de uso del estudio de casos como herramienta educativa para acercar a los estudiantes el mundo de la práctica, y comenta cómo:

La utilización del método de casos comenzó en la Facultad de Derecho de Harvard en 1870; en buena parte el método de casos inició siendo una variante del método socrático, de preguntas y respuestas, centrado en el proceso y el razonamiento, con el propósito de preparar a los estudiantes para enfrentar lo desconocido, dar respuesta a cuestiones imprevistas y aplicar sus habilidades a circunstancias cambiantes e impensadas.

Posteriormente la Facultad de Ciencias Empresariales de Harvard, fundada en 1908, adoptó para la enseñanza el método de casos, llegando a ser el método docente dominante a mediados de la década de 1930.

La Facultad de Medicina comenzó a implementar el método de casos en 1985 con casos reales de pacientes. La medicina es, en cierto modo, una técnica de solución de problemas, y cada paciente es una situación nueva y diferente que exige del médico encontrar un plan de acción que tenga la mayor probabilidad de mejorar la salud del paciente. (González, 2016)

Entonces, los casos son un tipo de estudio que busca profundizar en una situación problema, usualmente del mundo empresarial (aunque ha migrado a otras áreas del conocimiento como la salud y la ingeniería) y tiene unos objetivos de aprendizaje para ser trabajados en el contexto de un aula de clase.

Respecto a cómo se desarrolla un estudio de caso, el autor del estudio busca siempre presentar una situación problema que genera incertidumbre y lo obliga a aportar en la toma de decisiones poniéndose en el lugar del otro. La mayoría de los casos utilizados en el ámbito empresarial son abiertos: existen varias soluciones plausibles. Entonces los estudiantes deben

analizar los hechos, evaluar y pensar opciones y consecuencias de sus propuestas.

Por otra parte, los casos cerrados dan gran valor a los hechos, principios y definiciones (González, 2016). Muchos casos en las escuelas de medicina son de este tipo, donde se valoran diferentes signos y síntomas para llevar a cabo un diagnóstico particular, haciendo que haya una solución ideal para el paciente permitiendo de este modo mejorar los niveles de respuesta y evitar que se cometan errores que pueden llegar a la pérdida de seres humano o incluso ser objeto de demandas.

A la hora de escribir el caso, quien redacta tendrá que analizar, sintetizar, evaluar e interpretar información e ideas. Las fases de escritura según Lane (2007), son: planear, organizar, redactar y revisar, las cuales serán presentadas más adelante.

2. Usos en el aula

Proceso de enseñanza aprendizaje: con estudiantes de pregrado, posgrado o de educación continuada.

Autor: docente – estudiante de posgrado.

El caso de enseñanza es la descripción de una situación real que los estudiantes leen antes de clase, y que sirve para su discusión y análisis en grupo bajo la moderación de un profesor. El diseño de casos de enseñanza responde a intencionalidades de una pedagogía activa y participativa. Busca estimular la habilidad para encontrar significados y relaciones, la capacidad para formarse y emitir juicios y el talento para informar a otros su posición. Se busca que los estudiantes aprendan a pensar por su cuenta ante situaciones nuevas y desarrollen un criterio propio ante el tema del curso. (González, 2016)

El caso puede transmitir conocimientos, pero lo más importante es la aplicación de lo aprendido previamente en su solución. En este sentido se hace coherente con el modelo pedagógico propuesto en la UAM, basado en el constructivismo, en el que se desarrolla una didáctica que fomente la solución de problemas para el desarrollo del pensamiento crítico y científico de los estudiantes.

Los estudios de caso de enseñanza son una herramienta importante en la enseñanza y aprendizaje y cumplen varios cometidos:

- Permiten la aplicación de conceptos teóricos y técnicos probados en la vida real.
- Ayudan al participante a desarrollar habilidades, tanto para resolver problemas como para tomar decisiones.
- Requiere de una participación activa y favorecen el desarrollo de las habilidades de comunicación.
- Pueden replicar situaciones de crítica, de riesgo, o de incertidumbre, que son propios de la vida real.
- Contribuyen a dar un enfoque práctico a situaciones diversas.
- Descargan en el participante la responsabilidad de su propio aprendizaje, y lo motivan a permanecer informado y activo en su profesión. (González, 2016)

El objetivo del ECE es poder presentar una situación problema en el aula, tomando como referencia experiencias del desempeño profesional, de tal manera que les permita a los estudiantes y empresarios desarrollar talentos y habilidades para el análisis y la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. En este sentido se les da la oportunidad a los estudiantes de analizar y resolver problemas del mundo real aplicando todo lo aprendido frente a los principios teóricos de la disciplina o en principios prácticos derivados del contexto descrito en el caso. Los casos se usan para aportar en la formación del pensamiento crítico, solución de problemas, análisis e interpretación, además de promover un ejercicio de toma de decisiones, observación, escucha, diagnóstico y participación en procesos grupales orientados a la colaboración.

3. Modelo propuesto para la creación de un caso de enseñanza

A continuación, se presenta la traducción de las fases de escritura según Lane (2007) del Instituto de excelencia académica de Penn State University. Esta guía contiene: planeación, organización, redacción y revisión. Enseguida se puede ver cada fase de manera detallada con las preguntas orientadoras para los autores de casos.

3.1 Planeación

La planificación es el establecimiento de un esquema que detalla las acciones importantes y los elementos esenciales en la escritura de un caso, requiere de los siguientes pasos:

a. Identificar el propósito de la redacción del caso: en un entorno educativo, la función del caso es instructiva. Por lo tanto, las cuestiones a tener en cuenta al escribir pertenecen a lo que los estudiantes deben aprender con el caso (resultados de aprendizaje) y en qué contexto es que se utilizará en el curso. El autor debe hacerse varias preguntas en este paso:

¿Cuáles son los resultados de aprendizaje para el caso?: se deben enumerar los problemas de aprendizaje que los estudiantes deben trabajar en el caso, así como los resultados del aprendizaje al que deben llegar después de completar el trabajo sobre el mismo. Con el tiempo, los resultados de aprendizaje ayudan a determinar el contenido del caso, en términos de los conceptos, reglas y principios necesarios.

¿Cómo se utiliza el caso en términos de la secuencia del proceso de enseñanza aprendizaje?

- Un caso puede ser presentado al comienzo del curso para provocar la atención de los estudiantes. El problema que se presenta actúa como un estímulo para motivar a los estudiantes a participar en su proceso de aprendizaje.
- Un caso también puede actuar como un ancla que apoya el aprendizaje del contenido o las habilidades de la materia. Por ejemplo, en algunos cursos en la Escuela de Medicina se planean casos y otros ejercicios en torno a un tema semanal que integra contenidos de ciencias biológicas y de aprendizaje clínico.
- También se puede pedir a los estudiantes leer y analizar el caso antes de clase. Como resultado, la clase magistral y los debates en clase pueden girar en torno a los conceptos, reglas y principios que están incluidos en la situación del problema.
- Otra forma es presentar el caso en clase y emplear una actividad de juego de roles para involucrar a los estudiantes en el proceso de resolución de problemas.
- Un caso puede ser utilizado como un ejemplo que ilustra las ideas que se han enseñado en clase o como otra instancia que representa diferentes aspectos de la situación problema que los estudiantes encuentran en los estudios de casos. Por ejemplo, en el curso de negocios, el instructor puede dar una serie de casos que tienen que ver con un tema común acerca de la gestión, pero muestra diferentes situaciones, estrategias y comportamientos desde diferentes perspectivas, como propietario de una empresa, gerente general o empleados.

Estos casos son útiles para añadir amplitud y profundidad de la instrucción.

- El instructor también puede utilizar el caso para evaluar el aprendizaje. Después de un período de estudio, a los estudiantes se les da un caso y se les pide que escriban respuestas a preguntas sobre el mismo.
- En general, los casos pueden ser coordinados con conferencias y otras actividades de clase o pueden presentarse solos. Al examinar cómo desea usar el caso para apoyar su estrategia de enseñanza y el aprendizaje de sus alumnos.

b. Identificación de los atributos de los alumnos a quienes va dirigido el caso: al igual que cualquier tipo de escritura, si se quiere que se entiendan la información e ideas que se transmiten, hay que buscar los puntos en común que se comparten con los lectores y explotar este terreno común en la escritura. En este caso, los lectores son los estudiantes.

- ¿Cuánto saben los estudiantes sobre el tema?: un caso efectivo debería hacer que los estudiantes permanezcan interesados y motivarles a adquirir una comprensión más profunda de los conceptos y las reglas que se han enseñado o que van a aprender. El conocimiento del nivel de habilidades de entrada de los estudiantes es útil para determinar qué problemas del aprendizaje deberían lograrse en el caso y en la detección de las diferencias entre los resultados de aprendizaje y los conocimientos previos de la materia. Las diferencias ayudan a decidir qué información es necesario incluir en el caso y qué otros materiales de enseñanza deben complementarse para que los estudiantes pueden hacerse valer como solucionadores de problemas. Por último, la formación académica de los estudiantes ayuda a determinar la complejidad del caso. El tono y el grado de detalle explicativo contribuyen a la calidad y el carácter de la narrativa.
- ¿Cuáles son las funciones de los estudiantes en el estudio de caso?: por lo general, los estudiantes en un estudio de caso asumen implícitamente las funciones de los tomadores de decisión. Sin embargo, un caso desarrollado para juego de roles se presenta de forma diferente a la diseñada para provocar discusiones entre los estudiantes. Si bien ambos tienen ricas descripciones de las cuestiones problemáticas en el caso y permiten el descubrimiento de conceptos, principios o reglas que hay que aprender, un caso relacionado con juego de roles puede obligar al autor del caso a incluir información

más detallada. La información tal como las posiciones y las percepciones de las personas involucradas, son esenciales para ayudar a los estudiantes a hacer inferencias durante su toma de decisiones.

A veces, el escritor del caso también tiene que ofrecer otros recursos externos para que los estudiantes utilicen con el fin de resolver el asunto o problema que se enfrentan. Por otra parte, un caso para la discusión puede presentar información clara y completa sobre el contexto en el que surge el problema, la solución elegida, y sus consecuencias.

c. Decidir qué información debe ser descrita en el caso: la cuestión de cómo obtener la información debe ser considerada al principio de su planificación debido a que la disponibilidad de la información influye directamente en su elección y la calidad de los contenidos. Por otra parte, los componentes de un caso también determinan qué información se necesita.

- ¿Dónde está la fuente de los materiales?: cada tarea de escritura requiere investigación. Después de identificar las cuestiones a tratar en el caso, usted tiene que empezar a buscar materiales para hacer el caso real y actual. Los materiales pueden provenir de diferentes fuentes. Es posible extraer los materiales del caso de las reflexiones en su propia experiencia personal, a partir de las historias que ha escuchado de amigos o compañeros de trabajo, o de artículos y publicaciones. Los materiales también se pueden obtener a partir de entrevistas con expertos en la materia de la que se trata o con el personal de una organización concreta que le interesa y que está relacionado con su problema de estudio.
- ¿Qué hace que un caso sea efectivo?: la efectividad de los casos depende de que los estudiantes puedan tener una experiencia de aprendizaje a través de resolución de problemas en el mundo real. Por lo tanto, el elemento principal del caso reside en la autenticidad del contexto en el que el problema se encuentra, así como el problema mismo. Desde este punto de vista, un caso al menos debería consistir en una descripción de la configuración (tiempo y lugar), los personajes (personalidad y responsabilidad), y una secuencia de eventos que están presentes en la situación problema o la toma de decisiones. Debe haber información disponible y bastante cierta en el caso que hará que sea relevante y ayudar a los estudiantes a que se involucren en la experiencia de

aprendizaje. Por ejemplo, un caso clínico para los estudiantes de medicina por lo general tiene que ver con el problema de salud de un paciente. Para enriquecer la realidad en el caso, debe haber materiales pertinentes, tales como el registro de ayudas diagnósticas (radiografías y tomografías), y los diálogos entre el paciente y el médico.

3.2 Organización

La organización es la disposición de las ideas que apoyan el propósito del caso. En esta parte del proceso de escritura de casos se aborda el problema de cómo presentar los materiales del caso. Las principales preocupaciones aquí son la estructura narrativa y la presentación de la naturaleza de la complejidad de los temas en el caso. Por lo general los casos se presentan en un formato narrativo, que es deseable debido a la creencia de que una historia provoca al lector a interactuar con la información. Los casos se rigen principalmente por un escenario de problema, que es más abierto y controvertido, y por lo tanto lleva a cabo diversas opiniones y múltiples soluciones.

a. Estructuración de un estilo narrativo: los casos se asemejan a las historias reales y contienen más descripción y detalle que una simple presentación de conceptos, reglas y principios. Por lo tanto, los estudiantes están más motivados para involucrarse en la situación y su resolución. Los casos, situados en un contexto de resolución de problema, se recuerdan con más facilidad por los estudiantes y se generan diferentes soluciones a una nueva situación problemática. Todas estas razones hacen que el uso de los casos sea efectivo en un aula de clase.

- ¿En qué consiste una narrativa?: una narración es una historia de un evento. Incluye lo que pasó, quién estuvo involucrado, cuando sucedió, por qué sucedió y cómo sucedió. Un caso estructurado en un estilo narrativo establece una secuencia de eventos que desarrollan la historia. La narrativa trae los personajes y las acciones a la vida. Por lo tanto, una narración, debe tener detalles de un valor específico, una lista de los actores con los nombres y descripciones de personalidades, una revelación progresiva de las acciones, y los problemas o cuestiones que evolucionan el caso.

- ¿Cómo se organiza una narración?: la forma habitual de organizar una narrativa es cronológicamente, en el orden en que ocurren los eventos. Es posible organizar en orden de

importancia, o empezar con el problema y luego retroceder en el tiempo, o el acontecimiento real. A veces puede ser más eficaz comenzar con el final de la acción, o en algún lugar en el medio, y luego contar la historia a través de una serie de anécdotas y recuerdos. No importa la forma de organizar el caso, el principio es hacer que la estructura narrativa sea clara y mantener a los estudiantes interesados y centrados en los puntos que desea hacer énfasis.

b. La presentación de la naturaleza compleja del problema de estudio: se debe tener en cuenta que la forma en la que la información sea presentada, debe justificar la intención y el propósito de la tarea de escritura. Un objetivo importante en el uso de los casos en el aprendizaje es mejorar la capacidad de los estudiantes en el pensamiento crítico y resolución de problemas. En el estudio de caso, se anima a los estudiantes a analizar un problema desde diferentes perspectivas. Al lado del extenso análisis, también se requiere de los estudiantes la aplicación de valores y juicios para llegar a una solución final o un consenso a un problema.

- ¿Cómo debe revelar el caso las diferentes fases de un problema?: el caso puede parecer una novela. La trama debe girar en torno a un interés o un problema interesante. La trama debe proporcionar la incertidumbre y llevar a los estudiantes a que se sumerjan en las particularidades de la materia relacionada con el caso y los roles de los actores involucrados en el mismo. Por ejemplo, si un caso se trata de la política de bienestar, bien puede plantear controversia acerca de los impactos positivos y negativos de una nueva legislación sobre el bienestar.

- ¿Cómo muestra el caso diferentes perspectivas?: el escritor del caso debe revelar la información de una manera que la discusión de la causa o la solución sugerida para el caso propuesta por los estudiantes, contenga diferentes interpretaciones, diferentes resoluciones, diferentes decisiones y, por consiguiente, diferentes acciones a tomar. La más idónea manera de mejorar dichos efectos es mostrar el contraste y la comparación de las diferentes opiniones mediante el uso de citas directas y diálogos entre los personajes.

3.3 Redacción

Redacción es poner las ideas y pensamientos en el papel. La redacción transforma las ideas en palabras concretas y oraciones;

sin embargo, el foco de la actividad radica en el desarrollo de las ideas teniendo en cuenta la ortografía, la gramática y la coherencia entre párrafos. Cuando se empieza a escribir, usted debe saber cómo se piensa utilizar el caso en el aula y lo que los estudiantes van a aprender de la reflexión. En otras palabras, hay que asegurarse de que la escritura es congruente con los problemas de aprendizaje que organizan el estudio del caso. En esta etapa se debe realizar un esquema del mismo.

Después de las actividades de planificación y organización de caso, un escritor debe tener ideas claras sobre qué escribir en el caso y la forma de presentar estas ideas en el mismo. Por otra parte, los materiales y la información para desarrollar el caso también deben estar a la mano. El proceso de redacción obliga al escritor a desarrollar aún más las ideas y digerir los materiales y la información que se reunieron a partir de los métodos de recolección que empleó, sus experiencias personales, las entrevistas, documentos y otras fuentes.

- ¿Cuál es la idea central del caso?: la idea central del caso surge durante la actividad de planificación del proceso de escritura. Es la idea de control que proporciona el foco del caso. De hecho, se deriva de los resultados de aprendizaje, lo que los estudiantes deben saber y hacer. La atención del autor debe centrarse en los problemas de aprendizaje que desea que los estudiantes exploren.
- ¿Cómo se debe apoyar la idea central del caso?: el caso es un medio de aprendizaje y presenta una descripción de una situación problemática o decisión donde se incrustan los problemas de aprendizaje. Por lo tanto, el desarrollo del caso evoluciona de tal manera que la descripción va a llevar a los estudiantes a explorar los problemas de aprendizaje y hacerlos participar en la búsqueda y solución de problemas. La clave en el desarrollo de un caso es dar información suficiente para ayudar a que los estudiantes se sitúen en el caso. Mientras se está escribiendo, se va decidiendo lo que los estudiantes necesitan saber para entender el caso. Por ejemplo, en el estudio de las políticas internacionales, si quiere apoyar una cuestión de aprendizaje sobre el establecimiento de relaciones diplomáticas entre los dos países, debe presentar los hechos, explicaciones y evidencias sobre la relación actual entre estos dos países y por qué hay una necesidad de establecer la relación. En otro ejemplo sobre el diseño de iluminación, es posible que desee dar las descripciones del tamaño de la habitación, la función de la habitación, y cómo se disponen

las tomas de corriente eléctrica en la habitación. Toda esta información ayuda a apoyar el desarrollo del caso.

3.4 Revisión

Revisar implica releer, evaluar y hacer cambios para mejorar el caso escrito. Releyendo se tiene que ser muy objetivo. Al realizar la evaluación, lo que se necesita saber es lo que debe buscar en su caso, es decir, hay que identificar los componentes principales de casos y juzgarlos con un conjunto de principios o criterios. A veces, ayuda a que un tercero revise su caso con el fin de proporcionar una evaluación objetiva. Si se está haciendo auto-control, es útil tener en cuenta las siguientes preguntas durante el proceso de revisión:

- ¿Está el caso acorde con los objetivos de aprendizaje?
- ¿Está el problema presentado en el caso relacionado con los resultados de aprendizaje?
- ¿Es el caso suficientemente completo, complejo y concentrado?
- ¿El caso presenta claramente una situación o asunto problema?
- ¿El caso parece ser realista?
- ¿Cómo son los elementos del estilo narrativo utilizado en el caso? es decir, ¿se mantiene un estilo de narración, descripción del contexto, de la situación, las representaciones de los personajes centrales, el desarrollo de una serie de eventos, y una trama interesante evocando diferentes perspectivas?
- ¿Están los eventos y acciones en el caso presentados en un orden lógico?
- ¿Es el contenido del caso preciso, relevante y apropiado en términos de la materia?
- Si hay recursos externos, ¿son apropiados?

4. Tópicos a tener en cuenta para la formulación y escritura de Estudios de Caso para la Enseñanza

4.1 Recomendaciones para la elaboración de un buen caso

- Un caso debería parecer auténtico y realista: El caso debe desarrollar la situación en términos de la vida real. Se recomienda utilizar tanta información objetiva como sea posible, citas, exposiciones y también imágenes pueden ser incluidas para añadir realismo y darle vida al caso. El escenario en el problema del caso debe ser relevante y

actual, de modo que los estudiantes puedan experimentar y compartir la foto instantánea de la realidad.

- Utilizar una estructura eficaz para presentar los asuntos en su escrito: En primer lugar, abrir el caso con las preguntas más amplias, y luego introducir las específicas a una determinada situación. La presentación de un caso debe estar principalmente en un estilo narrativo, que es un formato de narración que da detalles sobre las acciones y las personas involucradas en una situación problemática.
- Debe haber un ajuste del caso con las necesidades educativas de los estudiantes, y las necesidades en la práctica: Los temas y el contenido de los casos deben ser apropiados e importantes para los estudiantes y las clases particulares en las que se utilizará. Por otra parte, las enseñanzas de los casos deben ser relevantes a los objetivos de aprendizaje.
- Un caso no debe proponer teorías, sino más bien plantear cuestiones y situaciones complejas y controvertidas, que estimulen el pensamiento de los estudiantes. La controversia de un caso puede implicar debate o discusión; esto crea una experiencia de aprendizaje en varios niveles: el aprendizaje no solo de fondo, sino aprender también con respecto a la comunicación y a persuadir a los otros con argumentos. La relación entre los problemas y las teorías deben ser tratadas a través de la discusión o instrucción del caso, no en la narrativa del mismo.
- Debe haber suficiente información básica para permitir a los estudiantes hacer frente a los problemas planteados. Incluir en la narrativa no solamente los eventos que ocurrieron, sino también cómo los perciben las personas involucradas, así es más fácil comprender los diversos temas que tienen que ver con el problema y se identifican con la posición de quien decide. También los casos necesitan descripciones de las personas involucradas ya que la interpretación de un individuo la predisposición, la posición y los valores, son una parte importante de la toma de decisiones.
- Escribir el caso con una estructura bien organizada y en un lenguaje claro: un caso debe ser fácil de leer. Debe asegurarse que se prepare un esquema del caso y se pueda utilizar para organizar los materiales. También garantizar la claridad y el refinamiento de la presentación del caso.

4.2 Características para tener un buen caso

- Preferiblemente que sea breve (5 a 15 páginas).
- Que sea controversial, porque induce a la discusión.
- Que tenga diálogo de ser posible. A pesar de ser difícil de escribir, el diálogo hace al caso de estudio más real para el lector.
- Que los personajes que intervienen en el caso despierten interés.
- Que sea relevante para los lectores
- Que contenga un dilema para ser resuelto. Estos casos de decisión exigen al lector involucrarse en el resultado de la discusión, porque no pueden quedarse sentados en la periferia, es decir, deben tomar una posición.
- Que sea contemporáneo. A pesar de que los casos históricos son interesantes para los expertos, los estudiantes prefieren mucho más los casos actuales que ven en las noticias.
- Que sea real y concreto. Es difícil verse envuelto en un caso genérico.
- Que tenga objetivos de aprendizaje (o no valdría la pena utilizarlo) y de lecciones que puedan ser generalizadas a otras situaciones. (González, 2016)

4.3 Algunas preguntas orientadoras

- ¿En qué curso se usaría el caso?
- ¿Cuáles son los objetivos de enseñanza y aprendizaje?
- ¿Quién es la audiencia?
- ¿Cuál es el nivel de experticia?
- ¿Qué tan actual es el caso?
- ¿Qué tipo de caso se quiere escribir?
- ¿Qué materiales de apoyo se necesitarían?
- ¿Qué datos debe incluir?
- ¿Quién sería el protagonista?
- ¿Cuáles son las fuentes de información?
- ¿Se requiere información confidencial?
- ¿A quién se debe entrevistar?
- ¿Cómo generar interés en el lector?
- ¿Qué detalles se deberían incluir?
- ¿Qué información de soporte se debe considerar?
- ¿Se tienen los permisos de las personas mencionadas en el caso?

5. Estructura para la propuesta de un Estudio de Caso de Enseñanza en la UAM

- Portada elaborada de acuerdo con las normas APA vigentes
- Datos de identificación

Título de caso:		
Investigador Principal:		C.C.
Coinvestigador 1:		C.C.
Coinvestigador 2:		C.C.
Asistente de investigación 1:		C.C.
Nombre del programa académico		
Nombre del asesor o tutor		
Correo electrónico responsable:		Teléfono
Dirección de correspondencia:		
Nombre de los Grupos de Investigación: (registre la información de los grupos que participan)		Total investigadores:
1	Código GrupLAC reconocido	Nombre de la Línea:
2	Código GrupLAC reconocido	Nombre de la Línea:
3	Código GrupLAC reconocido	Nombre de la Línea:
Describe la pertinencia del proyecto con las líneas de los grupos		
Dirección de correspondencia:		
Lugar de Ejecución del Proyecto:	Ciudad	Departamento:
Duración del proyecto (en meses):		
Tipo de Proyecto:		
Investigación Básica: <input type="checkbox"/>	Investigación Aplicada: <input type="checkbox"/>	Desarrollo Tecnológico o Experimental <input type="checkbox"/>
Financiadores Nombre del financiador y monto		
Valor Contrapartida:		
Descriptorios / Palabras claves:		
Nombres completos, direcciones electrónicas, teléfono /fax e instituciones de hasta 5 investigadores expertos en el tema de su propuesta y que estén en capacidad de evaluar proyectos en esta temática y que no pertenezcan a las entidades proponentes (esto no significa que necesariamente sean los mismos que evalúen esta propuesta en particular):		
1	2	
3	4	
5		

Conformación y trayectoria del equipo de investigadores

En máximo 500 palabras, se pretende establecer la capacidad del equipo de investigadores o de los grupos de investigación y de sus integrantes para realizar el proyecto propuesto. Esto significa conocer su importancia estratégica y logros a partir de proyectos de investigación realizados anteriormente o en curso, incluyendo sus productos más relevantes. La información suministrada deberá reflejar la capacidad del grupo de investigación y de sus integrantes para realizar el proyecto propuesto.

Resumen del Proyecto

En Máximo 1500 Palabras, debe contener la información necesaria para darle al lector una idea precisa de la pertinencia y calidad del estudio de caso, éste debe contener una síntesis del problema a presentar, el referente conceptual en el que se enmarca el problema, la información de la asignatura en la que se podría usar, objetivos de enseñanza y la metodología de recolección de información.

Explique ¿Por qué le parece interesante la experiencia? Qué tiene de especial para los estudiantes la historia que quiere contar. En qué asignatura o para qué tipo de curso sería útil y cuál sería la teoría o teorías asociadas al proceso de resolución del caso.

Objetivos de enseñanza que se pretenden con el caso

Deben mostrar una relación clara y consistente con la descripción del problema y, específicamente, con las preguntas que se quieren resolver. En este punto es muy importante preguntarse ¿qué debe aprender el estudiante con este caso?

Cronograma de actividades

Relación de actividades a realizar en función del tiempo (meses), en el periodo de ejecución del proyecto

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6...

Referencias

Relacione únicamente la bibliografía referida en el texto en normas APA o la sugerida en el área de conocimiento.

6. Estructura del informe final

El documento final se estructura teniendo en cuenta la guía para presentación de informes UAM, el informe debe contener:

- Portada
- Tabla de contenido
- Resumen
- Justificación
- Resultados: narrativa del estudio de caso
- Notas de enseñanza del mismo (en reemplazo de los resultados y análisis de resultados).
- Referencias
- Anexos (siempre debe anexarse el consentimiento de uso del caso)

A continuación, una breve descripción de lo que contiene la narrativa del caso y la nota de enseñanza.

Narrativa del estudio de caso

Es la narrativa como tal, usualmente entre 10 y 25 páginas incluyendo anexos (cuadros, fotos y/o diapositivas). Usualmente se estructura de la siguiente manera:

- Párrafo de apertura y presentación del problema
- Información de contexto y soporte histórico
- Presentación del caso y diálogos
- Párrafo de cierre o conclusión, usualmente con alguna pregunta o inquietud para el estudiante.
- Anexos

Se recomienda agregar el siguiente texto como nota a pie de página al inicio del caso:

Este caso fue escrito por el profesor (nombre del autor) del departamento de (nombre del departamento) de la Universidad Autónoma de Manizales. Este caso fue desarrollado como base para una discusión en clase, no para ilustrar el manejo efectivo

o inefectivo de una situación administrativa. No se pretende presentar como prueba, fuente primaria o ilustración de gerencia efectiva o inefectiva.

Nota de enseñanza

La nota de enseñanza es la contribución que hace el autor a otros docentes que puedan hacer uso del caso, en ese documento se incluyen las sugerencias frente a las preguntas orientadoras en clase y un posible plan de enseñanza en el aula que puede ser tan detallado como el autor quiera.

La nota de enseñanza suele escribirse cuando el caso ya ha sido probado en el aula de clase al menos una vez. Suele contener los siguientes elementos:

1. Resumen del Caso
2. Objetivos de enseñanza y aprendizaje
3. Preguntas sugeridas para la revisión o tarea en la casa
4. Preguntas orientadoras de la discusión en clase, organizadas por objetivo o tema de discusión.
5. Posibles usos del caso (Recomendaciones sobre el tipo de estudiantes y clase en la que puede usarse)
6. Solución adoptada por el protagonista
7. Plan de enseñanza en aula:
 - a. Metodología en el aula
 - b. Ejercicios
 - c. Tiempos sugeridos de discusión
 - d. Descripción del juego de roles si puede darse.

Referencias

- Barnes, L., Christensen, C. & Hansen, A. (1994). *Teaching and the case method: Text, cases, and readings*. Harvard Business School Press.
- Bruner, R., Gup, B., Nunnally, B. & Pettit, L. (1999). Teaching with cases to graduate and undergraduate students. *Financial Practice and Education*, 111-119.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- Ellet, W. (2007a). *How to Write a Case-Based Essay*. Harvard Business School.
- Ellet, W. (2007b). *The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases*. Harvard Business Publishers.
- Garvin, D. A. (2003). Making the case: Professional education for the world of practice. *Harvard Magazine*, 56-65.
- González, M. (Noviembre de 2010). MBA Projects. Blogs.eafit.edu.co. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://blogs.eafit.edu.co/mbaprojects/>
- González-Pérez, M. (2016). MBA Projects. [Mensaje de un blog] recuperado el 17 de noviembre de 2016, de: <https://blogs.eafit.edu.co/mbaprojects/>
- Lane, J. (2007). *Case writing guide*. Retrieved from: <http://www.schreyerinstitute.psu.edu/pdf/CaseWritingGuide.pdf>
- Shulman, L. (1992). *Toward a pedagogy of cases. Case Methods in Teacher Education*. New York: Teachers College Press.
- Wassermann, S. (1994). *Introduction to Case Method Teaching. A Guide to the Galaxy*. New York: Teachers College Press.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications.

Anexo

Ficha de autorización-consentimiento informado empresarial¹⁶

(Esta hoja debe ser firmada en dos originales por lo tanto no debe tener texto por detrás)

Autorización para la publicación de casos

_____, mayor de edad, identificado con la Cédula de Ciudadanía N.º _____ de _____, actuando en nombre y representación legal de la empresa _____, por medio del presente escrito realizo las siguientes declaraciones:

1. Expresamente manifiesto que conozco y doy fe de la veracidad del contenido e información del caso adjunto escrito sobre la empresa _____, el cual hará parte integral del presente documento, denominado _____.

2. Como consecuencia de lo anterior, declaro que autorizo a la Universidad Autónoma de Manizales, para que publique el texto completo del caso mencionado.

3. Declaro que autorizo expresamente a la Universidad Autónoma de Manizales para comercializar, divulgar, hacer público en cualquier medio conocido o por conocer, el texto a que se hace alusión en el presente documento. Por tanto, no habrá lugar a pago de retribución alguna por este concepto.

4. La presente autorización se entenderá otorgada a partir del momento de su suscripción y tendrá vigencia conforme a las leyes colombianas.

Para constancia se suscribe a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Representante legal
(Nombre de la empresa)

¹⁶Para casos clínicos se deberá además diligenciar el consentimiento informado según la resolución 08430 de 1993 (Comité de bioética UAM).

Este libro se terminó de
imprimir en Matiz Taller Editorial
en septiembre de 2018

Manizales - Caldas - Colombia

CAMBIANDO LA CULTURA EMPRENDEDORA CON HECHOS CASOS DE EMPRESAS DE ALTO POTENCIAL ESCRITOS POR LOS PROFESORES DE ALTO POTENCIAL

La relación entre las empresas y la academia es un sueño permanente en los países latinoamericanos porque los retos de lograr esta dupla no son pocos. Al tratar de hacerlo, encontramos que las empresas hablan un idioma y los académicos otro, las metas son distintas, los tiempos no convergen y lo que valoran es bien diferente. Es por esto que este libro tiene enorme valor. Como resultado de Manizales Más, una alianza poderosa de actores públicos privados en Colombia, juntamos dos mundos para narrar historias de crecimiento.

Con el lente de los profesores en este libro se cuenta cómo los empresarios luchan, se retan, aprenden y comparten este proceso para que otra generación de empresarios y estudiantes tengan grandes lecciones. Los docentes narran y, desde su conocimiento y conceptos, reaprenden y comparten.

Cambiando la cultura emprendedora con hechos es una nueva forma de contar el crecimiento y sus retos, espero que lo usen para aprender y enseñar.

*Marcela Escobar Arango
Directora Manizales Más*



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

VIGILADAS MINEDUCACIÓN



ce centro
editorial
Universidad Católica de Manizales