



# CASOS EMPRESARIALES COLOMBIANOS

Serie I. Año 2011

Decisiones gerenciales  
ante momentos de crisis

Elkin Darío Rave Gómez \* Juan Gonzalo Franco Restrepo

Docentes investigadores de tiempo completo CEIPA



# CASOS EMPRESARIALES COLOMBIANOS

DECISIONES GERENCIALES ANTE MOMENTOS DE CRISIS

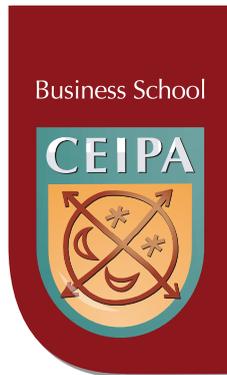
SERIE I • AÑO 2011

# CASOS EMPRESARIALES COLOMBIANOS

DECISIONES GERENCIALES ANTE MOMENTOS DE CRISIS

SERIE I • AÑO 2011

*Elkin Darío | Juan Gonzalo  
Rave Gómez | Franco Restrepo  
Docentes investigadores de  
tiempo completo CEIPA*



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CEIPA  
2011

DIRECTIVOS INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CEIPA

Antonio Mazo Mejía  
Rector y fundador

Diego Mauricio Mazo Cuervo  
Vicerrector General

Juan Guillermo Velásquez Mejía  
Decano Escuela de Administración

Giovanny Cardona Montoya Ph.D.  
Gerente de investigaciones

José David Restrepo  
Gerente I-Solution

CASOS EMPRESARIALES COLOMBIANOS  
Decisiones gerenciales ante momentos de crisis.  
Serie I. año 2011.

Elkin Darío Rave Gómez. Ph.D. (c). Administración de Empresas  
Juan Gonzalo Franco Restrepo. Magister en mercadeo  
Docentes investigadores de tiempo completo CEIPA

Copyright 2011 © CEIPA  
ISBN 978-958-99767-7-7

CEIPA. Calle 77sur N° 40 - 165. Sabaneta - Antioquia  
Tel. (57-4) 3056100  
[www.ceipa.edu.co](http://www.ceipa.edu.co)

Revisión de estilo  
Lucía Botero Arango- [boteroalucia@gmail.com](mailto:boteroalucia@gmail.com)  
Julián Andrés Rojas Álvarez- [julian.rojas@triadacomunicaciones.com](mailto:julian.rojas@triadacomunicaciones.com)

Diagramación y diseño  
Eliana Jaramillo- [elianajga@gmail.com](mailto:elianajga@gmail.com)

*Para mi esposa Alexandra y mi hija María Fernanda,  
por su paciencia y comprensión y, a todos los colegas  
que aportaron en la revisión de este libro.*

*Elkin Darío Rave Gómez*

*Para mi esposa Diana y mi hijo Juan David,  
por su apoyo incondicional, y a la memoria de mi padre.*

*Juan Gonzalo Franco Restrepo*

## *Sobre los Autores*

*Elkin Dario Rave Gómez*

*Ph.D. (c). Administración de Empresas; DEA en Organización de Empresas; Especialista en Estudios Políticos; Diplomado en Finanzas; Diplomado en Pedagogía Virtual; Economista. Docente investigador Escuela de Administración, Institución Universitaria CEIPA. e-mail: elkin.rave@ceipa.edu.co*

*Juan Gonzalo Franco Restrepo*

*Magister en mercadeo; Especialista en Gerencia Logística; Diplomado en Pedagogía Virtual; Administrador de empresas. Docente investigador, Escuela de administración, Institución Universitaria CEIPA. E-mail: juan.franco@ceipa.edu.co*

## *Presentación*

Para la Institución Universitaria CEIPA es motivo de la mayor satisfacción presentarle a la comunidad académica y empresarial del país este libro "Casos empresariales colombianos. Decisiones gerenciales ante momentos de crisis", escrito por los profesores Juan Gonzalo Franco Restrepo y Elkin Darío Rave Gómez, vinculados al CEIPA desde hace varios años.

Este libro, resultado del esfuerzo investigativo de ambos profesores, es un aporte en dos áreas importantes. En primer lugar, la metodología del estudio de casos es cada vez más utilizada como herramienta de aprendizaje en los programas de administración, en tanto permite recrear situaciones, reales la mayor parte de las veces, que enfrentan al estudiante a la necesidad de analizar y construir propuestas de decisiones que son sometidas luego a discusión y debate. Es una manera de generar espacios de "entrenamiento" y de poner en práctica ciertas capacidades desarrolladas en los procesos formativos. Por supuesto, no podemos desconocer que esta metodología también es objeto de algunas críticas derivadas, por ejemplo, de la imposibilidad de incluir todas variables que influyen sobre el contexto en el cual ocurren los casos que se proponen. Pero aun así, sigue siendo un método válido para alcanzar objetivos particulares de aprendizaje.

En segundo lugar, estudios como el presente permiten avanzar en el propósito de conocer más profundamente la realidad empresarial colombiana, así sea de manera muy puntual o referida a aspectos o situaciones muy particulares. Casos como el de Cultivos Sayonara, Organización Ramo, PANACA y la Cooperativa Coogranada, permiten que el lector y el estudiante sepan más de estas empresas y de la forma como surgieron o respondieron a ciertas situaciones que enfrentaron. Hay en esto también un elemento simbólico de reconocimiento y de respeto por lo nuestro, por nuestras empresas y por nuestros modelos de gestión. A los directivos de estas empresa que tanto colaboraron con esta investigación van nuestros más sinceros agradecimientos.

Finalmente, valga señalar que este libro, producto del esfuerzo de nuestros profesores, es una muestra del compromiso del CEIPA por vincularse activamente desde la academia con el desarrollo regional y nacional, de fortalecer los procesos investigativos y de ser cada vez más pertinente contribuyendo de verdad a hacer realidad el propósito de ser reconocidos como "La Universidad de la Empresa".

*Juan Guillermo Velásquez Mejía  
Decano Escuela Administración  
Institución Universitaria Ceipa*



## Contenido

Presentación.....	7
<b>CAPITULO 1</b>	
Metodología del estudio de casos como instrumento de enseñanza	
Introducción.....	13
1. Conceptualización sobre el método de caso .....	14
1.1. ¿Qué es un caso? .....	14
1.2. Antecedentes del estudio de caso .....	14
1.3. La importancia del estudio de caso .....	15
1.4. Tipos de casos desde el método de enseñanza y como metodología de investigación .....	16
1.5. Diferencias entre casos de enseñanza y casos de investigación..	18
1.6. El estudio de caso como metodología de la investigación .....	21
2. Protocolo para la elaboración de un caso.....	21
2.1. La estructura del caso.....	21
2.2. La formulación de preguntas .....	23
2.2.1. Preguntas generales para recopilar información de la empresa .....	23
2.2.2. Preguntas temáticas sobre los problemas a estudiar .....	24
2.3. La técnica de recolección de información .....	24
2.3.1. Organizar la recolección de datos .....	24
2.3.2. Acceso y permisos.....	25
2.3.3. La observación .....	26
2.3.4. Descripción de contextos .....	26
2.3.5. La entrevista .....	27
2.3.6. La revisión de documentos .....	28
2.4. Redacción del informe .....	28
3. Conclusiones .....	29
4. Lista de Referencias .....	30
<b>CAPITULO 2</b>	
Caso empresarial CULTIVOS SAYONARA. La demostración de una empresa que supera las adversidades y compite en el mercado internacional	
Resumen .....	32
Temas que cubre el caso.....	33
Introducción.....	34
Metodología.....	35
1. Reseña Histórica .....	37

2. Momentos de crisis de la empresa .....	39
2.1. La revaluación del peso: el problema más grave .....	40
2.2. Destrucción y pérdida de más del 50% del cultivo .....	40
2.3. Crisis de mercado y guerra de precios.....	41
2.4. Desconfianza del sistema financiero.....	41
2.5. Momentos de crisis del sector.....	41
2.5.1. Época de la violencia en Colombia.....	42
2.5.2. Escasa reinversión en el negocio.....	42
2.5.3. Demanda del sector floricultor de Estados Unidos.....	42
2.5.4. La exportación de flores, como vehículo del narcotráfico .....	43
3. Decisiones estratégicas adoptadas para afrontar momentos de dificultad .....	43
3.1. Ampliación de su Portafolio de productos .....	43
3.2. Sacar provecho a las estaciones.....	44
3.3. Coberturas cambiarias .....	44
3.4. Aumentar la productividad y reducción de costos .....	45
3.5. Generar valor agregado.....	46
3.6. Crisis económica en Estados Unidos .....	46
3.7. Cambio en el canal de distribución.....	46
3.8. Entrada en vigencia de los acuerdos comerciales.....	47
3.9. La estabilidad laboral .....	47
4. Dilemas a los cuales se enfrenta la empresa.....	47
5. Cultivos sayonara en cifras .....	48
6. Conclusiones .....	51
7. Preguntas para análisis .....	53
8. Lecturas complementarias sugeridas .....	54
9. Lista de Referencias .....	55

### CAPITULO 3

Caso empresarial ORGANIZACIÓN RAMO S.A. Tradición, crecimiento  
e innovación

Resumen .....	56
Temas que cubre el caso.....	57
Introducción.....	58
Metodología.....	59
1. Reseña Histórica .....	61
2. Filosofía de la empresa .....	64
3. El Portafolio de productos y servicios.....	64
3.1. El desarrollo de nuevos productos.....	65
4. La gestión en momentos de crisis .....	65
5. Dificultades enfrentadas: Problemas con un gran distribuidor.....	66

5.1. La lucha por mantener el liderazgo .....	67
5.2. El segmento infantil, un gran reto por reconquistar .....	67
5.3. Los empaques: un gran dilema .....	68
6. Factores claves de éxito .....	68
7. Comportamiento de Ramo en el Sector .....	69
8. Proyecciones a mediano y largo plazo .....	71
9. Conclusiones .....	72
10. Preguntas para análisis .....	73
11. Lecturas complementarias sugeridas .....	74
12. Lista de Referencias .....	75

## CAPITULO 4

### Caso empresarial PANACA. Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria. Las oportunidades en las crisis

Resumen .....	76
Temas que cubre el caso .....	77
Introducción .....	78
Metodología.....	79
1. Reseña Histórica .....	81
2. Momentos de crisis de la organización .....	84
2.1. Un comienzo en medio de dificultades .....	84
3. Factores claves del éxito de panaca, esenciales para su permanencia y crecimiento en momentos de crisis.....	85
3.1. La filosofía: .....	85
3.2. Decisiones para posicionar la marca .....	86
3.3. Conocimiento y experiencia en el tema agropecuario .....	86
3.4. La capacidad creativa.....	87
3.5. La dinámica y evolución frente al cambio .....	87
3.6. Constancia, perseverancia e insistencia.....	88
3.7. El recurso humano .....	88
3.8. La diversificación en su portafolio .....	88
3.9. El Portafolio de productos y servicios.....	88
3.10. La expansión de los parques PANACA a nivel nacional e internacional .....	90
4. Conclusiones .....	92
5. Preguntas para el análisis.....	93
6. Lecturas complementarias sugeridas .....	94
7. Lista de Referencias .....	95

## CAPITULO 5

### Caso empresarial COOPERATIVA COOGRANADA. Un ejemplo de superación

## empresarial

Resumen .....	96
Temas que cubre el caso.....	97
Introducción.....	98
Metodología.....	99
1. Reseña histórica .....	101
2. Momentos de crisis de la organización .....	103
3. Factores claves del éxito de coogranada, esenciales para su permanencia y crecimiento en momentos de crisis .....	104
3.1. Fidelidad y respaldo de los asociados .....	104
3.2. Búsqueda de nuevos mercados .....	105
3.3. Calidad en el servicio .....	106
3.4. Los productos financieros que se ofrecen .....	107
3.4.1. Productos de ahorro .....	108
3.4.2. Líneas de crédito .....	109
4. Conclusiones .....	112
5. Preguntas para análisis .....	114
6. Lecturas complementarias sugeridas .....	115
7. Lista de Referencias .....	116
 Anexo 1 .....	 118



# CAPITULO 1

*Metodología del estudio de casos como instrumento de enseñanza*

*Elkin Darío Rave Gómez<sup>1</sup>  
Juan Gonzalo Franco Restrepo<sup>2</sup>*

## *Introducción*

Para diseñar un estudio de caso se necesita utilizar una estructura metodológica, acompañada de un amplio conocimiento en la literatura sobre el tema, es por esto que en este primer capítulo se plantea una aproximación epistemológica en la que se explica, apoyados en los postulados teóricos de diversos autores, el significado de este instrumento de enseñanza.

A pesar de la extensa exposición que se tiene sobre la metodología de casos de enseñanza y de investigación, en este capítulo quisimos generar un acercamiento a lo que debe ser la estructura de un caso de enseñanza; de la misma manera se hace claridad sobre los diferentes tipos de casos y su importancia, de tal forma que el lector enfrentado por primera vez al mundo de los casos empresariales conozca sus postulados teóricos.

El contenido de este capítulo está orientado a docentes universitarios y estudiantes de pregrado y posgrado que estén interesados en aprender a escribir casos empresariales.

Con este método de aprendizaje se pueden alcanzar beneficios como: el poder desarrollar habilidades para enfrentar situaciones en condiciones de incertidumbre con razonamientos propios, potenciar capacidad de análisis y, finalmente, aplicación de conceptos y teorías.

---

1 Ph.D. (c). Administración de Empresas; DEA en Internacionalización de la Economía; Especialista en Estudios Políticos; Diplomado en Finanzas; Diplomado en Pedagogía Virtual; Economista. Docente investigador Escuela de Administración, Institución Universitaria CEIPA. E-mail: [elkin.rave@ceipa.edu.co](mailto:elkin.rave@ceipa.edu.co)

2 Magister en mercadeo; Especialista en Gerencia Logística; Diplomado en Pedagogía Virtual; Administrador de empresas. Docente investigador, Escuela de administración, Institución Universitaria CEIPA. E-mail: [juan.franco@ceipa.edu.co](mailto:juan.franco@ceipa.edu.co)

## *1. Conceptualización sobre el método de caso*

### *1.1. ¿Qué es un caso?*

Para entender correctamente el significado sobre qué es un estudio de caso, es conveniente revisar la definición publicada por varios autores en sus escritos, donde es posible encontrar aportes muy valiosos en los que se destacan aspectos en común.

Pujol y Fons (1981) establecen que un caso es la presentación de situaciones o problemas reales que principalmente son extraídos del mundo de los negocios para someterse a estudio, análisis e investigación de soluciones eficaces, contribuyendo a un aprendizaje en competencias gerenciales.

Para Ogliastri (1991) el estudio de caso es la expresión de una serie de percepciones que tiene de la realidad el observador. Estas percepciones vienen condicionadas por las experiencias previas del observador e investigador, donde se lleva a cabo una descripción de una determinada situación en la vida real.

Por su parte Puchol et al. (2005) considera que un caso es un conjunto de situaciones que se definen en un contexto real o imaginario, con apreciaciones objetivas y subjetivas, con el fin de adoptar decisiones, relacionadas con una problemática definida.

De otro lado, Stake (2005) dice que el estudio de casos es el estudio de la particularidad, no la generalización, y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en el contexto.

Ellet (2007), define los casos como representaciones de realidades que ponen al lector en un rol de participante en la situación y unidad de análisis.

Finalmente, después de evaluar cada una de estas definiciones, se podría decir que un estudio de caso es una narración en la cual se describe una o varias situaciones relacionadas con hechos, experiencias y percepciones pasadas, presentes y futuras alrededor de una organización, por medio del cual se pretende describir escenarios y realidades que han enfrentado y podrán enfrentar directivos, empresarios, ejecutivos y empleados en el ejercicio de sus funciones empresariales.

### *1.2. Antecedentes del estudio de caso*

Según Puchol et al. (2005) el estudio de casos es una metodología de apren-

dizaje que tiene su origen a principios del siglo XX en los Estados Unidos, su creador fue Christopher Langdell en 1880 en la escuela de Leyes de la universidad de Harvard.

Espíndola (2000) explica cómo posteriormente Edwin F. Gay en el año 1908 introdujo el método de casos en Harvard Business School. La versatilidad y éxito de esta metodología ha hecho que se extienda a otros campos como la mercadotecnia, la medicina, la ingeniería y las humanidades.

Schnarch (2009) sostiene que fue en 1930 cuando se inicia su introducción definitiva como método de enseñanza en la administración, posteriormente fue adoptado por otras instituciones que lo utilizan con ciertas modificaciones.

### *1.3. La importancia del estudio de caso*

Son muchas las razones que sobresalen al utilizar la metodología de casos, y varios autores se han expresado acerca de este tema, algunas de las cuales se relacionan a continuación.

Según Ogliastri (1991), el estudio de casos permite generar en los estudiantes una capacidad de enfrentar situaciones nuevas con criterios propios. Así mismo, prepara a ejecutivos en situaciones bajo incertidumbre.

Easton (1992) plantea en forma muy precisa varios aspectos importantes y favorables de esta técnica pedagógica entre los cuales se destaca el desarrollo de capacidades analíticas que permiten clasificar, ordenar y evaluar los datos e información relacionados con el estudio de caso. Igualmente, permite aplicar principios, conceptos y técnicas al saber indicando cuándo y cómo utilizarlas. Sin olvidar que estimula la capacidad creativa.

Para Triadó (2004), la metodología de caso permite desarrollar capacidades deseables para el desempeño profesional de las tareas administrativas: una base de conocimientos, una serie de dotes personales (expresión, dialéctica y comunicación), liderazgo y dirección. En consecuencia, permite obtener conocimientos por sí mismo lo cual conlleva a un aprender a aprender.

Schnarch (2005, p. 377) menciona que: "El mundo moderno, que se caracteriza por la innovación permanente y por la complejidad de las relaciones sociales, necesita una educación centrada, no en la simple trasmisión del saber acumulado de datos en la memoria. Al resolver el problema, actuando, se habrá tenido una experiencia, y dentro de esa experiencia se habrá producido el aprendizaje".

Así mismo, agrega: “Lo verdaderamente trascendente es desarrollar habilidades para que aprenda a aprender, investigar, comunicarse, expresarse, escuchar, discutir, innovar, razonar, descubrir, experimentar, actuar en grupo. Lo fundamental es que los estudiantes aprendan a pensar por sí mismos y para ello deben emplear métodos de formación activa, pues el aprovechamiento depende del grado de participación del alumno”.

De otro lado, el estudio de casos permite abordar diferentes enfoques administrativos que han sido aprendidos en la teoría por parte de los estudiantes a través de un conocimiento explícito a lo largo de su formación profesional, siendo utilizado para desarrollar un conocimiento tácito asociado a la práctica y relacionado con una situación empresarial.

#### *1.4. Tipos de casos desde el método de enseñanza y como metodología de investigación*

En la literatura especializada sobre la escritura de casos, se identifican dos tipos de casos: los que enseñan cómo estructurar la metodología para la investigación a través del estudio de casos, cuyo autor más reconocido es Robert K. Yin; y los que explican la metodología para elaborar casos de enseñanza, en los que podemos encontrar autores como Puchol.

Según Puchol et al. (2005), existen tres tipos de casos de enseñanza categorizados como A, B y C donde cada uno tiene la siguiente aplicación:

- Tipo A: tiene relación con una situación ficticia, escrita de manera detallada, con un objetivo al que se pretende llegar. En este estudio de caso es necesario buscar los medios para alcanzar el resultado que se espera. Así mismo, las soluciones parten de una serie de procedimientos y teorías ya elaboradas, como parte de un conocimiento explícito. Con esto se pretende demostrar el conocimiento adquirido.
- Tipo B: se refiere a una narración de situaciones reales o ficticias en las que el problema no está claramente definido debido a las opiniones objetivas y subjetivas de quienes hacen parte del caso. A través de este estudio se pretende reunir información más importante para diagnosticar el problema principal y así plantear alternativas de solución.
- Tipo C: representa un artículo periodístico con el cual se pueden determinar algunos roles de liderazgo, motivación o cualquier tipo de

competencias que puedan ser consideradas ejemplo a seguir.

Por su parte Yin (1994), quien establece una clasificación desde la metodología de la investigación en función de los objetivos que se pretenden lograr, cataloga los casos en cuatro tipos:

- Descriptivos: consisten en analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real y se concentran en destacar las características que definen el caso de estudio.
- Exploratorios: se desarrollan en áreas del conocimiento poco exploradas científicamente, las cuales se pretenden familiarizar con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- Ilustrativos: son los casos en los que se registran las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- Explicativos: pretenden desarrollar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo. Tienen el objetivo de establecer relaciones causa efecto.

Yin, también clasifica los casos como simples y múltiples, en donde la diferencia radica principalmente en saber si es una o son varias situaciones las que se deben analizar y si es una o son varias unidades de análisis.

- Caso simple, diseño holístico: el estudio se desarrolla sobre una sola situación o acontecimiento, realizados con una unidad de análisis.
- Caso simple, diseño incrustado: se desarrolla sobre un solo acontecimiento, utilizando dos o más unidades de estudio
- Múltiples casos, diseño holístico: se efectúa un estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez de la investigación. Este estudio se hace con una unidad de análisis.
- Múltiples casos, diseño incrustado: se realiza el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez de la investigación. Para esto se utilizan dos o más unidades de análisis.

Con la anterior clasificación es posible determinar que los casos simples, permiten ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio, a partir de un análisis de

la situación o circunstancia que se presenta desde la metodología de investigación.

El estudio de casos múltiples, desde la metodología de investigación, contribuye a efectuar comparaciones sobre diferencias o semejanzas entre dos objetos de análisis, debido a que puede suceder que al estudiar un caso por separado, no sea posible su total comprensión.

Para Stake (2007) los tipos de casos desde el enfoque de la metodología de investigación son:

- **Intrínseco:** es aquel caso sobre el cual se tiene un interés particular. De ahí que se estudie a partir de la necesidad de investigar y comprender un caso específico.
- **Instrumental:** en este caso se evidencia un interés marcado en los resultados. Su finalidad es lograr algo adicional a la comprensión. Aquí el estudio de caso se convierte en un instrumento en el que se pueden apoyar para su análisis en un objeto de estudio, mediante la observación y la investigación.
- **Colectivo:** Se toma la decisión de investigar varios casos con un interés instrumental, buscando comprender el efecto de un suceso particular sobre un entorno en general. Es importante que en el estudio colectivo haya coordinación entre todos los casos individuales que se estudian.

Después de detallar los diferentes tipos de casos según la literatura vigente, es indispensable, para quien decida escribir uno, determinar si su enfoque es de investigación o de enseñanza.

### *1.5. Diferencias entre casos de enseñanza y casos de investigación*

Son varias las diferencias que existen entre casos de investigación y casos de enseñanza. Wassermann (1999) en su libro "El estudio de casos como método de enseñanza" explica el significado de este tipo de casos al considerar que "Los casos son instrumentos educativos complejos que revisten la forma de narrativas. Los casos presentan situaciones en las que se ponen en juego las tensiones y dilemas más característicos de un campo profesional o de un área o disciplina del currículum".

De acuerdo a lo anterior el caso de enseñanza se define como “el vehículo por medio del cual se lleva al aula un trozo de la realidad a fin de que los alumnos y el profesor lo examinen minuciosamente”, (Wassermann, 1999, p.20)

Crespo (Citado por Yacuzzi, 2006), explica lo que representa el método de caso de enseñanza, al decir lo siguiente: “Es un diálogo organizado sobre una situación real, el método utiliza la experiencia para la transmisión del conocimiento. La discusión del caso incorpora una combinación de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento”.

Por otro lado, Crespo (2000) considera que la racionalidad de las tareas administrativas es una racionalidad práctica que utiliza instrumentos técnicos y estima con prudencia su validez y factibilidad, teniendo en mente las circunstancias culturales e históricas concretas y, sobre todo, la personalidad de quienes componen la organización. De allí que el método del caso aparezca como un procedimiento extremadamente apropiado para su enseñanza.

Para que sea un excelente caso de enseñanza debe cumplir unos requisitos mínimos. Según Wassermann (1999) el caso debe:

- Ser significativo.
- Considerarse relevante en el área de conocimiento en el cual se aplica.
- Contribuir al currículo de la disciplina que aborda en su estudio.
- Estar vinculado con la realidad empresarial y económica actual o futura.
- Despertar emociones en el lector.
- Generar desafíos intelectuales para el estudiante.
- Tener una redacción simple que facilite la lectura.
- Expresar claramente el problema y dilema que transmite.

De otra parte, según Yin (1994, p.13), los casos de investigación hacen referencia a lo siguiente:

“Es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los

límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

Yacuzzi (2006) sostiene que los casos de investigación son utilizados en diferentes áreas del conocimiento como: las disciplinas de la administración, el marketing, la logística y los sistemas de información; pero también en la sociología y la ciencia política.

La siguiente tabla entrega una comparación de los principales elementos que contiene un caso de enseñanza y uno de investigación.

CASOS DE ESTUDIOS DE ENSEÑANZA	CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza la experiencia para la transmisión del conocimiento. López (2002).</li> <li>• Debe tener dialogo, dilema, personajes, narrativa, intuición y razonamiento.</li> <li>• Cazau (citado por Vázquez, 2007), sirve para la difusión del conocimiento.</li> <li>• López (2002), contribuye al desarrollo del análisis crítico y a resolver situaciones muy similares a las que se enfrenta en la práctica.</li> <li>• Fomenta la toma de decisiones ante situaciones complejas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopta una perspectiva integradora</li> <li>• Estudia un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. Yin(1994, P.13)</li> <li>• Hay muchas variables de interés.</li> <li>• Se basa en múltiples variables de evidencia.</li> <li>• Permite la explicación de un resultado a partir de una teoría.</li> <li>• Permite identificar mecanismos causales y/o validar una teoría. Yacuzzi ( 2006)</li> <li>• Se utiliza para la producción del conocimiento López (2002).</li> </ul>

## *1.6. El estudio de caso como metodología de la investigación*

La elaboración de estudios de caso, según Yin (1994), debe llevarse a cabo mediante las siguientes fases: la preparación, el desarrollo de habilidades del investigador, el entrenamiento y preparación para cada estudio, el diseño del protocolo y la conducción del estudio.

Los estudios de caso pueden ser diseñados a través de investigaciones cualitativas o cuantitativas. Éstos son utilizados en las investigaciones de tipo social; sin embargo la investigación cualitativa, como lo proponen Bonilla Castro y Rodríguez- Sehk (1995), se sitúa en casos específicos y no en generalizar con base en grandes volúmenes de datos, lo que se busca con este tipo de investigación es describir literalmente situaciones que pueden ser analizadas por personas interesadas en el caso.

Para Ogliastri (1991) la metodología de estudio de casos es inductiva, en donde el conocimiento parte de la realidad donde aparecen diferentes explicaciones, o teorías sobre los hechos. De igual forma, Bonilla y Rodríguez (citado por Hines-trosa, 2000), sostienen que los investigadores que utilizan el enfoque inductivo (de la realidad a la teoría) buscan entender una situación social en forma holística, donde se le debe dar sentido a la situación según la interpretación de los que suministran la información y donde es necesario tener mucho cuidado de no imponer presunciones del problema objeto de análisis.

## *2. Protocolo para la elaboración de un caso*

Escribir un caso de estudio implica seguir un orden estructurado y lógico. A continuación se relaciona la estructura de la escritura de un caso de enseñanza y se mencionan aspectos importantes que debe tener en cuenta el autor al momento de formular las preguntas, recolectar la información, solicitar los accesos, entre otras consideraciones primordiales, antes de iniciar el proceso de escritura.

### *2.1. La estructura del caso*

Para construir un caso de enseñanza, sobre una empresa, se sugiere la siguiente estructura (Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2010):

- Seleccionar el tema central del caso.
- Formular el problema.

- Formular la hipótesis.
- Justificar la escritura del caso.
  - » Desde las áreas de conocimiento.
  - » Desde el currículo al cual contribuye.
- Determinar los objetivos de aprendizaje.
- Identificar temas principales de discusión que son coherentes con el tema central.
- Escribir la tabla de contenido detallada.
- Conocer la empresa sobre la cual se escribe el caso.
- Explicar a la compañía el objeto del caso.
- Solicitar permisos y accesos a la información.
- Establecer contacto con las personas que tienen la información requerida, concretarlas.
- Conversar con la empresa asuntos de confidencialidad de información. Qué se puede incluir en el caso, qué se autoriza, qué no. Esto permite saber que tan real es el caso que se quiere elaborar.
- Realizar un cronograma de actividades.
- Recopilar información.
- Realizar trabajo de campo, el cual es muy importante para escribir un buen caso.
- Redactar el caso
- Realizar la guía del docente. Ésta contiene por lo menos los siguientes ítem:
  - » Resumen del caso
  - » Los temas que cubre
  - » Objetivos de enseñanza del caso
  - » Plan de tablero. Proceso para discutir el caso en clase
  - » Preguntas para el análisis
  - » Posibles respuestas a las preguntas

Con la claridad de la estructura que debe contener un caso, a continuación se sugieren varios aspectos importantes para el investigador al momento de formular las preguntas, recoger la información y redactar el caso.

## *2.2. La formulación de preguntas*

La formulación de las preguntas de la investigación en la construcción de un caso se convierte en el elemento principal, debido a que es el punto de partida para la obtención de la información de fuentes primarias que sostienen el caso.

Para Stake (2005), elaborar buenas preguntas es tal vez la tarea más compleja del investigador, deben ser preguntas que capten la atención y el pensamiento lo suficiente pero con precaución de no caer en el exceso. Según Yin (citado por Ramírez et al., 2000), el investigador debe ser capaz de crear buenas preguntas y comprender que la investigación gira en torno a las preguntas más que alrededor de las respuestas que se desprenden de las mismas.

Por su parte, Ogliastrri (1991) considera que el investigador al momento de realizar las preguntas debe tener una mente inquisitiva y ecuánime que le permita indagar todos los aspectos posibles que entreguen la información trascendental para el caso, pero debe evitar inducir las respuestas, no discutir la información, no dar consejos a los entrevistados, manejar bien la relación personal y garantizar la confidencialidad de la información.

### *2.2.1. Preguntas generales para recopilar información de la empresa*

Según se puede leer en Stake (2005), para los investigadores es importante disponer de una descripción general de los aspectos más relevantes, e incluso de los menos importantes, del caso (para esta investigación será la empresa).

Estas preguntas buscan obtener un inventario de información básica sobre el caso, de manera que sirva al investigador como alerta temprana identificando asuntos que luego son utilizados en un posterior análisis transversal.

De acuerdo a lo planteado por Stake, se puede inferir que los temas que deben abordar las preguntas de información general del caso, son los siguientes:

- Antecedentes e historia
- Contexto actual; social, económico, político

- Características de la empresa estudiada en el caso
- Perspectivas de la empresa

La lista de preguntas generales debe cubrir las necesidades básicas de información del caso.

### *2.2.2. Preguntas temáticas sobre los problemas a estudiar*

Sin concernir cuál sea el tipo de caso seleccionado para la investigación, según Stake (2005) es importante definir de manera oportuna las pregunta temáticas. Considera el mismo autor que puede ser útil 10 ó 20 preguntas temáticas que deben ser esenciales y se pueden derivar de los primeros contactos con el caso, a partir de las experiencias o lecturas sobre lo que otros casos han encontrado como problemas.

Para Stake, esta lista de 10 ó 20 preguntas rápidamente se reducirá a unas cuantas, tal vez 2 ó 3, que se utilizan para estructurar las observaciones, la entrevista, la revisión de documentos y demás fuentes de información de las que se dispone en el caso. Es posible que las preguntas temáticas inicialmente identificadas y redactadas, en la medida que avanza el caso, no encajen de manera precisa en la investigación, por lo cual se hace necesario su revisión y reformulación.

Las preguntas temáticas, a diferencia de las generales que buscan recopilar información básica de la empresa, deben centrar la atención en los problemas y perplejidades más importantes que se deben resolver (Stake, 2005).

## *2.3. La técnica de recolección de información*

A continuación se relacionan los elementos que según Stake (2005), se deben tener presentes al momento de la recolección de la información. Para cada elemento se hace una descripción sucinta.

### *2.3.1. Organizar la recolección de datos*

Se debe organizar la recogida de datos de manera que se optimice el manejo del tiempo, esto es, no desperdiciarlo en actividades menos atractivas para disponer de una reserva que permita atender fuentes de datos inesperadas o que surgen como atractivas en el último momento.

En la recolección de datos es esencial tener en cuenta los siguientes pasos: “La

definición del caso, la lista de las preguntas de la investigación, la identificación de los ayudantes, las fuentes de datos, la distribución del tiempo, los gastos y el informe previsto”, (Stake, 2005, p. 53).

### 2.3.2. *Acceso y permisos*

El análisis de casos en la presente investigación se hace sobre organizaciones reales, razón por la cual es necesario solicitar los respectivos permisos para acceder a la información y validar el trabajo realizado.

Stake (2005) identificó los factores que se deben tener presentes al momento de realizar la recolección de datos, estos son:

- Dar a conocer la naturaleza del estudio del caso
- Quién patrocina la investigación
- La actividad que se pretende llevar a cabo
- Los temas principales que se evaluarán
- El tiempo necesario para realizar la actividad y las obligaciones que corresponden a las partes
- Incluir una breve descripción del trabajo previsto
- Dar a conocer la forma como se publicitará y publicará la investigación
- Manifestar claramente la voluntad y facilitar la ocasión de que los actores de la organización involucrada revisen la información antes de cualquier publicación.
- Advertir cualquier intención de mantener el anonimato.

Es importante tener presente que en el permiso que se dirige a la empresa se deben señalar los posibles cambios o imprevistos que surgen en el desarrollo de la investigación, cambios que en todos los casos se deben concertar entre las partes involucradas para llegar a acuerdos sobre los mismos.

### 2.3.3. *La observación*

Recordemos que en la investigación, mediante el análisis de caso, lo realmente importante es el caso, por lo tanto, las observaciones deben aportar a una mejor comprensión del mismo, es decir, deben ser observaciones pertinentes (Stake, 2005).

Se puede diferenciar la observación para los investigadores cualitativos y cuantitativos, en este sentido, Stake (2005) dice lo siguiente:

Durante la observación, el investigador cualitativo en estudio de casos registra bien los acontecimientos de manera que pueda ofrecer una descripción relativamente incuestionable para posteriores análisis y el informe final. Deja que la ocasión cuente su historia, la situación, el problema, la resolución o la irresolución del problema. (p. 61).

En lo que respecta al investigador cuantitativo manifiesta que durante la observación, el investigador cuantitativo en estudio de casos se mantiene centrado en las categorías o acontecimientos clave, atento a los antecedentes que pueden influir en el análisis posterior, pero centrado en lo que constituye un recuento. Procura no interpretar las relaciones sobre la marcha, receloso de que pasar a este nivel de pensamiento pudiera alterar la objetividad del recuento (Stake, 2005, p. 61).

Méndez (2008) mostró que la observación puede ser: Participante, si el investigador hace parte del objeto de conocimiento; estructurada, si utilizan guías para extraer la información no estructurada, cuando la observación no implica el uso de instrumentos que faciliten el hecho; no participante, cuando el investigador observador no se involucra en la observación.

### 2.3.4. *Descripción de contextos*

Para el lector interesado, la lectura de un caso se debe convertir en una epopeya, esto sólo es posible si el caso es llamativo, cautivador, pero parte del éxito de la aventura de leerlo está en la descripción del contexto que lo acompaña.

Según Stake (2005) el lector del caso debe tener la sensación que está en el mismo instante y el lugar de los acontecimientos. Para lograr esta sensación es trascendental describir de manera detallada el entorno físico. El vecindario, los lugares de acceso, las instalaciones físicas de la empresa, las oficinas, la deco-

ración, entre otros ítems que el investigador considere necesarios para hacer del contexto un elemento llamativo y cautivador.

### 2.3.5. *La entrevista*

En los diferentes libros que explican los procesos de investigación, se relata de manera completa los principales elementos a tener en cuenta al momento de realizar la entrevista. Para este trabajo investigativo, recurrimos a las recomendaciones que hace Stake (2005) sobre el tema.

“La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples” (Stake, 2005, p. 64). Otras consideraciones relevantes sugeridas al entrevistador se relacionan a continuación:

- Escuchar al entrevistado
- Llevar una lista corta de preguntas orientada a los temas de los que se requiere información, queda a su criterio entregar una copia de las mismas al entrevistado.
- Evitar respuestas cerradas, sí o no.
- Buscar descripciones, explicaciones de los sucesos narrados por el entrevistado
- Realizar una prueba piloto con la entrevista
- El entrevistador, siempre debe tener en mente las preguntas principales
- No siempre es importante grabar y escribir de manera excesiva, es mejor escuchar, tomar notas, hacer preguntas para aclarar.
- El entrevistador no puede seguir los caprichos del entrevistado, esto podría entregar información que no agregue valor al caso.
- Buscar un informador, es decir, una persona que posea un ingente conocimiento sobre el caso.

Al final de la entrevista, el entrevistador debe realizar un informe donde se compile las ideas y los hechos principales que se hayan encontrado. En el informe no

es tan importante transcribir las palabras exactas del entrevistado, pero sí lo es que el contenido exprese lo que el entrevistado quería decir.

### *2.3.6. La revisión de documentos*

En los estudios de casos en uno u otro momento se requiere examinar documentos, como el caso de actas de reuniones de la organización, documentos históricos, publicaciones en periódicos, informes anuales, entre otros (Stake, 2005).

Stake (2005) enseña que la compilación de información a través de la revisión de documentos debe seguir la misma estructura de análisis de la entrevista y la observación, es decir, tener a disposición las preguntas de la investigación para garantizar obtener la información que realmente se necesita, evaluar el aporte de cada documento y estar siempre atento a las pistas que se deriven de la búsqueda.

### *2.4. Redacción del informe*

Según Stake (2005) es posible que al momento de iniciar la investigación del caso el investigador se preocupe por no tener muchas cosas por decir o escribir en el informe final, pero llegará el momento en que la preocupación sea por sintetizar de manera inteligente toda la información que se ha logrado recoger.

Igualmente menciona que en la redacción del informe “debemos encontrar aquella mejor historia que describa la situación de esta investigación concreta, en beneficio del lector, en beneficio del caso, y en beneficio de los bosques”. (p. 105). Continúa Stake, “el autor eficiente es aquél que cuenta lo necesario y deja el resto para el lector”, (p- 105).

### *3. Conclusiones*

- El estudio de caso como instrumento de enseñanza ofrece varios beneficios para estudiantes de pregrado y posgrado, quienes podrán desarrollar la capacidad de analizar situaciones y efectuar razonamientos a partir de experiencias empresariales. Es así como los estudiantes y profesionales especialistas adquiere habilidades gerenciales para la solución de problemas organizacionales.
- La escritura de un estudio de caso empresarial requiere tener claridad y conocimiento de la estructura metodológica, esto se debe a que existe una amplia clasificación de casos definidos a partir de los objetivos y la finalidad de uso.
- Los casos empresariales se convierten en un instrumento que le permite a los académicos y, en particular a los estudiantes, tener acercamientos con el mundo empresarial. Conocer las mejores prácticas gerenciales de los empresarios colombianos, son un insumo que tributa al perfeccionamiento de alumnos y profesionales del país.

## 4. *Lista de Referencias*

- Cazau, P. (2000). *La casuística en la enseñanza de nivel superior*. En: <http://galcon.hispavista.com>. (Consultado en abril de 2003). Citado por Vázquez (2007) *La Gestión Educativa en Acción / La metodología de casos*: Disponible en el sitio web de Universidad ORT. Uruguay: <http://www.ort.edu.uy/ie/pdf/lametodologiadecasos.pdf>
- Crespo, Ricardo F. (2000). "The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method," en el II Congreso Mundial "The Ethical Challenges of Globalization", Proceedings Latin America, p. 210.
- Easton, G. (1992). *Learning from case studies*. Gran Bretaña: Prentice Hall.
- Ellet, W. (2007). *The Case Study Handbook .How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. p. 658
- Espíndola, J. (2000). *Reingeniería Educativa el pensamiento crítico: como fomentarlo en los alumnos*. México: Pax.
- López Yáñez y otros. 2002. *Análisis de organizaciones educativas a través de casos*. Madrid: Síntesis Educación.
- Méndez, C. E. (2008). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Ogliastri, E. (1991). *El método de casos*. Recuperado el 13 de marzo de 2009, del sitio Web de Universidad ICESI: [http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla\\_el\\_metodo\\_de\\_casos.pdf](http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla_el_metodo_de_casos.pdf)
- Puchol, L., Ongallo, C., Puchol, I., Berlinches, A., Martín, M. J., Nuñez A., & et al. (2005). *NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. 25 casos de Recursos Humanos acompañados de las soluciones pro-

puestas por sus autores. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos.

Pujol, J. & Fons, J.L. (1981). *Los métodos en la enseñanza universitaria*. Pamplona: Eunsa

Ramírez, L. G., Ladino, J. E., Ortiz, V., Buitrago, C., Anzola, O., Rivera, H., (2000). *Casos empresariales N° 3*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.  
Rodríguez Sehk, P. y Bonilla Castro, E. (1995). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en Ciencias Sociales*. Universidad de los Andes. Bogotá Colombia. p.222.

Schnarch, A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos y empresas: creatividad innovación y marketing*. (5th Ed.). Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.

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

Toro Jaramillo I. y Parra Ramírez R. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT. pp.322-333

Triadó, Ivern, X. (2004). La metodología dl caso: Utilización de medios audiovisuales en el estudio de las disciplinas del área de organización de empresas. Recuperado el 17 de mayo de 2009, del sitio Web de dialnet: [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es)

Wassermann, S. (1999). *El estudio de casos como método de enseñanza*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.

Yacuzzi, E. (2006). *El estudio de caso como metodología de investigación: metodología, mecanismos causales, validación*. Universidad del CEMA (UCEMA), Working papers N° 296. Argentina.

Yin, R. E. (1994). *Case Study Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

# CAPITULO 2

*Caso empresarial CULTIVOS SAYONARA.  
La demostración de una empresa que supera las  
adversidades y compite en el mercado internacional.*

*Elkin Darío Rave Gómez<sup>1</sup>  
Juan Gonzalo Franco Restrepo<sup>2</sup>*

## *Resumen*

**C**ultivos SAYANORA es una empresa productora y comercializadora de flores que vende al mercado internacional el 98% de su producción. Tiene dos sedes, ubicadas en los municipios de la Ceja, la primera, y entre la Unión y Carmen de Viboral, la segunda; poblaciones pertenecientes al Oriente del departamento de Antioquia en Colombia.

La investigación realiza una aproximación a las prácticas gerenciales para identificar cuáles fueron las principales estrategias, decisiones, acciones, implementadas por la organización para afrontar problemas macroeconómicos, de mercado, de fenómenos naturales, entre otras, para superar momentos de crisis, creciendo y formando parte activa del sector floricultor en el mercado internacional.

---

1 Ph.D. (c). Administración de Empresas; DEA en Internacionalización de la Economía; Especialista en Estudios Políticos; Diplomado en Finanzas; Diplomado en Pedagogía Virtual; Economista. Docente investigador Escuela de Administración, Institución Universitaria CEIPA. E-mail: [elkin.rave@ceipa.edu.co](mailto:elkin.rave@ceipa.edu.co)

2 Magister en mercadeo; Especialista en Gerencia Logística; Diplomado en Pedagogía Virtual; Administrador de empresas. Docente investigador, Escuela de administración, Institución Universitaria CEIPA. E-mail: [juan.franco@ceipa.edu.co](mailto:juan.franco@ceipa.edu.co)

## *Temas que cubre el caso*

- Sector floricultor
- Fortalecimiento del peso Colombiano frente al dólar de los Estados Unidos.
- Exportaciones en una economía con su moneda revaluada.
- La gente como factor clave de éxito de una empresa.
- Valor agregado

## *Introducción*

A partir de los años 70s del siglo pasado el sector floricultor Colombiano adquiere importancia y se convierte en un actor importante en la economía nacional. De acuerdo con la superintendencia de sociedades (2010), los ingresos operaciones superan los \$2.2 billones a diciembre 31 del año 2009, (última cifra actualizada por superintendencia de sociedades), genera 120.000 empleos en el orden nacional y tiene empresas localizadas en los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cuaca y en Bogotá D.C.

CI CULTIVOS SAYONARA es un caso de enseñanza escrito pensando en los estudiantes de pregrado y posgrado. En pregrado se dirige a los estudiantes de administración de empresas; en posgrado, a los especialistas en Gerencia. Para el estudio del caso, los lectores deben tener conocimientos básicos de los sistemas de tipo de cambio; claridad en conceptos como devaluación, revaluación; así como conocimiento general sobre análisis financiero y la estructura del mercado exportador colombiano.

El caso lo componen las siguientes partes. Inicialmente se cuenta al lector reseña histórica, luego se tratan los momentos de crisis, las decisiones estratégicas para superar momentos de dificultad, estadísticas actuales de la compañía y finalmente se relacionan las conclusiones y preguntas para análisis.

## *Metodología*

El caso empresarial "CULTIVOS SAYONARA" se enmarca en la línea investigativa "organización y gerencia", que tiene como propósito conocer las diferentes prácticas gerenciales desarrolladas en empresas colombianas, con el fin de identificar cuáles han sido los factores claves de éxito y las estrategias aplicadas para crecer, lograr posicionamiento de marca y sobreponerse a momentos de crisis como consecuencia de factores internos y externos.

La pregunta en la cual sintetizamos el problema de investigación es: ¿cuáles fueron las decisiones estratégicas utilizadas por empresas colombianas para salir adelante en situaciones adversas? Con la claridad del problema a investigar, a continuación relacionamos la metodología utilizada para la escritura del caso.

La metodología implementada es cualitativa, en la cual nos concentramos en mostrar de manera lógica y ordenada la secuencia de los acontecimientos ocurridos en la organización (Stake, 2005); se aplica un razonamiento inductivo (Ogliastri, 1991) donde a partir del conocimiento, la observación de la realidad de los hechos acontecidos en la empresa y en su entorno se obtiene información que permite realizar interpretaciones y conclusiones importantes que dan respuesta a la pregunta de investigación.

En coherencia con lo manifestado por Stake en su libro investigación con estudio de casos (2005), la secuencia metodológica es la siguiente:

Inicialmente se realiza el contacto con la presidencia de la empresa mediante envío de comunicación escrita, manifestando el interés en la escritura del caso, socializando el anteproyecto y solicitando la autorización para el acceso a la información. Posteriormente iniciamos la secuencia de visitas: la primera a la presidencia de la compañía donde organizamos la agenda de trabajo, solicitamos posteriores entrevistas con personal clave y oficializamos el inicio de la escritura del caso. En cada visita aplicamos la técnica de observación para describir el contexto que enmarca la escritura. Para las entrevistas se elabora una guía que se utiliza como instrumento para levantar la información utilizada como insumo en



la construcción del caso. La guía contiene ocho categorías que agrupan veinticinco variables. Las categorías representan las áreas que, a criterio de los investigadores, son las más relevantes en la organización para el efecto del presente caso de enseñanza, estas son: antecedentes, contexto, mercado, aspectos financieros, proceso de producción, estrategias, gestión administrativa y talento humano. Con la información recolectada en las entrevistas, la revisión de documentos (impresos y medio electrónicos), con la observación, entre otros, tenemos elementos importantes que nos permiten iniciar con la redacción del caso.

Finalmente es pertinente mencionar que se trata de un caso de enseñanza, categorizado como intrínseco, que se elaboró apoyado en los elementos metodológicos de Stake, y otros autores de enorme importancia como Yin (1994), Ogliastrri (1991), Easton (1992) y (Puchol et al., 2005), quienes hablan de la estructura y metodologías en la construcción de casos.

## 1. *Reseña Histórica*



*Fuente: C.I. Cultivo Sayonara.*

**C**.I. Cultivos Sayonara, es una empresa Colombiana que fue fundada en el año 1990 por el señor Adolfo Bustamante, un hombre inquieto por los negocios, un empresario de nacimiento, que estudió ingeniería mecánica y posteriormente se graduó como administrador de empresas. La idea del negocio daba vueltas por la cabeza del protagonista principal de esta historia, Don Adolfo, pero fue un suceso económico de la época y una motivación familiar, los factores que definitivamente le dieron un último impulso al fundador para crear la empresa que cumplió 21 años de existencia en el 2011.

El primer factor, tiene que ver con el florecimiento de la industria floricultora en Colombia. Esta industria ha pasado hasta la fecha por varias etapas, manifiesta Luis Gabriel Arias, gerente general de la empresa. La primera se inició en los años 70s y terminó alrededor del año 1985, época en la cual el negocio de flores nace de manera simultánea en la sabana de Bogotá y en el oriente antioqueño, regiones donde se establecieron los primeros cultivos de flores. En sus inicios eran cuatro compañías básicamente, que para fortuna de los socios fundadores era un negocio absolutamente floreciente (comunicación personal, 24 de agosto, 2011).

En la capital, la producción de flores empezó con pompones, por su parte, en Antioquia se producían claveles. Con el tiempo se observó que las condiciones climáticas y del suelo del oriente antioqueño permitían que el negocio fuera más

rentable si se producían pompones, entretanto en los alrededores de Bogotá se concentraban en producir claveles (L. Arias, comunicación personal, 24 de agosto, 2011).

De esta manera surge el negocio de las flores en Colombia. Según L. Arias, en sus primeros años eran pocas las empresas dedicadas al negocio dado que su vínculo con el mercado internacional era muy tímido, pues para la época el mercado de consumo de flores de los Estados Unidos lo abastecía básicamente Israel y algunos estados del mismo país que eran productores de flores para el consumo doméstico (comunicación personal, 24 de agosto, 2011).

El segundo factor que entregó el impulso a Don Adolfo Bustamante para la fundación de Cultivos Sayonara en el año 1990, tiene que ver con una motivación familiar. Su hermano, Gabriel Bustamante, era propietario de un cultivo de flores en las afueras de Bogotá dedicado a producir rosas. Motivado por la situación don Adolfo se dirige al oriente antioqueño a comprar una finca de tres hectáreas en el municipio de La Ceja para destinarla a producir rosas, intento fallido, porque la temperatura ambiente no era la ideal (L. Arias, comunicación personal, 24 de agosto, 2011).

En su continua búsqueda de terrenos con temperaturas aptas para la producción de pompones y rosas, finalmente se compra una finca de 11 hectáreas ubicada entre los municipios de la Unión y el Carmen de Viboral (oriente de Antioquia); de esta manera con un total de 40 empleados y 14 hectáreas divididas en dos sedes, nace en el año 1990 Cultivos Sayonara.

El portafolio de productos que se ofrecía en sus inicios era bastante restringido, cuenta Luis Gabriel Arias; pocas variedades, puntualmente la producción se concentraba en rosas y pompones pero en la búsqueda de alternativas de producción se introdujo la alstroemeria, una flor rentable y atractiva para el mercado internacional. Con el transcurrir de los años la empresa se crece y se consolida, igual suerte corre el portafolio de productos, el cual progresa sin temores, tanto en número de variedades como en la cantidad de flores por cada variedad (L. Arias, comunicación personal, 24 de agosto, 2011).

Al mes de septiembre del año 2011 cultivos Sayonara disponía de 122 variedades de flores, haciendo del mismo un amplio portafolio de productos para atender el mercado internacional, con exportaciones dirigidas a los Estados Unidos y Canadá principalmente, pero también exportando a clientes en la India, Bahrein y España. En el momento se tocan las puertas de nuevos mercados en distintos países del globo (L. Arias, comunicación personal, 24 de agosto, 2011), con el objetivo de diversificar la oferta de destinos de exportación.

Cultivos de flores Sayonara es una empresa sólida, con 21 años de existencia, que ha mostrado indicadores de crecimiento en el último lustro a pesar de las dificultades que ha enfrentado; problemas de tasa de cambio, desastres naturales, entre otros. Es una organización que genera 305 empleos para personas de la región, comprometida con la responsabilidad social empresarial y de la cual hablan orgullosos sus empleados.

## *2. Momentos de crisis de la empresa*

Cultivos Sayonara es una gran empresa que pertenece al sector agrícola exportador. Por tratarse de una organización vinculada al comercio mundial, dos factores se convierten en condiciones predominantes que determinan el éxito y estabilidad de la compañía: El entorno económico internacional y las condiciones macroeconómicas del país.

El primero determina el comportamiento de la demanda de flores, de un producto que tiene su principal mercado en la comunidad internacional. En el contexto de un escenario económico mundial convulsionado y un peso fortalecido frente al dólar de los Estados Unidos, la competitividad de las flores en el mercado norteamericano se reduce. El segundo, hace referencia a una economía doméstica con expectativas de inflación e incremento en tasas de interés en el último año, situación que podría derivar en mayores gastos financieros y dificultades de financiación para un sector históricamente endeudado, circunstancia que aunada a los menores ingresos causados por la revaluación del peso, se convierten en enormes desafíos para cultivos Sayonara y en general para los floricultores colombianos.

En este mismo sentido la Superintendencia de sociedades (2010), en un informe sobre el sector floricultor manifestó lo siguiente:

Con una correlación muy alta con el valor de la divisa americana y el consecuente impacto negativo para los exportadores durante el período revaluacionista del país, el sector floricultor ha enfrentado grandes retos: de un lado para sostener su presencia en los mercados mundiales adonde va su producción, contraídos en algunos casos en sus niveles de demanda interna; y de otro lado, para racionalizar sus costos y gastos, buscando mejorar sus niveles de productividad, que le permitan continuar siendo competitivos en esos mercados externos (p.2).

A continuación se relacionan los principales momentos de crisis de Cultivos Sayonara.

## *2.1. La revaluación del peso: el problema más grave*

La producción y comercialización de flores fue un negocio absolutamente rentable con unos márgenes de rentabilidad sobre ventas monumentales, veamos: En los primeros años de la empresa, el costo de producir pompones era de aproximadamente 25 centavos de dólar, con un precio de venta en el mercado internacional de 1 dólar. Esto permitió que los empresarios partícipes del negocio vivieran momentos de lujo y ostentación, pues estaban en un sector económico floreciente que les brindaba ingresos extraordinarios. Con el cambio de las condiciones macroeconómicas en el país y la llegada de la revaluación del peso, los márgenes de ganancia cambiaron notoriamente.

Un ejemplo nos permite evidenciar mejor lo acontecido. Con un costo de producción de 25 Cvs. de dólar para un pompón y un dólar estadounidense a \$2.900, se obtiene una ganancia de \$2.175. Si continuamos con el mismo costo de producción en los pompones, pero ahora el dólar pasa en promedio a \$1.800 pesos por cada dólar, la ganancia operativa cae a \$1.350, lo que se traduce en una pérdida de rentabilidad superior al 62%. Es importante aclarar que este análisis teórico se realiza sin deflactar, por lo tanto, no se trabaja con valores constantes. Se hace el análisis solamente con el objetivo de ilustrar el impacto de la revaluación en los ingresos operacionales de la empresa y el sector.

## *2.2. Destrucción y pérdida de más del 50% del cultivo*

El día 24 de Septiembre del año 2010, a las 4:00 p.m. se presentaron fuertes vientos que alcanzaron una velocidad aproximada de 100 Km/h (una especie de tornado, relata Don Luis Gabriel Arias, el Gerente General), destruyendo en su totalidad 10 hectáreas de invernadero que representan el 57,4% del total del área cultivada de la empresa. El fenómeno natural causó destrozos en las plantas al caer sobre ellas postes, cables y plásticos, con la consiguiente pérdida de la producción actual y hacia futuro (L. Arias, comunicación personal, 24 de agosto, 2011).

Los daños en infraestructura productiva fueron calculados en \$800.000 millones (415.000 dólares aproximadamente) y las pérdidas en producción fueron de \$200.000.000 (105.000 dólares). Esta situación, sumada a la crisis de la revaluación del peso, colocó a la compañía en serias dificultades para continuar con el proceso de producción, no afectar la planta de personal y atender los compromisos internacionales de exportación.

¿Qué hizo la empresa para salir exitosa de esta crisis?

La principal medida adoptada por la Junta Directiva fue solicitar los créditos que facilita el gobierno a través de las entidades oficiales especiales, en este caso, se acudió a los préstamos de Finagro que son colocados al DTF – 1 punto (L. Arias, comunicación personal, 24 de agosto, 2011). El nivel de endeudamiento de la compañía es bajo, lo que le permitió acceder al crédito para salir de la crisis. La segunda estrategia fue encaminada a incrementar la productividad y reducir costos, pero sin requerir disminución en la planta de personal.

### *2.3. Crisis de mercado y guerra de precios*

Otro factor importante que derivó en crisis para la organización fue una guerra de precios que se presentó cuando el sector floricultor en Colombia empezó a crecer de manera acelerada. En consecuencia, se presenta una sobre oferta en el mercado, una saturación de flores, y para lograr colocar todos los productos en el mercado internacional, tanto productores como comercializadores bajan sus precios. La situación para Sayonara fue la siguiente: se pasó de vender pompones a 1 dólar, o incluso 1 dólar con 10 centavos, a precios de 70 centavos de dólar. Esta complicación del mercado, sumado al fortalecimiento del peso en términos del dólar estadounidense, complejizó mucho más el panorama para la empresa.

### *2.4. Desconfianza del sistema financiero*

El sistema financiero nacional ha considerado al sector floricultor como de alto riesgo. Esta consideración se ha tomado cuando las condiciones macroeconómicas del país indican periodos extensos de revaluación del peso (L. Arias, comunicación personal, 24 de agosto, 2011). Estos señalamientos originaron dificultades de financiación, y en aquellos casos que se consiguieron préstamos, el sobrecosto de la tasa de interés fue alto. Sayonara tiene a su favor y como principal instrumento para atender esta crisis su bajo endeudamiento. Como lo manifiesta Arias: “Esta empresa ha sido muy ortodoxa en su manejo financiero, ha sido una organización tranquila que tiene como política no endeudarse demasiado” (comunicación personal, 24 de agosto, 2011); lo anterior explica que su crecimiento se haya financiado principalmente con recursos propios.

### *2.5. Momentos de crisis del sector*

La producción y comercialización de flores en Colombia se ha enfrentado a varios obstáculos: sociales, macroeconómicos, de mercado, entre otros, veamos:

### *2.5.1. Época de la violencia en Colombia*

En la segunda mitad de la década de los 90s, cuando se agudiza el problema de la violencia sociopolítica en el país, diversos empresarios enfrentaron problemas de inseguridad provocados por grupos al margen de la ley: guerrilla y paramilitares. Varios hombres de negocios pertenecientes al sector de las flores en Bogotá y el oriente de Antioquia, presionados y amenazados por estos grupos se trasladaron a Ecuador a producir rosas; productos que hoy se venden exitosamente al mercado mundial (L. Arias, comunicación personal, 24 de agosto, 2011).

### *2.5.2. Escasa reinversión en el negocio*

En el momento de bonanza del cultivo de flores, empresarios propietarios de cultivos con 30, 50, incluso 100 hectáreas obtuvieron enormes ganancias por los altos márgenes que se tenían en el producto. De acuerdo con L. Arias, este dinero se destinó principalmente a la adquisición de artículos suntuosos: casas en Miami, compra de aviones, autos lujosos, viajes, entre otros, pero en ningún momento se pensó en reinvertir parte de estos dineros en el negocio (comunicación personal, 24 de agosto, 2011). La producción de flores en Colombia tiene un alto componente de mano de obra, y si bien es cierto que en los últimos años se ha avanzado en tecnología, en mejorar procesos para lograr mayor productividad, también se hace inexcusable mencionar que en la época de bonanza la reinversión en el sector fue escasa. Era necesario destinar sumas cuantiosas de dinero para soportar, a través de ayudas tecnológicas, mayor productividad y afrontar con menores riesgos los momentos de crisis como el actual; empero, tales inversiones no se llevaron a cabo.

### *2.5.3. Demanda del sector floricultor de Estados Unidos*

Cuando los productores colombianos ganan terreno en el mercado de flores estadounidense, al tiempo que lo perdían productores locales de California y la Florida, una asociación de floricultores norteamericana demandó por *dumping* a los cultivadores nacionales. Para este año, 1995, la producción de flores en nuestro país era subsidiada por el gobierno nacional mediante instrumentos como el CERT<sup>3</sup>. ¿Cómo se solucionó el conflicto? Después de un proceso jurídico con abogados contratados por las partes, se concilia en la colocación de un impuesto

---

<sup>3</sup> Certificado de reembolso tributario -Cert-. Creado en 1983 por el gobierno nacional mediante la ley 48 por medio de la cual se estipularon las nuevas pautas de orientación del comercio exterior colombiano. Los objetivos principales del cert eran estimular las exportaciones mediante la devolución total o parcial de los impuestos indirectos, tasas y contribuciones pagados por el exportador y, promover aquellas actividades que tiendan a incrementar el volumen de las exportaciones sobre la base del valor exportado.

para la exportación de flores al mercado americano, impuesto que se elimina con la entrada en vigencia del ATPDEA<sup>4</sup>.

### *2.5.4. La exportación de flores, como vehículo del narcotráfico*

El negocio de las flores, fue en sus inicios y en la actualidad, liderado por hombres honorables, empresarios de empuje que sacaron adelante sus cultivos con esfuerzo, inteligencia y dedicación. Sin embargo, en algún momento el narcotráfico logró permear y utilizar el transporte de cajas de flores para transportar drogas al exterior. Este problema fue temporal, pasajero y con la suma de esfuerzos entre autoridades y dueños empresarios del sector, se logró limpiar y sanear esta dificultad (L. Arias, comunicación personal, 24 de agosto, 2011).

## *3. Decisiones estratégicas adoptadas para afrontar momentos de dificultad*

Para sobreponerse a las crisis de la economía, así como a las crisis del sector y de la empresa; según explica Luis Gabriel Arias, desde la gerencia general se adoptaron las siguientes estrategias.

### *3.1. Ampliación de su Portafolio de productos*

En los años 90s el portafolio de la empresa era bastante limitado, pero en coherencia con la visión de la organización para conquistar el mercado internacional, la Junta Directiva decide ampliar su portafolio de productos, mediante la estrategia de diversificación concéntrica y pasa de producir tres variedades representadas en Rosas, Pompones y Alstroemeria, a tener 122 variedades de flores para el año 2011. Por medio de este portafolio se pretende atender las necesidades de varios segmentos del mercado a nivel mundial (L. Arias, comunicación personal, 11 de octubre, 2011).

Esta extensión de línea de productos le permite en la actualidad exportar a los siguientes países: Estados Unidos y Puerto Rico el 85% de la producción; el 15% restante se despacha a Canadá, Brasil, España, La India y Dubái. “Estamos tocando las puertas de otros mercados, como Inglaterra, Alemania, Rusia y Japón”

<sup>4</sup> Es la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas, ATPDEA por sus siglas en inglés, la cual prorroga y amplía los beneficios del ATPA (que estuvo vigente hasta diciembre 4 de 2001). El principal objetivo del ATPDEA es promover las exportaciones y el desarrollo de los países beneficiarios ofreciéndoles una opción que les permita tener alternativas económicas diferentes a los cultivos ilícitos. Las preferencias después de 2002 se ampliaron para productos como confecciones, petróleo y sus derivados, calzado y manufacturas de cuero, y atún, anteriormente excluidos. Después de varias prorrogas estará vigente hasta el 31 de julio de 2013 y los países beneficiarios son Colombia y Ecuador.

(L. Arias, comunicación personal, 11 de octubre, 2011).

### *3.2. Sacar provecho a las estaciones*

Holanda e Israel son dos grandes productores de flores que sacan al mercado productos de alta calidad; pero ambas naciones tienen estaciones climáticas que son un obstáculo para los cultivadores de flores. En este sentido se observa que entre los meses de mayo a octubre (primavera – verano) la producción es de alta calidad, pero de octubre a mayo (otoño – invierno) baja la luminosidad y consigo la calidad de la producción de flores. Este fenómeno natural tiene mayor impacto en Holanda que en Israel y deriva en un incremento en los costos de producción toda vez que les exige suministrar iluminación artificial. El suministro de luz, natural o artificial, es un insumo fundamental en el crecimiento, calidad y perdurabilidad del proceso de producción de flores.

Colombia por no tener influencia de las estaciones, tiene las condiciones de medio ambiente propicias para que el proceso de producción de flores no sufra desaceleraciones o interrupciones durante todo el año, y en consecuencia, los costos de producción, la cantidad y calidad de la flor permanezcan constantes. Esta situación favorable se traslada como un factor de competitividad por la vía de menores costos, menores precios para el consumidor final; en relación con los competidores europeos, asiáticos, entre otros, que no gozan del privilegio de producir en las condiciones climáticas que ofrece el trópico; afirma Luis Gabriel Arias en entrevista realizada el 11 de octubre del 2011.

### *3.3. Coberturas cambiarias*

El problema de la revaluación quería destruir el negocio, manifiesta con preocupación el gerente, pero fue para el año de 2004 cuando el entonces viceministro de agricultura, Dr. Andrés Felipe Arias, quien no sabía del tema floricultor pero conocía del tema económico, sugirió solicitar las coberturas cambiarias. Hasta el momento se desconocía los beneficios de este instrumento cambiario; fue esta la oportunidad para que la gerencia se involucrara en el tema con optimismo, porque las ganancias del negocio de las flores se tornaban insignificantes; explicadas por la fuerte revaluación del peso frente a la divisa norteamericana. (L. Arias, comunicación personal, 11 de octubre, 2011).

Las coberturas cambiarias ayudaron de manera evidente y en la actualidad se trabaja con el mercado de derivados (L. Arias, comunicación personal, 11 de octubre, 2011). Se utiliza regularmente como estrategia que permite minimizar el riesgo cambiario en la exportación de un producto que se destina masivamente al

mercado internacional, con frecuencia convulsionado en términos macroeconómicos generando vaivenes de la tasa de cambio.

Para el periodo de dificultad cambiaria, el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez apoyó el sector con subsidios importantes, y entregó financiación a bajas tasas de interés con el objetivo de no permitir la caída de los cultivadores de flores, dinamizadores de la economía doméstica a través de los miles de empleos que generan, afirma L. Arias (comunicación personal, 11 de octubre, 2011).

### *3.4. Aumentar la productividad y reducción de costos*

Sin tocar la planta de personal se logró reducir costos. El cultivo de flores no es una industria altamente tecnificada, aún es bastante artesanal porque en la mayoría de productos en lo que respecta a la siembra, recolección, revisión, y seguimiento, es un proceso que se realiza con personas.

L. Arias (comunicación personal, 11 de octubre, 2011) expresa que la productividad y reducción de costos se ha logrado mediante las siguientes acciones:

- En el sistema de riego: se ha pasado del proceso manual a un sistema de riego por goteo.
- Ingeniería industrial: Se ha realizado trabajo de tiempos y movimientos buscando metas de productividad. Se pasa de sembrar 300 a 400 ramos por cama con el simple hecho de revisar y cambiar las medidas de siembra, pero con las precauciones necesarias para evitar deterioro de las plantas. El costo de producir 300 ramos era igual al costo de producir 400 por camada. Esto significó un avance enorme en reducción de costos, afirma el Gerente del cultivo.
- Trabajo con los obtentores: Son los dueños de las variedades. Las semillas que siembren la mayoría de cultivos nacionales son importadas de Holanda y algunas de Alemania. Los obtentores han logrado sacar semillas de variedades más precoces incrementando el ciclo de producción hasta alcanzar cuatro producciones en el año. Por ejemplo, hace 15 años producir un Pompón tardaba 15 semanas desde el momento de su siembra hasta el momento de cosecharlo, hoy, este proceso se logró reducir a 10 semanas; esta mayor rotación baja los costos de producción.

### 3.5. *Generar valor agregado*

Las flores son *commodities*, por lo tanto, se requiere agregar valor al producto para diferenciarlo de la competencia y generar las condiciones para pensar en un incremento de precios. En este sentido, se realizan mejoras en el servicio, en la oportunidad de entrega del producto, se mejora el empaque, se tienen progresos en la apariencia del ramo, se tinturan flores, se hacen *Bouquets*. En síntesis, se trabaja en mejorar ostensiblemente el valor percibido por el cliente, pues este era un factor que hace 15 años en el esplendor del sector floricultor no era considerado como importante para los cultivadores de flores (comunicación personal, 11 de octubre, 2011).

### 3.6. *Crisis económica en Estados Unidos*

Paradójicamente, en los periodos de crisis económica de los Estados Unidos la demanda de flores se incrementa; esto explica que en los últimos cinco años, cultivos Sayonara ha crecido en cinco hectáreas de producción. Las ventas de la compañía se han incrementado en las últimas dos crisis económicas, pero en particular, en la crisis reciente iniciada en el 2008 en la economía estadounidense, observamos que la demanda del producto se incrementó. ¿Qué explica este fenómeno? En las crisis económicas el ciudadano norteamericano tiene la tendencia a quedarse en casa, tomar más licor y preparar los alimentos en su lugar de residencia. Según los estudios realizados por las asociaciones de floricultores y estudios privados pagados por las empresas del sector (Asocolflores, 2009), se concluye que cuando el ciudadano norteamericano pasa mayor tiempo en su hogar se estimula a tener un ambiente más familiar, de regocijo, de tranquilidad, circunstancias que los lleva a demandar más arreglos florales para decorar su vivienda.

### 3.7. *Cambio en el canal de distribución*

El mercado americano ha venido cambiando. Hace 20 años aproximadamente entre el 70% y 80% de la oferta de flores estaba dirigida a floristerías para atender fechas especiales específicas, como cumpleaños, día de la madre, San Valentín, entre otros; el 20% restante de producto se distribuía a través de tiendas de grandes superficies. En la actualidad, año 2011, entre el 60% y 70% de las flores se vende a través de supermercados y grandes almacenes. El mercado de la floristería ha perdido terreno y se ha favorecido la venta mediante grandes superficies. La venta se realiza principalmente mediante exhibición. La señora ingresa al supermercado y lo primero que observa en un *display* con hermosos ramos de flores colombianas, esto ha favorecido notablemente las ventas de los últimos años (L. Arias, comunicación personal, 19 de octubre, 2011).

### *3.8. Entrada en vigencia de los acuerdos comerciales*

La entrada en vigencia del tratado de libre comercio con Canadá favorece a la empresa. Según Arias, este mercado es importante para la compañía, ya se venía desarrollando, pero con la firma del TLC con este país el pago de aranceles se redujo a cero, entorno que beneficia e impulsa muchísimo más el ingreso a ese mercado de cualquiera de las 122 variedades de flores que cultiva la compañía (comunicación personal, 19 de octubre, 2011).

### *3.9. La estabilidad laboral*

Quien llega a cultivos Sayonara, se apropia de los valores de la organización y tiene disposición para realizar bien su trabajo, puede hacerlo por el resto de su vida, declara Don Henry, un tecnólogo agropecuario que lleva cinco años prestando sus servicios al cultivo (comunicación personal, 19 de octubre, 2011).

Son las mismas afirmaciones del Gerente general, L. Arias (comunicación personal, 19 de octubre, 2011) quien aduce que el principal factor de competitividad y éxito de la empresa radica en su gente. A pesar de la crisis del 2010, generada por la destrucción de más del 50% del cultivo por un fenómeno natural no se redujo la planta de personal, por el contrario, para la reconstrucción se contrató nuevas personas. Esta es una industria intensiva en mano de obra que si se saca un empleado por hectárea de producción automáticamente se resta competitividad a la flor producida. Se han tomado todas las medidas para brindarle estabilidad y tranquilidad al empleado, razón por la cual, según argumenta la Junta Directiva, el personal responde con amor, compromiso, dedicación para que la organización crezca cada día.

## *4. Dilemas a los cuales se enfrenta la empresa*

- La decisión de crecer en capacidad instalada para continuar aumentando la producción requiere de grandes inversiones como las que ha venido realizando la empresa en los últimos cinco años. La Junta Directiva ha venido analizando si es conveniente seguir con el ritmo de crecimiento logrado hasta la fecha, lo cual implicaría destinar nuevos recursos financieros provenientes de un mayor nivel de endeudamiento al que se tiene hasta hoy. El dilema al que se enfrenta la compañía tiene que ver con lo siguiente: ¿Se justificaría asumir mayores riesgos financieros en nuevas inversiones para continuar creciendo?

- En relación al amplio portafolio de productos que ofrece la compañía, 122 variedades para el año 2011, y la amenaza que implica la entrada de nuevos oferentes al mercado; cultivos Sayonara se enfrenta a la siguiente disyuntiva: ¿Debe la empresa expandir más su portafolio de productos, o por el contrario, debe reducirlo y especializarse en atender un segmento del mercado más estrecho y exclusivo, que estaría dispuesto a pagar un precio superior por una flor con mayor valor percibido?
- A pesar de las crisis por las que ha pasado la empresa, la Junta Directiva ha tomado la decisión de no reducir la planta de personal como estrategia para disminuir costos y mejorar su rentabilidad. El dilema es el siguiente: ¿Debería la compañía despedir empleados para bajar costos y mejorar su posición financiera?
- A propósito de los cambios que se han presentado en el mercado norteamericano con relación al canal de distribución, en el que las grandes superficies se han convertido en principal distribuidor de flores, ¿se debería continuar utilizando las floristerías tradicionales como alternativa de venta, o por el contrario, reducir el canal en número de intermediarios?.

## 5. *Cultivos sayonara en cifras*

Cultivo de flores Sayonara es una empresa con 21 años de existencia en el mercado, que ha mostrado indicadores de crecimiento en ventas en el último lustro a pesar de las dificultades macroeconómicas de tasa de cambio; de la competencia internacional y los desastres naturales que ha enfrentado. Es una organización que genera 305 empleos para personas de la región, comprometida con la responsabilidad social empresarial y de la cual hablan orgullosos sus empleados (L. Arias, comunicación personal, 19 de octubre, 2011).

Según Iván Dario Ceballos (comunicación personal, 19 de octubre, 2011), líder del proceso de gestión humana, Sayonara emplea directamente en sus instalaciones del Municipio de la Unión 270 personas, de las cuales, el 50% son mujeres, la mayoría de ellas madres cabeza de familia, vinculadas en su totalidad a la Seguridad Social, Riesgos profesionales, Cajas de Compensación, entre otros, con un promedio de antigüedad laboral de 9 años aproximadamente.

Indirectamente se genera un número importante de empleos en el municipio de la Unión por la prestación de servicios a la compañía, de diferente índole, como

son suministros de insumos, mantenimiento de maquinaria y equipo, transporte, entre otros. Igualmente es un motor de desarrollo en la subregión a través del comercio derivado de los operarios y empleados que devengan un salario y mueven la demanda interna.

La empresa exporta al año US\$5.500.000 provenientes de **21,4 has** de producción entre las dos Áreas destinadas al cultivo de flores (L. Arias, comunicación personal, 19 de octubre, 2011), con producción de Pompones, Alstroemerias y Crisantemos las cuales son enviadas diariamente al mercado internacional.

Por último, se relaciona a continuación dos tablas con información financiera de la empresa al año 2010.

**Tabla No. 1.** Ingresos operaciones vs pérdidas y ganancias.

Items	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Ingresos operacionales	5.861.050	7.144.138	7.033.776	6.748.588	8.497.517	7.918.323
Ganancias y Pérdidas	-4,887	40,452	-8,936	89,397	126,378	-143,256
Variación % de los Ingresos Operacionales	-	21,9%	-1,5%	-4,1%	25,9%	-6,8%

*Ingresos en miles de pesos. Fuente: Superintendencia de sociedades.*

**Tabla No. 2. Índices de endeudamiento.**

INDICE	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Apalancamiento Financiero - Veces	2,4302	0,6701	0,83	0,73	0,7	0,62
Concentración de pasivo de Corto Plazo - %	92,885.1	93,816.5	84,99	79,25	70,61	77,23
Endeudamiento con el Sector Financiero - %	36,238.2	14,917.6	41,19	21,56	19,26	16,47
Concentración Endeudamiento con el Sector Financiero - %	51,149.8	37,179.7	41,19	51,04	46,87	43,11
Cobertura Operacional del Pasivo Financiero - veces	5,604.5	10,053	7,27	6,16	8,5	6,19
Razón de Endeudamiento - %	70,847.2	40,122.9	45,24	42,25	41,08	38,21
Concentración Endeudamiento con Proveedores - %	32,577.8	44,188	29,75	21,12	20,65	33,73
Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores - %	31,064.9	40,091.1	27,24	18,	17,2	30,19

*Fuente: Superintendencia de sociedades.*

## 6. Conclusiones

A continuación relacionamos las principales conclusiones extraídas del proceso investigativo realizado sobre cultivos Sayonara y que son la columna vertebral en la cual se cimienta la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en un sector agitado y en un mercado altamente competido.

- **El personal.**

El compromiso que tienen los empleados con la empresa es un fiel reflejo de la actitud que la organización asume con sus colaboradores (L. Arias, comunicación personal, 19 de octubre, 2011). Afirmación difícil de comprobar, sin embargo, es evidente que el buen ambiente laboral que se percibe es uno de los factores clave de éxito para la empresa.

A pesar de las dificultades que ha enfrentado en el último quinquenio, la decisión de la junta directiva es continuar en la incesante búsqueda de estrategias para incrementar las ventas, evitar el derroche de recursos, buscar apoyos del gobierno, utilizar las alternativas que ofrece el mercado de derivados, bajar costos; pero que la última instancia sea reducir el número de empleados. El promedio de antigüedad de los trabajadores del cultivo está en 9 años (I. Ceballos, comunicación personal, 19 de octubre, 2011), estabilidad laboral que se traduce en sentido de pertenencia, tanto de sus clientes internos, como del macro entorno adyacente que los circunda.

- **El valor agregado.**

En un mercado de productores de flores cada vez más competido, donde además de los productores tradicionales como Holanda, Israel, hoy se producen flores en naciones históricamente no cultivadoras, como Ecuador, reconocido actualmente por la calidad de las rosas que produce, y ex colonias europeas como Kenia, Etiopía, donde Holanda y Francia han inyectado millones de Euros en la producción de flores; Vietnam y Tailandia en Asia, entre otros; hacen del cultivo de

flores un negocio altamente competido en los próximos años. Esto aceleró la innovación de cultivos Sayonara para agregar valor a sus productos, preparándose para competir, diferenciarse y no sólo permanecer en el mercado internacional, sino crecer en ventas como lo consiguió en periodos recientes.

- **La productividad.**

En un sector altamente intensivo en mano de obra, la productividad por hora hombre se convierte en un elemento diferenciador en la reducción de costos para competir en el mercado. Se incrementa el número de ramos sembrados por cama, se mejoran los sistemas de riego, se busca la uniformidad de cada empleado en su labor, se incrementa la rotación de producción de 3 a 4 veces por año; entre otras, todo ayuda a bajar costos y ganar mejor posición frente a la competencia.

- **Internacionalización de la economía.**

A partir del año 1991 Colombia inicia una etapa de internacionalización de su economía, fenómeno que implicó abrirle las puertas a cientos de productos que ingresaban del resto mundo, pero a la vez significó que nuestros productos se beneficiaran con mayores oportunidades de ingresar a las economías del planeta. Este proceso se impulsa de manera importante en el gobierno del presidente César Gaviria en la denominada apertura económica, y generó paulatinamente, una mejor plataforma competitiva de las flores en el exterior.

Otro impulso importante para las flores colombianas se vivió en el año de 1991, en lo que se ha denominado la corresponsabilidad de las naciones del mundo en la lucha contra la producción de drogas ilícitas.

En ese año se aprueba de manera unilateral por parte de Estados Unidos el *Andean Trade Preference Act*, ATPA, o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, expedida en la Presidencia de George Bush el 4 de diciembre de 1991, y del cual en 1992 Colombia comenzó a ser beneficiario. El acuerdo (que más adelante se denominó ATPDEA), y la firma de TLC entre Colombia y varios países del mundo, pero en particular, con Estados Unidos y Canadá, son fundamentales para el mercado floricultor colombiano, con ayudas macroeconómicas que han reducido aranceles, entregando oportunidad de competir en mejores condiciones a la flor colombiana.

## *7. Preguntas para análisis*

1. De acuerdo a la información contenida en el caso, ¿cómo se puede analizar la estrategia de concentrar el 85% de sus exportaciones al mercado estadounidense?
2. Ante las dificultades de la revaluación del peso colombiano que encarece las exportaciones al mercado internacional y reduce la competitividad, analice las ventajas y limitantes de estrategia de liderazgo en costos adoptada por la empresa.
3. Analice cada uno de los dilemas expuestos en el caso y asuma una posición.
4. Con base a la lectura del caso, analice, discuta, infiera y entregue un punto de vista argumentado sobre el futuro del sector floricultor colombiano. ¿Qué recomienda a los empresarios del sector? ¿A las autoridades económicas?
5. Identifique prácticas de responsabilidad social de Cultivos Sayonara. ¿Qué sugiere a la compañía para que fortalezca la responsabilidad social empresarial con la comunidad que la rodea?
6. De acuerdo a las tablas presentadas con información financiera de la compañía, ¿es adecuado el endeudamiento de la empresa?

## 8. *Lecturas complementarias sugeridas*

Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (2011). *Revista de Asocolflores* 77. Disponible en el sitio Web de Asocolflores: <http://www.asocolflores.org/>

Banco de la República (2007). *Introducción al Análisis Económico. El caso colombiano*. (2a Ed.). Bogotá, Colombia. Siglo del Hombre Editores. pp. 326-336

García, O.L. (2009): *Administración Financiera Fundamentos y aplicaciones*. (4a Ed.). Cali, Colombia. Prensa moderna impresores. pp. 129-164 y 187 - 246

Superintendencia de sociedades (2010). *Desempeño del sector Floricultor años 2006 a 2009*. Disponible en el sitio Web de Supersociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/>

## 9. Lista de Referencias

Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (2009, Septiembre); Asocolflores 73. Recuperado el 28 de septiembre de 2011, del sitio Web de Asocolflores: <http://www.asocolflores.org/>

Easton, G. (1992). *Learning from case studies*. Gran Bretaña: Prentice Hall.

Ogliastri, E. (1991). El método de casos. Recuperado el 13 de marzo de 2009, del sitio Web de Universidad ICESI: [http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla\\_el\\_metodo\\_de\\_casos.pdf](http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla_el_metodo_de_casos.pdf)

Puchol, L., Ongallo, C., Puchol, I., Berlinches, A., Martín, M. J., Nuñez A., & et al. (2005). NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 25 casos de Recursos Humanos acompañados de las soluciones propuestas por sus autores. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos.

Stake, R. E. (2005). Investigación con estudio de casos. (3ra Ed.). Madrid, España.: Morata.

Superintendencia de sociedades (2010, mayo); *Desempeño del sector Floricultor años 2006 a 2009*. Recuperado el 22 de septiembre de 2011, del sitio Web de Supersociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/>

Superintendencia de sociedades (2010, mayo); *Informes Financieros de las empresas*, diciembre de 2010. Recuperado el 22 de septiembre de 2011, del sitio Web de Supersociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/>

Yin, R. E. (1994). *Case Study Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage

# CAPITULO 3

*Caso empresarial ORGANIZACIÓN RAMO S.A.*

*Tradición, crecimiento e innovación*

*Juan Gonzalo Franco Restrepo<sup>1</sup>*

*Elkin Darío Rave Gómez<sup>2</sup>*

## *Resumen*

El caso de enseñanza Organización Ramo S. A es el resultado de un proceso investigativo de carácter cualitativo en el que se describe el origen, crecimiento y evolución que ha tenido desde su inicio, considerada como una de las más importantes empresas de la industria panificadora en Colombia en los últimos sesenta años. Este material académico recopila información relacionada con el portafolio que actualmente ofrece al mercado, el desarrollo de nuevos productos, la gestión administrativa en momentos de crisis, los dilemas gerenciales que se han presentado en los últimos años, los factores claves de éxito, el comportamiento de la empresa en el sector, los retos por enfrentar y las proyecciones a mediano y largo plazo.

---

<sup>1</sup> Magister en mercadeo; Especialista en Gerencia Logística; Diplomado en Pedagogía Virtual; Administrador de empresas. Docente investigador, Escuela de administración, Institución Universitaria CEIPA.  
E-mail: [juan.franco@ceipa.edu.co](mailto:juan.franco@ceipa.edu.co)

<sup>2</sup> Ph.D. (c). Administración de Empresas; DEA en Internacionalización de la Economía; Especialista en Estudios Políticos; Diplomado en Finanzas; Diplomado en Pedagogía Virtual; Economista. Docente investigador Escuela de Administración, Institución Universitaria CEIPA. E-mail: [elkin.rave@ceipa.edu.co](mailto:elkin.rave@ceipa.edu.co)

## *Temas que cubre el caso*

- Estrategias de mercadeo
- Innovación
- Posicionamiento de marca
- Diversificación de productos
- Gerencia de marca



## *Introducción*

La industria panificadora en Colombia ha enfrentado varios cambios en los últimos cinco años, esto se debe a diferentes factores, principalmente a una mayor competitividad y dinamismo del sector. Entre los años 2007 y 2008 se presentó un crecimiento determinado por un aumento del consumo interno y exportaciones. NO obstante, entre el periodo 2009 y 2010 se produce una desaceleración como consecuencia de la recesión económica.

Organización Ramo S.A es un caso de enseñanza, dirigido a los estudiantes de pregrado que están cursando programas de Administración de Empresas y Mercadeo y Ventas, quienes deberán aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en su formación académica. Sin embargo, es un material que bien puede ser utilizado en cursos de posgrado, para profesionales que necesitan aprender a tomar decisiones en situaciones adversas en un entorno global, Este caso se convierte en un instrumento de enseñanza y aprendizaje para docentes y estudiantes respectivamente.

El caso describe al lector el origen de la organización, la gestión en momentos de crisis, cuáles fueron las decisiones estratégicas adoptadas para superar estos periodos de dificultad, portafolio de productos, y finalmente, se entregan las conclusiones y preguntas para análisis.

## *Metodología*

El caso empresarial “Organización Ramo S.A: Tradición, crecimiento e innovación” se enmarca en la línea investigativa “organización y gerencia”, que tiene como propósito conocer las diferentes prácticas gerenciales desarrolladas en empresas colombianas, con el fin de identificar cuáles han sido los factores claves de éxito y las estrategias aplicadas para crecer, lograr posicionamiento de marca y sobreponerse a momentos de crisis como consecuencia de factores internos y externos.

La pregunta en la cual sintetizamos el problema de investigación es: ¿cuáles fueron las decisiones estratégicas utilizadas por empresas colombianas para salir adelante en situaciones adversas? Con la claridad del problema a investigar, a continuación relacionamos la metodología utilizada para la escritura del caso.

La metodología implementada es cualitativa, en la cual nos concentramos en mostrar de manera lógica y ordenada la secuencia de los acontecimientos ocurridos en la organización (Stake, 2005); se aplica un razonamiento inductivo (Ogliastri, 1991) donde a partir del conocimiento, la observación de la realidad de los hechos acontecidos en la empresa y en su entorno se obtiene información que permite realizar interpretaciones y conclusiones importantes que dan respuesta a la pregunta de investigación.

En coherencia con lo manifestado por Stake en su libro investigación con estudio de casos (2005), la secuencia metodológica es la siguiente:

Inicialmente se realiza el contacto con la presidencia de la empresa mediante envío de comunicación escrita, manifestando el interés en la escritura del caso, socializando el anteproyecto y solicitando la autorización para el acceso a la información. Posteriormente iniciamos la secuencia de visitas: la primera a la Gerencia Productos Ramo S.A Antioquia de la compañía donde organizamos la agenda de trabajo, solicitamos posteriores entrevistas con personal clave y oficializamos el inicio de la escritura del caso. En cada visita aplicamos la técnica de observación para describir el contexto que enmarca la escritura. Para las entrevistas se



elabora una guía que se utiliza como instrumento para levantar la información utilizada como insumo en la construcción del caso. La guía contiene ocho categorías que agrupan veinticinco variables. Las categorías representan las áreas que, a criterio de los investigadores, son las más relevantes en la organización para el efecto del presente caso de enseñanza, estas son: antecedentes, contexto, mercado, aspectos financieros, proceso de producción, estrategias, gestión administrativa y talento humano. Con la información recolectada en las entrevistas, la revisión de documentos (impresos y medio electrónicos), con la observación, entre otros, tenemos elementos importantes que nos permiten iniciar con la redacción del caso.

Finalmente es pertinente mencionar que se trata de un caso de enseñanza, categorizado como intrínseco, que se elaboró apoyado en los elementos metodológicos de Stake, y otros autores de enorme importancia como Yin (1984), Ogliastri (1991), Easton (1992) y (Puchol et al., 2005), quienes hablan de la estructura y metodologías en la construcción de casos.

## 1. *Reseña Histórica*



*Fuente: Ramo S.A.*

En el barrio Los Alcázares, localizado en la ciudad de Bogotá, a comienzos de los 50 nace RAMO, una de las empresas más prósperas, emblemáticas y tradicionales de Colombia. Fundada por el señor Rafael Molano Olarte, en compañía de su esposa la señora Ana Lucía Camacho Gómez.

Esta iniciativa empresarial comienza cuando el señor Molano era empleado de Bavaria y llevaba al trabajo deliciosos ponqués preparados por su esposa, con la receta especial de la mamá de ésta. Gracias a que era costumbre compartir con sus compañeros este apetitoso producto, pudo comprobar la gran aceptación que tenía el ponqué y algunos compañeros empezaron a comprarle por encargo el producto que tanto les gustaba. Luego don Rafael vio posible ampliar su campo de acción y preparó una mayor cantidad de producto para vender al considerar el potencial que podría tener el producto, y con el fin de financiar su primera producción en grande, solicitó un crédito en la cooperativa de la empresa para la cual trabajaba. Con la ayuda de su esposa hizo los primeros ponqués en el horno de su casa para distribuirlos en las tiendas del barrio donde vivía.

La primera experiencia de venta no fue fácil porque tuvo que tuvo dificultades para que el consumidor de tienda comprara el producto. Necesito aprender mediante el método del ensayo y el error.

En los años cincuenta se acostumbraba comer ponqué sólo en fechas especiales, como celebración de cumpleaños, matrimonios o grados. De todas formas, este no fue un impedimento para desarrollar su idea de negocio. El señor Molano tenía la firme intención de generar un cambio sustancial en el hábito de consumo de este producto, para que se volviera más frecuente.

Entregó en consignación los ponqués a todas las tiendas cercanas a su residencia y los envolvió con cinta en papel de seda, amarrado en forma de regalo, como un ramo de flores, lo que servía de ajuste para que no se fueran a dañar. Al regresar a los tres días encontró que no se había vendido ni uno. Sin embargo, como de todo fracaso puede venir un éxito, se le ocurrió una brillante idea para salvar su inversión: con un cuchillo partió los ponqués en 12 tajadas y pidió a los tenderos el favor de ofrecerlos y venderlos por porciones. Al regresar al día siguiente confirmó que se habían vendido todos. Se creó un nicho de mercado totalmente diferente, personas que les gustaba comer una porción de ponqué con un vaso de leche. La demanda fue creciendo y surgió la necesidad de ampliarse. En 1964 le aprobaron un préstamo del Banco Popular y comienza la producción y distribución del ponqué a gran escala, en su primera planta de producción, localizada en la carrera 33 con calle 6ª. Esta decisión le permitió responder a las exigencias del mercado y a una creciente demanda. A los pocos meses aparecieron nuevos productos como Ramito y Gala.

Desde 1964 hasta 1969 el programa de televisión *Feliz Cumpleaños Amiguitos*, conducido por Gloria Valencia, celebró a cientos de niños colombianos una fiesta semanal. Ésta fue una exitosa estrategia publicitaria que le permitió aumentar de manera significativa el posicionamiento de la marca Ponqué Ramo. En 1966 Ramo recibió el premio internacional "Top Twenty", reconocimiento a las 20 mejores empresas por su excelencia en distribución y mercadeo. -

Entre 1967 y 1970 se produjo un crecimiento significativo de la compañía: las necesidades del mercado colombiano llevaron a Don Rafael a abrir en el año 1967 una fábrica en el municipio de Sabaneta (Antioquia). Luego, en 1970, la planta de producción de la ciudad de Bogotá se trasladó al municipio de Mosquera, hoy en día uno de los sectores industriales más importantes del país. Se vio la conveniencia de desarrollar nuevos productos para tener un amplio portafolio que le ofreciera alternativas a los consumidores. En el año 1972 lanzan al mercado nuevos productos en tres líneas de producción diferentes: Achiras, Colaciones y Galletas Populares.

En 1975 Rafael Molano viaja a la China para disfrutar de sus vacaciones. Allí observó el sistema de distribución en triciclos que se utilizaba en ese país para muchos productos, y decidió traer la idea a Colombia para aprovecharla en su empresa. Ese mismo año se implementa el sistema de distribución: ejemplar, innovador, ecológico y efectivo, haciendo posible que el producto fuera llevado prácticamente a la casa del consumidor.

La necesidad y el deseo de seguir creciendo llevaron a Don Rafael a crear una granja avícola, que lleva por nombre Avinsa, la cual cuenta hoy en día, con más

de 400.000 gallinas. Estas aves proporcionan a Ramo los huevos que son materia prima para la elaboración de todos sus productos. La expansión continúa hacia el Valle del Cauca y en el año 1979 se inaugura la tercera planta de producción en el municipio de Palmira.

Los años siguientes se caracterizaron por el desarrollo de nuevos productos, que le permitieron a la empresa seguir creciendo. Fue así como en 1981 se lanzó el pan, luego los Tostacos y los Maicitos en 198.

En abril de 1983, la empresa enfrentó un problema de pérdida de material de empaque, siendo necesario suspender toda la producción y, por lo tanto, todas las ventas. La fábrica duró parada ocho meses hasta cuando se logró resolver el problema. Finalizando el año 1983, reinició la producción, adicionando los Tostacos con sabor a queso y picantes. En 1986 se lanzan al mercado la tajada Gala, en empaque de cinco unidades, y la barra de Chocoramo, producto que hasta hoy es uno de los más representativos de la empresa y uno de los más reconocidos por todos los consumidores colombianos. En 1987 se realiza el lanzamiento al mercado de la marca Gansito.

Los deseos de seguir creciendo llevaron a la adquisición de un molino, "Las Mercedes", en 1996, el cual sirve para procesar el trigo y producir la harina de los ponqués, las galletas y el pan.

Puede decirse que Colombia se enamoró de Ramo S.A, de sus marcas, de sus productos, de su sabor y Ramo se enamoró de Colombia, de su gente, de su alegría y de su fuerza. Las marcas crecieron, la gente las conoció, las probó y las hizo parte de su familia. Ramo en sus 60 años logró cumplir la visión de Don Rafael: "Estar más cerca del corazón de los colombianos". Su técnica sencilla, su sueño de darle a cada colombiano la mejor calidad al mejor precio, es una realidad que sigue adelante a paso firme. En 2011 cuenta con más de 2.500 empleados que integran la organización empresarial a nivel nacional.

En el año 2008 Don Rafael decidió entregar la presidencia de la compañía y resolvió, mediante protocolo de empresa de familia, que la organización fuera administrada por personas ajenas a sus nexos familiares. En la actualidad, el presidente de la compañía y responsable del direccionamiento estratégico es Carlos Hugo Escobar. Los hijos de Rafael Molano hacen parte de la junta directiva.

Después de varios años de mantener su portafolio de productos relativamente estable, el 2011 ha sido testigo de grandes desarrollos en marcas, cambios de imagen y nuevas presentaciones, estrategia que es parte del proceso de transformación que la empresa está dispuesta a realizar para enfrentar los retos del

mercado actual.

## *2. Filosofía de la empresa*

“Hacer los mejores ponqués viene acompañado de un trabajo muy serio en investigación y desarrollo que nos impulsa a perfeccionar nuestros procesos de producción día a día. También viene acompañado de un compromiso con el bienestar de todas las personas, con nuestro entorno, con el campo, con Colombia, con las nuevas generaciones del planeta”, afirma Luis Horacio Cuéllar, Gerente de Ponqué Ramo Antioquia y añade: “Tenemos muchas cosas más por hacer y nos atrevimos a hacerlo en cada producto. En cada mordisco, queremos contarle a cada colombiano que Ramo es una empresa 100 por ciento colombiana, dispuesta a dar lo mejor de sí para garantizar la mejor calidad, al mejor precio siempre. La historia continúa en cada hogar que comparte un ponqué, en cada hogar donde habita la alegría, el amor y la paz. Ramo es tradición de calidad, sabor y frescura, es confianza, es familia, es amor. Ramo es Colombia.

## *3. El Portafolio de productos y servicios*

Actualmente Ramo cuenta con cuatro líneas de productos. Hasta el año 2010 las integraban un total de veinte productos que combinan diferentes presentaciones y sabores. Esta cantidad aumentó en el año 2011, después de implementar la estrategia de extensión en algunas de sus líneas.

La composición de productos comprende la siguiente oferta:

- **Colaciones.** Cuenta con seis productos: Panaderitos, Surtidas, Ochos, Española, Panderitos y Tesoro.
- **Ponqués.** Se fabrican siete productos: Ponqué felicidades, Ponqué Gala, Ponqué tradicional, Torta mis nueves, Gansito, Ramito, Chocoramo y Chocobarra.
- **Fritos.** Encontramos dos tipos de productos: Maicitos y Tostacos. Estos son pasabocas fabricados con puro maíz.
- **Pan.** Cuatro clases de galletas que llevan por nombre: Lecherita, Limoncitas, Caramelitas y Cucas.

### *3.1. El desarrollo de nuevos productos*

Desde el año 2009, la empresa ha venido realizando grandes esfuerzos para desarrollar nuevos productos, con la firme intención de seguir creciendo el portafolio, responder a las exigencias del mercado y asumir el reto de una fuerte competencia. En agosto del 2010 produjeron el ponqué tradicional de chocolate y que en poco tiempo logró una gran aceptación del consumidor. El segmento infantil también tuvo su dosis de innovación con tres nuevos sabores de la marca Gansito: mora, arequipe y chocolate.

En septiembre del año 2011 lanzaron las galletas Artesanas, último producto desarrollado por Don Rafael. Es una galleta saludable, libre de grasa, con fuente de fibra y libre de conservantes y colorantes artificiales. Este producto, de venta exclusiva en supermercados y minimercados, se ofrece en empaque individual y multiempaque de seis unidades.

Artesanas se convierte en un gran reto para la compañía, debido a que en el mercado ya existen marcas muy posicionadas en la categoría como Tosh, de la empresa Galletas Noel, del grupo Nutresa.

Otro lanzamiento en el año 2011 corresponde a la marca Ramito, con dos extensiones de línea: Ramito frutos rojos y Ramito frutos amarillos, elaborados con trocitos y jugo de fruta natural que les encanta a los niños, en presentación individual de dos y de seis unidades. Estos productos vienen acompañados de una imagen renovada en su presentación, más colorida, moderna, utilizando material de empaque más llamativo para los niños y con la misma calidad de siempre.

Finalmente Ramo lanza el chocoramito en multiempaque, presentación individual en menor tamaño con el propósito de que los niños lo puedan degustar en cualquier momento y sólo para la venta en supermercados y minimercados. Con este producto la empresa pretende competir en el segmento de las chocolatinas.

### *4. La gestión en momentos de crisis*

El excelente manejo financiero que ha tenido la empresa le ha permitido enfrentar y superar los momentos de crisis económica que se han presentado a nivel nacional e internacional. De la misma manera, en virtud de las excelentes utilidades ha sido posible no solicitar préstamos del sistema financiero en los últimos veinte años.

Don Luis Cuéllar, gerente general de la planta en Antioquia manifiesta: "en el

año 1994 la economía Colombiana atravesó por momentos difíciles que pusieron en riesgo el sistema financiero. En ese momento muchas empresas soportaban serias dificultades para poder cumplir con las obligaciones bancarias. Para Ramo la situación era completamente diferente y favorable. Todos los proveedores nos decían que requerían pagos por anticipado al vencimiento de las facturas, de esta manera se logró sacar provecho de esa situación, al negociar pagos anticipados, teniendo en cuenta que los proveedores otorgaban 60 días de plazo y Ramo pagaba a los 10 días obteniendo descuento de 3 y medio 4 por ciento por pago anticipado.”

No obstante la crisis económica que enfrentaba el país entre los años 2009 a 2010, la organización siguió creciendo aunque a un ritmo más lento.

### *5. Dificultades enfrentadas: Problemas con un gran distribuidor*

En el año 2004 las grandes superficies, especialmente almacenes Éxito del grupo Casino, tomó la decisión unilateral de cambiar los términos de negociación con sus proveedores; las reglas de juego ya no eran las mismas de antes. Después de evaluar la situación, la Presidencia de la compañía, en cabeza de Don Rafael Molano, tomó la difícil determinación de no venderle más al Éxito. En ese momento implicó una disminución significativa en las ventas porque este comprador representa más o menos un 8% de las ventas nacionales y un 15% de las ventas de Antioquia.

Para informar al mercado de lo sucedido, publicaron un anuncio en primera página en el periódico El Tiempo, medio de prensa de circulación nacional y considerado el más importante del país. Decía: “Ramo se permite informar que a partir de la fecha, nuestros productos no se conseguirán en almacenes Éxito porque sus condiciones económicas afectan la estabilidad del mercado, podrán encontrarnos en tiendas de barrio y otros almacenes de cadena”. Fueron tres años de ruptura comercial, hasta llegar a un nuevo acuerdo.

“¿Qué hacer?” se preguntó Luis Cuéllar, gerente de Ramo Antioquia. Era imprescindible encontrar rápidamente una solución al problema. Se le ocurrió solicitar a la presidencia de la compañía autorización para que Ramo Antioquia coordinara, dirigiera y controlara la zona de la Costa Atlántica. La iniciativa fue aprobada y se hizo necesario montar toda la estructura de ventas tienda a tienda, en Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y también en la Guajira.

Hasta entonces dicho mercado estaba abandonado por Ramo mientras la em-

presa Bimbo ya se encontraba allí. Lo anterior implicó ir a competir mientras ellos estaban posicionados y en un mercado con muchas dificultades; una de ellas los escasos márgenes de rentabilidad, por los altos costos que representa la distribución. Bimbo ha venido desarrollando estrategias de precio bajo para evitar que Ramo logre ganar participación en esta región del país.

### *5.1. La lucha por mantener el liderazgo*

Desde sus comienzos y hasta hace unos quince años, Ramo siempre estuvo muy bien posicionado con todas las generaciones. Marcas como: CHOCORAMO, Gala y Ponqué Ramo, alcanzaban posiciones destacadas en la mente de los consumidores, debido a la gestión exitosa de mercadeo que se hizo en su momento. Con la llegada de Bimbo a Colombia, en el año 1995, esta multinacional se ha convertido en el mayor competidor de Ramo. La lucha por mantener la participación y posicionamiento no ha sido nada fácil y se ha convertido en un gran reto para la empresa. Ramo ha sabido interpretar los cambios producidos tanto en el entorno como en el mercado y por eso hizo un estudio de imagen de marca para saber cuál era la percepción del segmento infantil. El resultado obtenido es increíble. El 75% de los consumidores identifica la marca Ramo con un personaje: un señor o una señora bonachones y con figura de abuelos, en compañía de los nietos preparando y horneando los ponqués en la cocina de la casa. El mercado identifica a Ramo como un producto tradicional, mientras que a Bimbo, lo percibe como una mega fábrica con una cantidad de personas vestidas de blanco, con gorros asépticos completamente.

### *5.2. El segmento infantil, un gran reto por reconquistar*

En los últimos años, la empresa ha perdido gradualmente la participación del segmento infantil. Este es un de los riesgos que enfrenta actualmente Ramo. Luis Cuéllar, manifiesta que los niños son definitivos en la decisión de compra pues son ellos quienes dicen a sus padres lo que desean consumir. Por esto Ramo debe conquistar nuevamente a los niños. La empresa es consciente de la necesidad de diseñar una estrategia de mercadeo que pueda comunicar mensajes positivos a las madres, con frases como: "*nuestros productos son saludables, no tienen preservantes mamá dale a tu hijo lo que más le conviene*". También debemos llegar a los pequeños con un mensaje visual y esto implica un cambio en la presentación del empaque. Para los niños no es suficiente que el alimento tenga buen sabor; ellos además quieren que sea divertido y agradable a la vista.

En un estudio reciente de la imagen de la marca Gansito, se les preguntó a los niños cómo perciben el símbolo de la marca y la respuesta de muchos fue que

“como un patico viejo”.

### *5.3. Los empaques: un gran dilema*

Cambiar los empaques tradicionales de las marcas ha sido la opinión de los expertos en mercadeo que han estado vinculados a la organización, tema no concertado ni aceptado durante la administración y presidencia de Don Rafael Molano. En informes y reuniones directivas, los estrategas de mercadeo expresan: “los empaques de Ramo, por Dios, están pasados de moda”. Proponen empaques vistosos y alegres. Sin embargo, los clientes manifiestan en los estudios que no debe cambiar el empaque. Así lo demuestran las investigaciones de mercado y la experiencia negativa, en términos de resultados, en el mes de diciembre del año 2010, cuando se utilizaron empaques alusivos a la época de navidad, con figuras coleccionables para armar el pesebre en productos como CHOCORAMO, Gala y Gansito, para ser vendidos en supermercados y mini mercados. Las ventas bajaron significativamente porque el consumidor no identificó el producto exhibido y fue necesario retirarlo para volver a los empaques tradicionales.

También manifiesta el gerente de Ramo Antioquia, que los empaques utilizados por la empresa son en su mayoría transparentes lo que deja ver el producto. “Cuando uno deja ver su producto es porque no tiene nada que ocultar, cuando usted lo tapa con un empaque muy hermoso sin ninguna ventanilla es porque no quiere que se vea el producto. Los empaques modernos, son espectaculares pero ocultan lo que hay por dentro y cuando uno va a ver el contenido se presentan sorpresas que en ocasiones no son agradables. Un ejemplo de ello son algunos pasabocas que traen muy poco contenido, si el empaque de ese producto tuviera una ventanita, el consumidor podría darse cuenta que no tiene la cantidad suficiente. La presidencia actual de la organización Ramo, está de acuerdo en ir haciendo mejoras a los empaques pero con inteligencia y sin perder la esencia al momento de hacer dichos cambios”.

## *6. Factores claves de éxito*

Son varios los factores claves de éxito que Ramo ha tenido a través de su trayectoria en el mercado. Se enmarcan en los parámetros que rigen el trabajo de todos. Para la organización estos factores han sido definidos como “Lo sagrado”, porque en ellos se encuentran los pilares de la filosofía organizacional que orienta la labor diaria. Se destacan valores fundamentales como:

El respeto: todas las personas, sus intereses y necesidades deben ser valoradas y tratadas con dignidad, justicia y respeto, sin importar su condición o responsabili-

dad. Sobresalen en la práctica otros valores como la solidaridad y la equidad, la confiabilidad, el compromiso, sumados a la idoneidad y conocimiento para desarrollar las competencias que exige cada labor.

Otros factores claves de éxito son:

La innovación: con el convencimiento que es posible generar nuevas ideas, estar abiertos al cambio, como parte de un proceso creativo.

Dis – Cos (disciplina y costos): la disciplina, ajustándose en tiempos, movimientos y actitudes al logro de los objetivos y el cumplimiento exacto de los costos mediante la optimización de los recursos utilizados.

El software CRM<sup>3</sup> de los tenderos: permite entenderlos, atenderlos, consentirlos y darles el mejor servicio.

El bienestar del personal: mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias, es parte de la responsabilidad social de la empresa.

Contribuyen a la competitividad la excelente calidad de los productos, el inigualable sabor y frescura en todas sus marcas, los precios accesibles y la distribución controlada de manera directa o a través de terceros verificando el cumplimiento de los estándares.

Los indicadores de gestión permiten ver el estado del proceso y administrar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos. Son utilizados para evaluar el desempeño y hacerle seguimiento a los resultados.

## *7. Comportamiento de Ramo en el Sector*

La industria panificadora en Colombia ha presentado cambios importantes en los últimos tres años. Durante 2007 y 2008 en este sector se produjo un crecimiento en ventas determinado por un aumento del consumo interno y, en menor grado, por las exportaciones. Así lo sostiene la nota.com (2009).

El registro de ventas de Ramo en el año 2008 fue muy positivo, con un crecimiento del 16.7%, en comparación con el año anterior. Ocupando la segunda posición después de Galletas Noel.

---

<sup>3</sup> CRM es una estrategia de negocios dirigida a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para poder hacer crecer el valor de la relación.

Según la nota.com (2009)

Las ventas combinadas de Ramo sumaron \$205.425 millones (aproximadamente US\$104 millones) y su incremento fue de 16,7%. Esta organización está conformada por Productos Ramo (\$160.150 millones), Ponqué Ramo de Antioquia (\$29.747 millones) y Ramo de Occidente (\$15.528 millones). En comparación, las ventas de Bimbo de Colombia aumentaron 27% al ascender a \$190.768 millones (aproximadamente US\$97 millones), en tanto que las de Colombina del Cauca crecieron 19,3% al alcanzar \$166.658 millones (aproximadamente US\$85 millones).

Durante los años 2009 y 2010 este sector enfrentó una desaceleración como consecuencia de la recesión económica internacional y nacional. El efecto de la crisis se reflejó en un menor consumo en los hogares y en un descenso de las exportaciones.

Particularmente el año 2009 no fue el mejor para Ramo, a pesar de haber obtenido un crecimiento en ventas del 6.3%. Este indicador significó una disminución del 10.4% en comparación con el año 2008. Un resultado nada favorable para la organización, debido a que pasó a ocupar la tercera posición en el sector, al ser superado en ventas por la empresa Bimbo de Colombia que logró un crecimiento del 17.6%.

La nota.com (2010) dio a conocer los resultados alcanzados en ventas por cada una de las empresas que participa en esta industria. Con base en ellos se puede observar lo siguiente:

La organización conformada por Productos Ramo con ventas de \$169.877 millones (aproximadamente US\$79 millones) y un aumento de 6,1%; Ponqué Ramo de Antioquia con \$32.329 millones (aproximadamente US\$15 millones) y 8,7%; y Ramo de Occidente \$16.210 millones (aproximadamente US\$8 millones) y 4,4%. Las ventas combinadas de Ramo sumaron \$218.416 millones (aproximadamente US\$101 millones) y se incrementaron 6,3%.

En el año 2010, Ramo sigue mostrando un crecimiento sostenido con un 6.3%, cifra similar al año anterior. Según datos publicados por la nota.com (2011), los resultados obtenidos en ventas son:

“La organización conformada por Productos Ramo con \$180.090 millones (aproximadamente US\$95 millones) y 6%, Ponqué Ramo

de Antioquia con \$35.782 millones (aproximadamente US\$19 millones) y 10,7%, y Ramo de Occidente \$17.652 millones (aproximadamente US\$9 millones) y 8,9%. Las ventas combinadas de Ramo sumaron \$233.524 millones (aproximadamente US\$123 millones) y se incrementaron 6,3%".

AÑO	Empresa	Ventas en millones de pesos	Ventas en millones de dólares	Variación porcentual
2008	Galletas Noel	\$ 678.990	US \$ 345	15.5%
	Ramo	\$ 205.425	US \$ 104	16.7%
	Bimbo de Colombia	\$ 190.768	US \$ 97	27%
	Colombina del Cauca	\$ 166.658	US \$ 85	19.3%
	Comapan	\$ 59.328	US \$ 30	26.4%
2009	Galletas Noel	\$ 677.647	US \$ 314	- 0.2 %
	Bimbo de Colombia	\$ 224.269	US \$ 104	17.6%
	Ramo	\$ 218.416	US \$ 101	6.3%
	Colombina del Cauca	\$ 184.669	US \$ 86	10.8%
	Comapan	\$ 57.785	US \$ 30	-2.6%
2010	Galletas Noel	\$ 581.088	US \$ 306	-14.2%
	Bimbo de Colombia	\$ 263.495	US \$ 139	12.4%
	Ramo	\$ 233.524	US \$ 123	6.3%
	Colombina del Cauca	\$ 201.035	US \$ 106	8.9%
	Comapan	\$ 59.315	US \$ 31	2.6%

*Fuente: elaboración de los autores con cifras publicadas en la nota.com*

Los anteriores resultados muestran una mayor competitividad y dinamismo de la industria panificadora en Colombia.

## 8. Proyecciones a mediano y largo plazo

La internacionalización y expansión de la producción a nivel nacional es uno de los propósitos de la organización Ramo. El interés de seguir creciendo ha llevado a evaluar la posibilidad de abrir una cuarta planta de producción en la ciudad de Barranquilla para abastecer la costa Atlántica de manera competitiva y así lograr el fortalecimiento de la marca en este mercado. La internacionalización es otro de los grandes objetivos estratégicos de la empresa.

## *9. Conclusiones*

- Dar respuesta de manera oportuna a las exigencias del mercado, se debe convertir en una prioridad gerencial. Ello implica conocer muy bien las tendencias en los hábitos de consumo y desarrollar la capacidad de adaptabilidad al cambio.
- El posicionamiento de una marca es el resultado de una sumatoria de decisiones acertadas que deberán tener continuidad en el tiempo a través de la formulación e implementación de estrategias que el mercado reconozca como exitosas.
- La economía global es una realidad que ninguna empresa debe desconocer. Implica grandes retos que van desde prepararse de manera adecuada para competir exitosamente con empresas extranjeras, algunas de ellas con mayor poder financiero, hasta llegar a ser muy competitivas cuando existen oportunidades y el interés de la empresa en incursionar en mercados internacionales.
- El éxito de una organización empresarial es el resultado de muchos factores en los que siempre deberán estar presentes valores fundamentales y elementos diferenciadores del producto en el mercado.
- Las crisis que enfrentan las empresas pueden tener su origen en aspectos internos o factores externos. Es responsabilidad de la gerencia gestionar oportunamente y de forma apropiada los distintos escenarios que conllevan a situaciones adversas, buscando alternativas

## *10. Preguntas para análisis*

1. La internacionalización de Ramo es uno de los objetivos estratégicos que ha definido la actual presidencia de la organización. ¿Sería conveniente tomar esta decisión en la actualidad? ¿Qué factores macro y microambientales deben ser tenidos en cuenta? ¿Cuáles serían los riesgos en caso de no hacerlo? ¿Cuáles serían los beneficios si se internacionaliza?
2. ¿Cómo evalúa la decisión de incursionar en un nuevo segmento de mercado con el producto galletas Artesanas, teniendo en cuenta el excelente posicionamiento de las marcas competidoras?
3. ¿Considera que fue un error de mercadeo utilizar empaques navideños? ¿Esta es la razón por la que la empresa debería seguir utilizando los empaques tradicionales con lo que siempre los ha identificado el mercado? ¿Qué factores incidieron para que el consumidor no comprara los productos que venían en empaques navideños?
4. ¿Debería la organización Ramo cambiar la imagen de marca que percibe el cliente, por una más moderna y renovada, no tan tradicional?
5. Al revisar las cifras del gráfico de participación en el mercado en la industria panificadora en Colombia es posible observar una pérdida de participación en el mercado de Ramo entre el 2009 y 2010 ¿Qué plan de mercadeo propone para que Ramo recupere la participación que ha perdido en los dos últimos años?
6. En el análisis de las fuerzas competitivas se debe estudiar la relación proveedor comprador, en la cual pueden surgir diferentes conflictos que en última instancia determina quien tiene el poder de negociación. Evalúe la decisión que tomó la presidencia de Ramo, de retirar el producto de Almacenes Éxito. ¿Fue una decisión correcta? ¿Qué hubiera hecho usted si en sus manos estuviera la decisión?

## *11. Lecturas complementarias sugeridas*

Ferrell y Hartline (2006). Estrategia de marketing (3ra Ed.). México D.F.: Thomson. Capítulo 1: Marketing en la nueva economía, páginas 1 – 21; capítulo 2: Planeación estratégica de marketing, páginas 22 – 45; capítulo 6: Segmentación de mercados, marketing meta y posicionamiento, páginas 134 -159; capítulo 7: Estrategia de productos, páginas 160 – 186; capítulo 8: Estrategia de precios, páginas 187 – 212; capítulo 9: Administración de las cadenas de distribución y abastecimiento, páginas 214 – 233; capítulo 10: Comunicación de marketing integral, páginas 234 – 256; capítulo 11: Implementación y control del marketing, páginas 257 – 286.

## *12. Lista de Referencias*

Easton, G. (1992). Learning from case studies. Gran Bretaña: Prentice Hall.

La nota.com (2008). Recuperado el día 12 de septiembre del 2011 de <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-empresas-de-la-industria-panificadora-de-Colombia.html>

La nota.com (2009). Recuperado el día 13 de septiembre del 2011 de <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2009-industria-panificadora-de-Colombia.html>

La nota.com (2010). Recuperado el día 15 de septiembre del 2011 de <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2010-industria-panificadora-y-pastas-de-Colombia.html>

Ogliastri, E. (1991). El método de casos. Recuperado el 13 de marzo de 2009, del sitio Web de Universidad ICESI: [http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla\\_el\\_metodo\\_de\\_casos.pdf](http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla_el_metodo_de_casos.pdf)

Puchol, L., Ongallo, C., Puchol, I., Berlinches, A., Martín, M. J., Nuñez A., & et al. (2005). NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 25 casos de Recursos Humanos acompañados de las soluciones propuestas por sus autores. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos.

Stake, R. E. (2005). Investigación con estudio de casos. (3ra Ed.). Madrid, España.: Morata.

Toro, J.I. & Parra, R. R. (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Medellín, Colombia. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Yin, R. E. (1994). Case Study Research and Methods. Thousand Oaks: Sage



# CAPITULO 4

*Caso empresarial PANACA  
Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria.  
Las oportunidades en las crisis*

*“Para un creativo en todo momento hay oportunidad”  
Jorge Ballen*

*Juan Gonzalo Franco Restrepo<sup>1</sup>  
Elkin Darío Rave Gómez<sup>2</sup>*

## *Resumen*

El caso de enseñanza, “PANACA las oportunidades en las crisis”, describe el origen y crecimiento de una empresa colombiana dedicada al turismo de entretenimiento. Se analizan las decisiones estratégicas y los factores claves de éxito, que le han permitido a esta organización surgir, crecer y expandirse a nivel nacional e internacional, no obstante enfrentar tres grandes crisis de orden económico, social y ambiental.

---

1 Magister en mercadeo; Especialista en Gerencia Logística; Diplomado en Pedagogía Virtual; Administrador de empresas. Docente investigador, Escuela de administración, Institución Universitaria CEIPA. E-mail: [juan.franco@ceipa.edu.co](mailto:juan.franco@ceipa.edu.co)

2 Ph.D. (c). Administración de Empresas; DEA en Internacionalización de la Economía; Especialista en Estudios Políticos; Diplomado en Finanzas; Diplomado en Pedagogía Virtual; Economista. Docente investigador Escuela de Administración, Institución Universitaria CEIPA. E-mail: [elkin.rave@ceipa.edu.co](mailto:elkin.rave@ceipa.edu.co)

## *Temas que cubre el caso*

- Estrategias de diversificación
- Crisis socio- económica
- Gerencia de marca
- Internacionalización
- Franquicias



## *Introducción*

“PANACA las oportunidades en las crisis” es un caso de enseñanza, dirigido a los estudiantes de pregrado que están cursando programas de Administración de Empresas y Mercadeo y Ventas, quienes deberán aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en su formación académica. Sin embargo, es un material que bien puede ser utilizado en cursos de posgrado, para profesionales que necesitan aprender a tomar decisiones en situaciones adversas en un entorno global. Este caso se convierte en un instrumento de enseñanza y aprendizaje para docentes y estudiantes, respectivamente.

El caso describe al lector el origen de la organización, la gestión en momentos de crisis, cuáles fueron las decisiones estratégicas adoptadas para superar estos períodos de dificultad, el portafolio de productos y, finalmente, se entregan las conclusiones y preguntas para análisis.

## *Metodología*

El caso empresarial, "PANACA las oportunidades en las crisis", se enmarca en la línea investigativa "organización y gerencia", que tiene como propósito conocer las diferentes prácticas gerenciales desarrolladas en empresas colombianas, con el fin de identificar cuáles han sido los factores claves de éxito y las estrategias aplicadas para crecer, lograr posicionamiento de marca y sobreponerse a momentos de crisis como consecuencia de factores internos y externos.

La pregunta en la cual sintetizamos el problema de investigación es: ¿cuáles fueron las decisiones estratégicas utilizadas por empresas colombianas para salir adelante en situaciones adversas? Con la claridad del problema a investigar, a continuación relacionamos la metodología utilizada para la escritura del caso.

La metodología implementada es cualitativa. En ella nos concentramos en mostrar de manera lógica y ordenada la secuencia de los acontecimientos ocurridos en la organización (Stake, 2005); se aplica un razonamiento inductivo (Ogliastri, 1991) donde, a partir del conocimiento, la observación de la realidad de los hechos acontecidos en la empresa y en su entorno, se obtiene información que permite realizar interpretaciones y conclusiones importantes que dan respuesta a la pregunta de investigación.

En coherencia con lo manifestado por Stake, en su libro investigación con estudio de casos (2005), la secuencia metodológica es la siguiente:

Inicialmente se realiza el contacto con la presidencia de la empresa mediante envío de comunicación impresa manifestando el interés en la escritura del caso, socializando el anteproyecto y solicitando la autorización para el acceso a la información. Posteriormente iniciamos la secuencia de visitas: la primera a la presidencia de la compañía donde organizamos la agenda de trabajo, solicitamos posteriores entrevistas con personal clave y oficializamos el inicio de la escritura del caso. En cada visita aplicamos la técnica de observación para describir el contexto que enmarca por el documento. Para las entrevistas se elabora una guía que se utiliza como instrumento para levantar la información utilizada como insumo



en la construcción del caso. La guía contiene ocho categorías que agrupan veinticinco variables. Las categorías representan las áreas que, a criterio de los investigadores, son las más relevantes en la organización para el efecto del presente caso de enseñanza. Éstas son: antecedentes, contexto, mercado, aspectos financieros, proceso de producción, estrategias, gestión administrativa y talento humano. Con la información recolectada en las entrevistas, la revisión de documentos (impresos y medios electrónicos) y con la observación, entre otros, tenemos elementos importantes que nos permiten iniciar la redacción del caso.

Finalmente es oportuno mencionar que se trata de un caso de enseñanza, categorizado como intrínseco, que se elaboró apoyado en los elementos metodológicos de Stake, y otros autores de enorme importancia como Yin (1984), Ogliastri (1991), Easton (1992) y Puchol *et al* (2005), quienes hablan de la estructura y metodologías en la construcción de casos.

## 1. *Reseña Histórica*



*Fuente: PANACA*

El Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria, PANACA, se creó como una nueva alternativa para la diversión y entretenimiento de niños, jóvenes y adultos. Nació por iniciativa del señor Jorge Ballen, actual presidente corporativo y fundador de esta empresa, quien convirtió en realidad el sueño que comenzó a desarrollarse desde cuando él era un niño, mientras pasaba las vacaciones en la finca de sus padres, ubicada en el municipio de Quimbaya, Quindío. Allí disfrutaba profundamente la experiencia de estar en el campo. En sus ratos libres desgranaba maíz y observaba fijamente un cuadro colgado de la pared, el cual contenía imágenes de animales. Fue así como comenzó a evidenciarse su interés por el campo. Lo anterior explica porqué PANACA es un proceso que ha trascendido a través del tiempo.

Vélez (2004), de El Centro Zamorano del Emprendedor, narra el momento y lugar en el que surgió la idea que hoy es una realidad. Fue el 2 de enero de 1999, mientras Ballen descansaba en una hamaca, en la isla de Barú, cerca a Cartagena. Sin embargo, PANACA no surgió de un momento a otro. Fue el resultado de mucha observación, de varias experiencias previas a lo largo de su vida.

En entrevista realizada a Ballen (2009), éste comenta cómo reflexionaba, mucho antes de crear PANACA, sobre el estilo de vida que llevan las personas y que

se manifiesta en lo siguiente:

A la sociedad la envuelve esa nube de ciudad, desarrollo y tecnología. Es que las raíces de la humanidad son campesinas. En 1950 el 69% de la humanidad era campesina, no se nos puede olvidar; en el año 2000, en términos generales, el 65% de la humanidad se ubica en la urbe y se nos empieza a olvidar el campo.

Antes de existir PANACA, el Señor Ballen, en conversación con los directivos del Parque del Café, les formuló varias preguntas y les hizo las siguientes observaciones:

¿Ustedes no estarán equivocados? En vez de poner unas grandes y lindas mulas de cemento ¿por qué no traen mejor mulas de verdad montan un establo e incentivan la cultura lechera? ¿Por qué no montan un trapiche? Eso es lo que quiere la gente, es lo que me dicen cuando se alojan en la finca; quieren interactuar con el campo.

La respuesta que recibió Ballen fue la siguiente: "es que usted de entretenimiento no sabe nada, a la gente lo que le gusta es la adrenalina". Estas palabras dejaron muy pensativo e inquieto a Ballen, a tal punto de reflexionar y plantearse internamente las siguientes preguntas: ¿Por qué no incentivar la cultura agropecuaria? ¿Será que existen parques en el mundo con zoología doméstica? y ¿Por qué no pensar en un parque ecológico?

A comienzos del año 1999, Ballen invitó a su finca en el municipio de Quimbaya al gobernador del Quindío y al alcalde de Armenia, a los que les manifestó la idea de construir un parque natural temático. "Busquen quien la desarrolle", les dijo, porque estaba seguro que era innovadora y le representaría grandes beneficios al departamento. Fue el momento en el cual les compartió todo el concepto de PANACA a los dos dirigentes políticos a quienes les gustó la idea a pesar de que consideraban que debían buscar un lugar que fuera estratégicamente mejor ubicado.

Ocurrieron tres acontecimientos difíciles de superar que rodearon el antes, durante y después de la inauguración oficial del Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria el 7 de diciembre de 1999: El primero de ellos fue el terremoto de Armenia, ocurrido el 25 de enero de 1999. Con intensidad de 6.0 grados en la escala de Richter, dejó destrucción y pobreza a su paso pero, al mismo tiempo, las ganas de una raza por salir adelante, por reconstruir una ciudad, por recuperar las esperanzas de vida de los habitantes de esta región, cafetera por naturaleza. Diez meses y trece días después se abrió al público el parque.

Vélez (2004) manifiesta que después del terremoto surgieron oportunidades como facilidades para otorgar líneas especiales de crédito de fomento y exoneración de impuestos por diez años para nuevos proyectos empresariales. Ballen, consciente de lo que sucedía y motivado por estos beneficios, los aprovechó demostrando una vez más que, para él, las dificultades eran oportunidades.

El segundo hecho está relacionado con factores sociales de violencia e inseguridad que afectaban al país como consecuencia de una estrategia de grupos subversivos que impedían la libre movilidad de las personas en las carreteras con amenazas de secuestro y sembrando el temor en la población colombiana. Así lo expresa Ballen al manifestar que esta situación era muy preocupante en los asuntos financieros, porque se estaba ampliando la inversión en infraestructura. Sin embargo, desde que empezó PANACA en 1999, hasta agosto del 2000, habían ingresado al parque 200.000 personas y del 5 de agosto al 31 de diciembre de ese año entraron otros 50.000 turistas. Sólo hasta el año 2003, durante la Semana Santa, se pudo recuperar la confianza y la población en Colombia salió, creyó y se desbordaron por todas las vías. Fue la Semana Santa más exitosa en el turismo colombiano.

El tercer hecho corresponde a la crisis económica de finales de los años noventa. Silva (2003) sostiene lo siguiente:

Durante el cuatrienio 1995-1998 se preveía un crecimiento efectivo anual de 5,63% en el PIB total y sólo se logró 2,80%, esto es, apenas la mitad; para el siguiente cuatrienio se previó un crecimiento del 3,69% anual y alcanzó un ínfimo 0,36% efectivo anual, la décima parte de lo previsto; para el lapso 1995-2002, si se hubiesen mantenido las previsiones de los dos gobiernos, el crecimiento del PIB total habría sido del 4,66% anual, cifra comparable con otros momentos en la historia del país pero inferior a las necesidades del desarrollo humano, pero sólo se alcanzó el 1,57% anual, esto es, la tercera parte. al resultado, como impacto sobre las personas es impresionante: como la población aumentó en los ocho años en 6 millones de personas, esto es, no menos de 1,5 millones de hogares nuevos, si hablamos de 4 personas por hogar, el crecimiento económico neto fue negativo en los ocho años, pues el PIB per cápita disminuyó en 2,2% durante ese lapso (P. 38)

Ballen considera que la mayoría de los emprendimientos nacen de sueños acompañados de mucha fe; ese es el motor del emprendedor. La fe y la tenacidad, junto con la conciencia de que se puede llegar a triunfar o a fallar.

La familia de Jorge Ballen, preocupada por el futuro patrimonial, le preguntaba ¿qué va a pasar si no funciona? Y la respuesta fue siempre: “Lo máximo que puede pasar es que perdamos todo”.

Hoy PANACA está constituida como grupo empresarial. Es una sociedad anónima de carácter familiar, cerrada, con cinco accionistas, dos de los cuales, Jorge y Juan Carlos Ballen, tienen el 87% de las acciones. Su estructura organizacional le permite desarrollar varios proyectos los cuales se ejecutan según la filosofía. Está formada por tres empresas: Panaca S.A (Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria), Sopese S.A (Sociedad Prestadora de Servicios) y RCH Panaca S.A (Recinto Cultural y Hotelero).

## *2. Momentos de crisis de la organización*

### *2.1. Un comienzo en medio de dificultades*

El comienzo de PANACA no fue fácil. Las circunstancias del entorno representaban muchas amenazas e incertidumbre. Uno de los problemas que fue necesario resolver era obtener el apoyo financiero para iniciar el proyecto; se necesitaban cerca de 8 millones de dólares.

Vélez (2004) relata cómo Ballen visitó al Gerente del Banco Ganadero quien en forma desconfiada y categórica le cerró sus puertas diciéndole:

Usted es un loco; voy a avisar a su familia que no sólo no tienen el respaldo del banco sino que los estoy reclasificando como clientes de alto riesgo. No cuente con un sobregiro mío, ni con un préstamo más si se mete en ese proyecto”. Esta respuesta del gerente sorprendió a Ballen, pues siempre había mantenido un excelente récord crediticio y un buen manejo de sus cuentas bancarias. (p.8)

Otro intento fallido por conseguir apoyo con el sector financiero fue con el Banco Cafetero cuyos funcionarios no estuvieron de acuerdo en respaldar la solicitud debido a las dificultades financieras que venían teniendo otros proyectos.

“La falta de banca de inversión y de riesgo en Colombia y en Latinoamérica en general es uno de los principales obstáculos para la creación de empresa”, afirma Ballen (2009). Finalmente el apoyo financiero se obtuvo gracias a los contactos políticos y la coyuntura social del momento que requería de nuevas inversiones en la zona cafetera.

Vélez (2004) describe que:

“Ballen abordó los organismos crediticios del Estado y obtuvo soporte del IFI (Instituto de Fomento Industrial), de FONADE (Fondo Nacional de Desarrollo Empresarial) y del Banco Agrario, quienes desde el punto de vista práctico, se convirtieron en socios de PANACA, ya que eran sus mayores acreedores. Jorge Ballen había logrado vender su idea y había convencido, no sólo a alcaldes, gobernadores y ministros, sino que también tenía el aval y la colaboración del Gobierno Nacional. En la lista de entidades vinculadas a PANACA, aparecían los Ministerios de Agricultura, Comercio Exterior, Medio Ambiente y Educación, además de importantes entidades como ICA (Instituto Colombiano Agropecuario), varios fondos gremiales y 62 empresas comerciales”.

Afortunadamente los resultados de PANACA en los primeros ocho meses de operación fueron muy positivos al recibir cerca de 200.000 visitantes. Cuando se agudizó el problema de orden público, el volumen bajó a 17.000 por mes. Es importante anotar que el punto de equilibrio ha sido estimado en 22,500 visitantes por mes. “Fueron tiempos muy difíciles en donde las personas no podían llegar al parque por la inseguridad en las carreteras. Perdimos mucho dinero en esa época y llegamos a tener el agua al cuello”, afirma Ballen.

La crisis económica del año 2008- 2009 no afectó de manera significativa a PANACA, pero eran conscientes de que se debía tratar de minimizar gastos. En los últimos dos años en PANACA han diseñado un plan de optimización de recursos, con una media de aproximadamente 240.000 visitantes año. “Sin dejar de ser importante el número de personas que ingresan al parque, lo que más nos interesa es la facturación por cada turista” (Ballen, 2009).

### *3. Factores claves del éxito de panaca, esenciales para su permanencia y crecimiento en momentos de crisis.*

#### *3.1. La filosofía:*

Sin Campo no hay Ciudad, es la frase con la que se identifica a PANACA, sigla que corresponde a la denominación Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria, donde están presentes una filosofía de vida, una filosofía empresarial, de re-naturalización del hombre que se ha venido desnaturalizando. El propósito de la empresa es hacer volver la mirada al campo, para que los habitantes de los

centros urbanos comprendan la trascendencia del sector agropecuario en el desarrollo económico y social de nuestro país. Su filosofía, se construye sobre siete pilares que son considerados definitivos en el éxito de la organización, son ellos: la educación, la diversión, la tecnología, la investigación, la cultura, el turismo y la comercialización. Vélez (2004, P.9).

### *3.2. Decisiones para posicionar la marca*

La forma de gerenciar su marca siempre ha sido uno de los aspectos más destacados de esta empresa. Se ha implementado un proceso continuo de "branding" en tres aspectos fundamentales:

#### **La identidad de marca**

Es la forma como PANACA pretende que su mercado lo identifique. El eslogan, la marca y la mascota son los símbolos más importantes de la identidad.

#### **El eslogan**

El eslogan de Panaca es una síntesis de su filosofía en la que permite valorar la esencia de negocio **"Sin Campo no hay Ciudad"**

#### **La mascota**

El símbolo utilizado como mascota debe ser entendido como una figura única y diferente "No es un toro, no es un buey, no es una vaca; es un PANACA" explica Jorge Ballen. Adicional a esto Ballen (citado por Vélez, 2004) afirma que:

La mascota es un médium entre la naturaleza y la humanidad. Es una poderosa marca alrededor de la cual tenemos o podemos llegar a tener negocios de agroturismo, televisión, cine, tiras cómicas, historietas, libros, documentos técnicos, investigación, herramientas agrícolas, ropa para el campo, juguetes, comida. Todo esto porque es un concepto sano y limpio de comunicación directa con la naturaleza. PANACA, en realidad, no es ni un parque ni una mascota, es un negocio de marca y la marca es lo que más cuidamos. (p.9)

### *3.3. Conocimiento y experiencia en el tema agropecuario*

La administración de PANACA ha demostrado tener una amplia experiencia, acumulada a través de los años de existencia y es resultado de la perseverancia,

que ha permitido que el grupo empresarial se posicione cada vez más, y logre impactar con el nuevo concepto de entretenimiento con propósito. El tema del turismo asociado a la diversión con propósito y al concepto han determinado las posibilidades de éxito que tiene un parque temático agropecuario en cualquier lugar del mundo.

### *3.4. La capacidad creativa*

Es el resultado de las decisiones y acciones que se llevan a cabo por parte de todo el personal que hace parte del parque Panaca, la capacidad creativa es aplicada en todas las actividades, procesos y proyectos nuevos que se han ido desarrollando desde su inicio. Las acciones creativas más destacadas han sido orientadas para lograr

- Posicionamiento en un mercado global y competitivo.
- Optimización de recursos administrativos, físicos y humanos por la unificación de procesos y sistemas.
- Generación de conocimiento que deriva beneficios al negocio, por el aporte de las diferentes fuentes y recursos existentes.
- Aceleración en el proceso de penetración de mercado, por clientes cruzados de diferentes localidades.
- Desarrollo de nuevos productos provenientes de las diferentes localidades.
- Optimización de los canales de ventas y distribución.
- El concepto empresarial novedoso.
- Fidelización de consumidores en otros mercados.

### *3.5. La dinámica y evolución frente al cambio*

El proceso de internacionalización de PANACA, nace de una planeación estratégica y de una investigación exigente sobre las posibilidades y políticas de entretenimiento en otros países.

El crecimiento de PANACA se ha logrado a través de sus diferentes franquicias: PANACA de La Sabana, PANACA Costa Rica y, próximamente PANACA México, hace que sea posible generar nuevas oportunidades que permitan aprovechar un turismo cruzado y unas acciones comerciales ligadas al concepto, así como también, para que se desarrollen otros grandes negocios alrededor de marca registrada como prendas de vestir y juguetes. "PANACA es al campo y a la naturaleza, lo que es Disney a la tecnología". Dice Ballen.

### *3.6. Constancia, perseverancia e insistencia*

Estos factores de éxito han sido los más destacados y han formado parte de la filosofía que incorporó su fundador desde un comienzo, y que ha transmitido a sus más cercanos colaboradores quienes se han encargado de divulgarlos y aplicarlos a todo su personal administrativo y operativo. Todo lo anterior manifiesto en la capacidad de enfrentar desde el comienzo las amenazas y las dificultades, asumir los riesgos con fortaleza, con decisión, con convicción de los sueños y de los procedimientos, sin sentir temor por el fracaso.

### *3.7. El recurso humano*

La selección del personal, desde sus socios hasta sus más inmediatos colaboradores, ha sido una prioridad para Ballen (citado por Vélez, 2004) quien afirma:

“La escogencia de mi gente la hago más intuitivamente que técnicamente. Uno puede ser un gran soñador, pero si no tiene a su lado la gente que le dé soporte, no puede lograr nada. PANACA es un equipo de gente altamente motivada y comprometida. Gente que vibra con su empresa y su trabajo; gente que siente que su labor es hacer sentir feliz a la familia”. (p.12)

### *3.8. La diversificación en su portafolio*

PANACA es un proceso en desarrollo que ha sido posible complementar con otras opciones creativas para ampliar el portafolio sin aislarse de su filosofía. De esta manera ofrece entretenimiento, educación y tecnología. Ballen como presidente de la organización necesitaba conformar un grupo de negocios que fortaleciera la unidad de pensamiento. Fue entonces cuando consideró la posibilidad de crear un hotel, luego desarrolló un proyecto inmobiliario que llamó fincas PANACA, en el que ya se tienen vendidas 58 casas de campo, también se articula en el parque un proyecto de campamentos de vacaciones educativas.

### *3.9. El Portafolio de productos y servicios*

**El parque temático agropecuario:** La finalidad de este negocio es la diversión con propósito. Tiene por objetivo convertir el gasto del entretenimiento en una inversión, entregando conocimiento significativo a través de experiencias renovadoras de vida. En PANACA los visitantes pueden tener contacto directo con la naturaleza especialmente con los animales y asistir a diferentes demostraciones

prácticas en las estaciones de Ganadería, Avicultura, Porcicultura, Caninos, Equinos, Agronomía, Sericultura (gusano de seda) y Agroecología.

PANACA ha ido creciendo en su oferta de bienes y servicios. Lo que en un comienzo solo fue el parque temático, hoy se ha convertido en una variedad de opciones que suplen necesidades de diferentes segmentos de mercado. Se orienta especialmente a tres mercados: de consumo, de empresas y de instituciones educativas.

La diversificación concéntrica ha sido una estrategia que la presidencia de PANACA ha desarrollado en los últimos años. Sumado al parque temático, ha venido integrando a su oferta más servicios entre los que se destaca:

**Hotel Decamerón PANACA:** Es el resultado de una alianza estratégica con la cadena hotelera Decamerón, constituyéndose así en el primer hotel Temático Agropecuario “cinco herraduras” del mundo con todo incluido, ubicado en las instalaciones del parque en Quimbaya, Quindío.

**Las fincas PANACA:** Son casas de campo de tres y cinco alcobas, con todas las comodidades para el descanso. El proyecto inmobiliario tiene actualmente sesenta y tres casas terminadas, las cuales fueron vendidas a diferentes personas y que se rigen por un reglamento de propiedad horizontal bajo la administración de PANACA.

**Los Campamentos PANACA:** Son programas donde niños y jóvenes descubren de manera lúdica y divertida el fascinante mundo del campo y sus tradiciones. Existen dos modalidades:

- **Granjeritos:** dirigido a niños y niñas entre 8 y 12 años que desean sentir, descubrir y conocer los secretos del campo y los animales.
- **Expedicionarios:** dirigido a jóvenes entre 13 y 17 años que quieren ir más allá de sus límites y vivir las más espectaculares aventuras del campo.

**Formación empresarial:** Se programan actividades de *outdoor training*<sup>3</sup> que se realizan en PANACA para el crecimiento personal y corporativo de la empresa.

---

<sup>3</sup> El Outdoor Training es la combinación de la formación tradicional hecha a medida para las empresas con ejercicios al aire libre y con una metodología eminentemente vivencial que está basada en el aprendizaje a través de la experiencia directa, en un clima distendido y donde se realizan actividades que combinan la competitividad deportiva, la diversión y el trabajo en equipo. Información obtenida en la página web <http://www.arearh.com/formacion/outdoortraining.htm> el día 15 de noviembre del 2009.

**Educación:** Las instituciones de Educación Superior y los profesionales en formación, requieren espacios para aplicar y ampliar sus conocimientos fuera del aula.

### Formas de financiación para el funcionamiento de PANACA

El funcionamiento del parque PANACA no sería posible sin la generación de ingresos obtenidos a través de los siguientes patrocinios:

**Patrocinios asociados:** Proviene de empresas que financian una parte de la operación a cambio de la publicidad que se les suministra al interior de los parques. Algunas de las compañías que están vinculadas con este patrocinio son: Solla, fabricante de concentrados animales, provee todo el alimento para los caballos; Purina proporciona el alimento para los perros; Cipa, el alimento para los cerdos; Vecol las drogas veterinarias; Dupont, los agroquímicos. En total son 62 empresas vinculadas. Con esta modalidad, los insumos para el mantenimiento de los animales y cultivos no tiene costo alguno para PANACA.

**Patrocinios agroindustriales:** Son suministrados por empresas que pagan por tener en PANACA una muestra de su proceso productivo. Puede decirse que, en general, las empresas de este sector se muestran muy interesadas en proyectar su marca y posicionarla a través de exhibición de sus diferentes procesos productivos.

**Patrocinios institucionales:** Son empresas que no están directamente relacionadas con producción agropecuaria pero que pagan por estar con su negocio en PANACA. Por ejemplo, una línea aérea otorgaba millas a los visitantes, por compras realizadas en el parque, a cambio de publicidad dentro de las instalaciones de PANACA.

**Concesiones:** Consiste en arrendar espacios en los parques a empresas interesadas en comercializar alimentos, artesanías de la región, *souvenirs*, y otros artículos.

### *3.10. La expansión de los parques PANACA a nivel nacional e internacional*

La estrategia expansionista de PANACA se ha venido desarrollando a través de contratos de franquicias: la primera de ellas se llevó a cabo en la ciudad de Bogotá con el nombre PANACA Sabana. Posteriormente incursionó en San Mateo (Costa Rica) y se encuentra en construcción su tercera en Atlixco (Puebla-México).

La franquicia es la garantía de salvaguardar un concepto, una imagen y de poderlo desarrollar en el ámbito internacional, sobre todo porque si a futuro podrán existir otros parques temáticos agropecuarios en el mundo, PANACA será el pionero. El sistema de franquicias ha sido utilizado por PANACA como un elemento clave en su estrategia de expansión. Llevar el concepto de este Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria a mercados desconocidos sólo era posible a través de este sistema de distribución. (tormo 2009).

**Panaca Sabana:** Ubicado a 40 minutos de Bogotá, fue inaugurado el 24 de agosto del año 2006, con una inversión aproximada de 25.000 millones. Cuenta con 620.000 metros cuadrados, 2.500 animales de 800 especies, genera 250 empleos directos y 150 indirectos. Esta franquicia se adquiere pensando en suplir la necesidad de entretenimiento y contacto con la naturaleza para los habitantes del centro del país. Tiene la capacidad de recibir a 15.000 visitantes por día según su gerente general, Andrés Afanador. Dinero (2007).

En el primer año de actividades alcanzó una facturación de \$15.000 millones, de los cuales cerca del 60% correspondió a las entradas por taquilla, en su mayoría impulsadas por las fiestas corporativas de fin de año que se realizaron a finales del 2006. El otro 40% de los ingresos correspondió a los patrocinios de diez empresas.

Afanador (citado por Camargo, 2007) manifiesta que el endeudamiento del parque Panaca Sabana es casi un 70% del total de la inversión. La cifra es cercana a \$12.000 millones, con un plazo de pago a cinco años.

**Panaca Costa Rica:** Ubicado en la comunidad Rural de San Mateo de Orotina, a 75 Kilómetros al oeste de San José, fue inaugurado el 15 de enero del 2008, con una inversión cercana a los 15 millones de dólares. Tiene un área de 283 hectáreas, y genera 650 empleos directos. PANACA Quindío tiene una participación de 16,8 por ciento en la franquicia de Costa Rica.

**Panaca México:** Ubicado en el municipio de Atlixco (Puebla-México), actualmente se encuentra en construcción la primera etapa, con una inversión total cercana a treinta millones de dólares. El proyecto se llevará a cabo en tres etapas, la primera de las cuales tiene un costo de nueve millones dólares aproximadamente y contará con la participación de empresarios alemanes, españoles y colombianos. Se espera que el parque sea visitado por 80.000 personas al año.

## 4. Conclusiones

- PANACA es una demostración de la capacidad creativa e innovadora a nivel empresarial en Colombia.
- Cuando las condiciones del entorno son difíciles, y aun en momentos de crisis, existen oportunidades empresariales que deben ser identificadas y aprovechadas.
- Son muchas las dificultades que un emprendedor puede enfrentar desde que comienza su idea de negocio. Por esto deberá estar en capacidad de defender sus ideas, ser persistente, no temer al fracaso y enfrentar las dificultades que se presenten con firmeza y convicción para poder superarlas.
- El excelente posicionamiento de la marca PANACA después de diez años se debe en gran parte a una idea de negocio innovadora, única en el mundo, pero al mismo tiempo ha estado acompañada de un excelente direccionamiento estratégico y una gerencia de marca efectiva, por medio de la cual ha sido posible tomar decisiones acertadas a través de un proceso de planeación estratégica que ha permitido ampliar la oferta de bienes y servicios alcanzando un crecimiento a nivel nacional e internacional.

## *5. Preguntas para el análisis*

1. De los factores claves de éxito que han sido mencionados en el caso, ¿cuál de todos considera usted es el más influyente en el éxito que ha tenido PANACA en los diez años de su existencia? Justifique su respuesta.
2. Identifique cuál es el mayor acierto que ha tenido Panaca en sus decisiones estratégicas en cada uno de las siguientes áreas de negocio.  
1. Mercadeo 2. Finanzas 3. Administrativa.
3. Analice cuáles han sido las crisis que PANACA debió enfrentar y determine cómo logró sobreponerse a las dificultades que enfrentó desde su inicio.
4. ¿Considera un acierto o un error la decisión de abrir un parque PANACA en Bogotá? ¿Piensa que podría ser contraproducente para los resultados del parque PANACA ubicado en el municipio de Quimbaya? Justifique su respuesta.
5. Analice cuáles pueden ser las ventajas y dificultades de franquiciar una marca como PANACA.
6. Determine qué estrategias competitivas ha implementado Panaca en los 10 años de su existencia para ser una organización exitosa.

## *6. Lecturas complementarias sugeridas*

Ferrell y Hartline (2006). Estrategia de marketing (3ra Ed.). México D.F.: Thomson. Capítulo 1: Marketing en la nueva economía, páginas 1 – 21; capítulo 2: Planeación estratégica de marketing, páginas 22 – 45; capítulo 6: Segmentación de mercados, marketing meta y posicionamiento, páginas 134 -159; capítulo 7: Estrategia de productos, páginas 160 – 186; capítulo 8: Estrategia de precios, páginas 187 – 212; capítulo 9: Administración de las cadenas de distribución y abastecimiento, páginas 214 – 233; capítulo 10: Comunicación de marketing integral, páginas 234 – 256; capítulo 11: Implementación y control del marketing, páginas 257 – 286.

## 7. *Lista de Referencias*

Camargo, Adriana. (2007, agosto 10). Dinero .com. Recuperado el día 26 de junio del 2009 en la página [http://www.dinero.com/wf\\_InfoArticulo.aspx?IdArt=40101](http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=40101),

Easton, G. (1992). *Learning from case studies*. Gran Bretaña: Prentice Hall.

El tiempo.com. (2006, agosto 24). Recuperado el día 17 de noviembre del 2009 en la página <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3186423>

Ogliastri, E. (1991). El método de casos. Recuperado el 13 de marzo de 2009, del sitio Web de Universidad ICESI:  
[http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla\\_el\\_metodo\\_de\\_casos.pdf](http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla_el_metodo_de_casos.pdf)

Secretaria de prensa de la República de Colombia. (2008, enero 15). Recuperado el día 12 de octubre de 2009. <http://oacp.presidencia.gov.co/sner/ss/detalleNota1.aspx?id=13563>.

Silva (2003) Economía y Desarrollo, crisis del crecimiento económico Colombia: Expresión en el comportamiento de la oferta final 1990-2002. Universidad Autónoma de Colombia. Recuperado el día 26 de junio del 2009 en la página <http://www.fuac.edu.co/revista/I/I/dos.pdf>

Stake, Robert E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Tormo.com. (2007) Entrevista a Jorge A. Ballen. Recuperado el día 14 de octubre del 2009 de <http://www.tormo.com.co/entrevista/30/.html>

Vélez, L. (2004). Empresas Universitarias de Zamorano, *Panaca Empresa Agro-turística en expansión*. por El Centro Zamorano del Emprendedor (pp. 1- 27).

Yin, Robert E. (1984). *Case Study Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

# CAPITULO 5

*Caso empresarial COOPERATIVA COOGRANADA*

*Un ejemplo de superación empresarial*

*Elkin Darío Rave Gómez<sup>1</sup>*

*Juan Gonzalo Franco Restrepo<sup>2</sup>*

## *Resumen*

El propósito de este documento es presentar los resultados de una investigación aplicando el método de caso, realizada a la Cooperativa Coogranada, que nació en el municipio que lleva su mismo nombre en el oriente del departamento de Antioquia, Colombia.

La Cooperativa nació en el año 1963 y desde entonces ha logrado sortear con resultados exitosos momentos de dificultad, en particular, la crisis de la violencia de la segunda mitad de la década de los 90s, y la crisis del sistema cooperativo en los años 1997 y subsiguientes.

En la investigación se identifican estrategias, decisiones, factores claves de éxito, entre otras, implementadas por la empresa para sobreponerse a momentos de crisis y continuar por la senda del crecimiento hasta conseguir reconocimiento y liderazgo en su sector económico.

---

1 Ph.D. (c). Administración de Empresas; DEA en Internacionalización de la Economía; Especialista en Estudios Políticos; Diplomado en Finanzas; Diplomado en Pedagogía Virtual; Economista. Docente investigador Escuela de Administración, Institución Universitaria CEIPA. E-mail: [elkin.rave@ceipa.edu.co](mailto:elkin.rave@ceipa.edu.co)

2 Magister en mercadeo; Especialista en Gerencia Logística; Diplomado en Pedagogía Virtual; Administrador de empresas. Docente investigador, Escuela de administración, Institución Universitaria CEIPA. E-mail: [juan.franco@ceipa.edu.co](mailto:juan.franco@ceipa.edu.co)

## *Temas que cubre el caso*

- Crisis sociopolítica en Colombia
- Crisis del sistema cooperativo colombiano
- Factores claves de éxito de la Cooperativa
- Crecimiento
- Direccionamiento estratégico



## *Introducción*

La economía solidaria en Colombia se inicia de manera organizada en el año 1931 con la expedición de la ley 134 (supersolidaria, 2011). El sector cooperativo es dinámico y en crecimiento, situación que se puede constatar en los informes de FOGACCOOP que indican que para el cierre del año 2010 se encuentran inscritas en el seguro de depósito 188 cooperativas con un total de 2.2 millones de asociados (2011).

Cooperativa COOGRANADA es un caso de enseñanza escrito pensando en los estudiantes de pregrado, en particular aquellos pertenecientes a escuelas de administración en sus primeros años, que con frecuencia se enfrentan a diversos postulados teóricos y buscan afanosos la manera de bajar esas teorías para solucionar problemas reales. Sin embargo, es un material que bien puede ser utilizado en cursos de posgrado, para profesionales que desean conocer las principales decisiones y estrategias que empresas de su entorno económico aplicaron para sobreponerse exitosamente a momentos de adversidad.

El caso cuenta al lector los antecedentes, los períodos críticos por los que ha pasado la empresa, cuáles fueron las decisiones estratégicas adoptadas para superar estos momentos de dificultad, portafolio de productos, y finalmente, se entregan las conclusiones y preguntas para análisis.

## *Metodología*

El caso empresarial “COOGRANADA un ejemplo de superación empresarial” se enmarca en la línea investigativa “organización y gerencia”, que tiene como propósito conocer las diferentes prácticas gerenciales desarrolladas en empresas colombianas, con el fin de identificar cuáles han sido los factores claves de éxito y las estrategias aplicadas para crecer, lograr posicionamiento de marca y sobreponerse a momentos de crisis como consecuencia de factores internos y externos.

La pregunta en la cual sintetizamos el problema de investigación es: ¿cuáles fueron las decisiones estratégicas utilizadas por empresas colombianas para salir adelante en situaciones adversas? Con la claridad del problema a investigar, a continuación relacionamos la metodología utilizada para la escritura del caso.

La metodología implementada es cualitativa, en la cual nos concentramos en mostrar de manera lógica y ordenada la secuencia de los acontecimientos ocurridos en la organización (Stake, 2005); se aplica un razonamiento inductivo (Ogliastri, 1991) donde a partir del conocimiento, la observación de la realidad de los hechos acontecidos en la empresa y en su entorno se obtiene información que permite realizar interpretaciones y conclusiones importantes que dan respuesta a la pregunta de investigación.

En coherencia con lo manifestado por Stake en su libro investigación con estudio de casos (2005), la secuencia metodológica es la siguiente:

Inicialmente se realiza el contacto con la presidencia de la empresa mediante envío de comunicación escrita, manifestando el interés en la escritura del caso, socializando el anteproyecto y solicitando la autorización para el acceso a la información. Posteriormente iniciamos la secuencia de visitas: la primera a la presidencia de la compañía donde organizamos la agenda de trabajo, solicitamos posteriores entrevistas con personal clave y oficializamos el inicio de la escritura del caso. En cada visita aplicamos la técnica de observación para describir el contexto que enmarca la escritura. Para las entrevistas se elabora una guía que se



utiliza como instrumento para levantar la información utilizada como insumo en la construcción del caso. La guía contiene ocho categorías que agrupan veinticinco variables. Las categorías representan las áreas que, a criterio de los investigadores, son las más relevantes en la organización para el efecto del presente caso de enseñanza, estas son: antecedentes, contexto, mercado, aspectos financieros, proceso de producción, estrategias, gestión administrativa y talento humano. Con la información recolectada en las entrevistas, la revisión de documentos (impresos y medio electrónicos), con la observación, entre otros, tenemos elementos importantes que nos permiten iniciar con la redacción del caso.

Finalmente es pertinente mencionar que se trata de un caso de enseñanza, categorizado como intrínseco, que se elaboró apoyado en los elementos metodológicos de Stake, y otros autores de enorme importancia como Yin (1994), Ogliastri (1991), Easton (1992) y (Puchol et al., 2005), quienes hablan de la estructura y metodologías en la construcción de casos.

## 1. Reseña histórica



*Fuente: COOGRANADA.*

El origen de la Cooperativa está en el municipio de Granada, población situada a sólo 74 kilómetros al oriente de la ciudad de Medellín, donde el 4 de febrero de 1963, el padre Pedro Antonio Gómez, con la ayuda de 44 personas, fundó la que en sus inicios llevaría el nombre de Cooperativa San Pío X.

Ese mismo día se realizó la primera asamblea general y se nombró el primer consejo de administración<sup>3</sup> y la primera Gerente Tesorera, la señora Margarita Benjumea, en ocasiones apoyada en su labor por la señora Carmen Mejía. En aquella asamblea se determinó que el aporte de cada uno de los socios fuera de diez pesos, lo que significó que con un capital inicial de cuatrocientos cuarenta pesos (\$440), se constituyera en aquel entonces la sólida empresa que hoy conocemos como COOGRANADA.

En sus primeras décadas, la Cooperativa crecía lentamente, pero siempre al cuidado de sus asociados, directivos y empleados. Transcurría el año 1969 cuando la señora Yolanda Zuluaga Suárez catapultó la Cooperativa por los caminos del progreso, pese a las dificultades inherentes a instituciones de este tipo y a la carencia de una sede estable para desempeñar sus actividades, pues seguía en locales prestados unos, alquilados otros, hasta el día 6 de agosto de 1989 fecha en que se inauguró la sede propia en el municipio de Granada.

<sup>3</sup> Los integrantes del primer consejo de administración fueron: Francisco de Paula Ramírez, Miguel María Hoyos, Felipe Alzate, Ángel Emilio Zuluaga, Miguel Aristizábal, Arnoldo Giraldo, Alfonso Zuluaga, Edelmira Giraldo, Arturo Giraldo, Andrés Vergara, Jesús María Gómez, Delio Giraldo y Miguel Zuluaga.

En 30 años la Cooperativa pasó del capital inicial de \$ 440 a la considerable suma de dos mil millones de pesos en activos.

En el año 1990 se inauguró una oficina en el corregimiento de Santa Ana<sup>4</sup>. Dos fueron los fenómenos que impulsaron a la empresa a iniciar su proceso de crecimiento con sedes distintas y distantes del municipio que la vio nacer. En primer lugar, el espíritu colonizador y comercial de los granadinos que los llevó a trasladarse a otros lugares de la subregión y del país y, en segundo lugar, el desplazamiento forzado de cientos de habitantes de la localidad debido al conflicto armado que se agudizaba en la primera mitad de los noventa en la subregión y en Colombia. Ambas situaciones llevaron a establecer sedes donde las personas siguieran conociendo a COOGRANADA como “La embajada de los granadinos”, buscando siempre cumplir con el lema “Crecemos para servir”.

La organización COOGRANADA continúa con su proceso de expansión; en los siguientes años se abren nuevas oficinas del orden nacional, así:

- En Medellín se inaugura la oficina el 15 de diciembre de 1995.
- En Cali, el 6 de noviembre de 2000.
- En Barranquilla se abre punto de atención el 26 de marzo del año 2000.
- Y en la ciudad de Bogotá, a finales del año 2003.

En el año 2011 la Cooperativa tiene 13 oficinas distribuidas en el territorio nacional, en ciudades capitales como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y, poblaciones intermedias como Yumbo (Valle), Santuario, San Carlos, Granada y Santa Ana en Antioquia.

Es indudable la participación de COOGRANADA en la reconstrucción física y social del municipio de Granada, donde lideró procesos de sensibilización, otorgó subsidios y créditos sin intereses y promovió los retornos masivos de las colonias, mediante la motivación y el acompañamiento a los visitantes.

En la actualidad, la Cooperativa está dotada de alta tecnología para cumplir el lema de “Crecemos para servir”, el cual aplica mediante Convenios, Alianzas y Fundaciones.

Con la Alianza por Granada, que integran COOGRANADA, Granada Siempre Nuestra, Creafam y la Administración Municipal<sup>5</sup>, se realizan las funciones emi-

---

<sup>4</sup> Santa Ana es un corregimiento del Municipio de Granada.

<sup>5</sup> COOGRANADA, en asocio con las distintas administraciones municipales lidera proyectos de transformación

nementemente sociales de las instituciones participantes. Además de promover la creación y desarrollo de la empresa Coungra (Confeccionistas Unidas de Granada), la Alianza patrocina y organiza los juegos nacionales granadinos, cuya novena versión se realizó con gran éxito en enero de 2011, evento rico en actividades culturales y recreativas.

Entidades culturales y beneméritas de diversa índole se han beneficiado con las donaciones que, de manera constante, hace la Cooperativa en ejercicio de su función social.

Otra iniciativa de la Cooperativa es la Fundación Social de COOGRANADA, la cual extiende sus servicios al sector rural, participando en la Corporación Granada Siempre Nuestra y Foagro. Estas entidades subsidian la adquisición de abonos, semillas y ganado con el fin de evitar que el campesino tenga que dejar su tierra.

La Fundación Social Cooperativa es la entidad que canaliza las actividades educativas y de salud propias de COOGRANADA.

Por último, especial referencia merece la Cooperativa Infantil Granadina COOINGRA, entidad fundada por COOGRANADA y Creafam, con el propósito de educar a los niños en el espíritu cooperativo y sensibilizar a los padres respecto al deber de guiar a sus hijos por el camino de la solidaridad.

## *2. Momentos de crisis de la organización*

Después de treinta años de existencia, en la segunda mitad de la década de los noventa, la Cooperativa pasó por dos crisis simultáneas, afirma Francisco Duque, Gerente general de la entidad (comunicación personal, 14 de septiembre, 2009). La primera, está asociada a la denominada crisis financiera, iniciada por los otrora Tigres Asiáticos en el año 1997, que saltó a naciones tan diversas y distantes como Rusia, Argentina, Brasil y, por supuesto, Colombia. Según menciona F. Duque (comunicación personal, 14 de septiembre, 2009) en nuestro país la crisis afectó a las cooperativas y a algunas entidades financieras, como el caso de Granahorrar, Banco Andino y Banco del Pacífico.

La segunda, denominada la crisis de la violencia, cuya cúspide acaeció entre los años 1999 y 2002, en la cual la situación sociopolítica vivida en el país afectó de manera significativa a Granada, cuna de la empresa. A consecuencia de lo anterior, en apenas dos años la población del municipio de Granada bajó de 20.000 a cerca de 5.000 habitantes lo que, por supuesto, afectó la base de asociados de

---

social que buscan el bienestar de todos los granadinos.

la Cooperativa.

Ya para el nuevo siglo, la reciente crisis financiera global iniciada en el 2007 e intensificada en el 2008 con la quiebra Lehman Brothers y que derivó en una fuerte crisis económica de orden mundial, no generó un impacto negativo en la estabilidad y solidez de COOGRANADA. Paradójicamente, no obstante haber sido el 2009 un año de dificultades en la economía colombiana, la Cooperativa tuvo un excelente desempeño en cuanto a excedentes financieros se refiere (F. Duque, comunicación personal, 14 de septiembre, 2009).

### *3. Factores claves del éxito de coogranada, esenciales para su permanencia y crecimiento en momentos de crisis*

#### *3.1. Fidelidad y respaldo de los asociados*

Para Francisco Duque, el sentido de pertenencia de los asociados en los momentos de crisis ha sido esencial, siempre han estado ahí, en los buenos y en los malos momentos de la Cooperativa (comunicación personal, 28 de septiembre, 2009). Todos los granadinos sienten como suya la Cooperativa, esto se ha convertido en un elemento jalonador, dinamizador y, a la vez, en un reto para los líderes de la empresa, que los insta a buscar cada día nuevas propuestas, programas, productos y servicios que vayan en la misma dirección de los intereses de los asociados.

En uno de los años de la crisis de mediados de los noventa, la empresa tuvo dificultades económicas, con pérdidas por \$700 millones, apenas lógico, en medio de la turbulencia financiera por la cual cruzaba el sector cooperativo nacional enmarcado en la crisis financiera global (F. Duque, comunicación personal, 28 de septiembre, 2009). Sin embargo, en esos momentos en que soplaron vientos de problemas y desesperación, los asociados de COOGRANADA fueron pilares determinantes para superar las dificultades. A pesar de la complejidad del momento, los asociados no retiraron sus aportes; por el contrario, fue una época en que la Cooperativa aumentó los depósitos de ahorro, reflejando el sentido de pertenencia de los asociados y el interés por la estabilidad y permanencia de la empresa en el mercado.

Para el año 2009 la cooperativa tenía 27.000 asociados en el orden nacional, cifra bastante superior a los cerca de 4.000 que se tenían hace 14 años cuando la entidad salió del Municipio de Granada y abrió su primera oficina en la ciudad de Medellín.

El impulso importante en términos de crecimiento del número de afiliados lo

entregó la oficina de Medellín. Mostró un nuevo camino que hasta el momento era extraño e inexplorado para la empresa: Llevar la organización a otras zonas del país donde existieran residentes granadinos. Sin duda este era un nuevo mercado que a la fecha no se había considerado.

La fidelidad del granadino hacia su Cooperativa es inquebrantable. Alcanza casi un carácter de continuidad generacional de asociados porque hijos y nietos heredan el amor por la empresa lo que realimenta y hace crecer la organización (F. Duque, comunicación personal, 28 de septiembre, 2009).

Sin temor a equivocarnos, podemos agregar que COOGRANADA es un esfuerzo, un logro de la hermandad del municipio de Granada, que le permite consolidarse y ser protagonista de primer orden en el sector al que pertenece (F. Duque, comunicación personal, 28 de septiembre, 2009).

Esa confianza, lealtad y solidaridad de los granadinos hacia su Cooperativa es contagiosa y por eso es que detrás de ellos vienen los santuarianos<sup>6</sup> y los marinillos<sup>7</sup>, otro nicho de mercado que se viene cultivando y que seguro dará resultados favorables en pocos años.

### *3.2. Búsqueda de nuevos mercados*

El poblador granadino tiene espíritu de viajero, de caminante; le agrada desplazarse por voluntad propia en búsqueda de nuevas experiencias y oportunidades económicas. Es natural observar que los habitantes de Granada emigren hacia la capital de Antioquia, o hacia otras capitales persiguiendo nuevos horizontes.

Empero, la historia reciente del municipio de Granada registra la peor crisis humanitaria causada por el desplazamiento forzoso, vivida en medio del conflicto librado entre los distintos grupos armados al margen de la institucionalidad. Esta violencia social contra la comunidad granadina desencadenó un fenómeno de rápido desplazamiento forzado (Granada, 2008) Muchos pobladores de la cabecera municipal emigraron hacia Medellín mientras otros lo hicieron hacia ciudades como Cali y Barranquilla. La población rural del municipio emigró, principalmente, hacia el casco urbano del municipio.

En el municipio de Granada aún prevalecen las secuelas derivadas del conflicto armado y se manifiestan en la disminución de la población: se estima que en los

---

<sup>6</sup> Gentilicio con el cual se conoce a los pobladores del municipio del Santuario, ubicado al oriente del departamento de Antioquia. (Mayúscula)

<sup>7</sup> Gentilicio con el cual se conoce a los pobladores del municipio de Marinilla, ubicado al oriente del departamento de Antioquia.

años del conflicto la población disminuyó en un 64% y que en Granada actualmente viven 9.800 habitantes, entre la zona rural y urbana (Granada, 2008). Este difícil panorama terminó afectando los intereses de la Cooperativa.

La disminución abrupta de la población, base social de la empresa, derivó en una morosidad del 60% en la cartera, lo que hizo sentir la necesidad de salir de Granada (hecho nunca antes pensado) a buscar oportunidades en otras ciudades del país (F. Duque, comunicación personal, 28 de septiembre, 2009). Se pasó de la comodidad del municipio, cuna de la Cooperativa, en el cual no se esperaba un enorme crecimiento de la organización, pero se tenía comodidad y tranquilidad, a un espacio desconocido, de poca certidumbre y con la urgencia de crear oportunidades. Las crisis vividas en los noventa, en particular la crisis de la violencia, se convirtió en la posibilidad perfecta para salir de casa en la conquista de nuevos mercados que permitieran obtener crecimiento, solidez y estabilidad para la organización.

El primer destino en el afán de crear nuevos mercados y asociar personas fue Medellín. Si ésta fue la ciudad que más granadinos recibió, era lógico pensar que esta fuera la primer ciudad en la cual se enfilaron baterías para reconquistar estas personas.

Los granadinos se caracterizan por sus habilidades para el comercio y porque hacen comunidad en los lugares donde se radican. Encontramos, por ejemplo, que constituyen una colonia numerosa en los barrios Villa Hermosa y Moravia, lo que a su vez explica la existencia de oficinas de COOGRANADA en Villa Hermosa y el centro de Medellín, cerca al comercio masivo de la ciudad (F. Duque, comunicación personal, 28 de septiembre, 2009).

La experiencia exitosa de la capital antioqueña tenía que replicarse, era el momento de investigar en qué otras regiones del territorio nacional había granadinos. Estaba latente la oportunidad de crecimiento de la organización y de acercar COOGRANADA a sus conciudadanos. Fue así como se abrieron las oficinas en las ciudades de Barranquilla, Cali, Bogotá y Cartagena. Está en proceso la apertura de nuevas sucursales en otras ciudades del país, siempre en centros comerciales o en barrios donde la presencia de paisanos granadinos sea abundante.

### *3.3. Calidad en el servicio*

El servicio... una actitud frente a la vida (Cooperativa Coogranada, 2009). En COOGRANADA el servicio es factor de diferenciación por el hecho del reconocimiento del asociado. Es un servicio muy personalizado.

Para ilustrar lo personalizado del servicio, es pertinente contar la historia que acontece en los comités de crédito. Este comité lo integran los asociados más antiguos de la organización, que no son empleados sino que reciben el título de consejeros. Al momento de revisar los créditos y evaluar el riesgo, se identifica a los asociados por su parentesco y grado de consanguinidad. Por ejemplo, se recibe la solicitud de crédito de Pedro Pérez, pero antes de evaluar su riesgo crediticio, se recuerda quién es Pedro Pérez, quién es su padre o su abuela, o sus hermanos, cuál es su apodo, qué negocio tiene, dónde reside, entre otras. A la hora de tomar la decisión sobre la aprobación o rechazo del crédito, se consideran los criterios técnicos definidos por la cooperativa para este fin, además de los arriba mencionados en relación con la trayectoria familiar y personal.

Una actitud positiva de servicio se expresa en el respeto hacia el otro, visto de manera integral. No sólo como cliente sino como un ser humano digno de la mejor atención, consideración y cortesía.

Para lograr que COOGRANADA se consolide como una cooperativa líder en la prestación de sus servicios y que mantenga un ambiente laboral excelente, se debe empezar por asumir una actitud interior de servicio. Recordemos que el Ser Humano ha sido creado para ser feliz y en la cooperativa pretendemos con nuestro servicio brindar felicidad a los demás. La calidad en el servicio hacia nuestros semejantes debe volverse una filosofía de vida, que debemos aplicar en forma natural a todas nuestras actuaciones, siendo de esta forma congruentes con la filosofía de una entidad como la cooperativa (F. Duque, comunicación personal, 12 de octubre, 2009).

Lo más importante de generar esta transformación y sumir el compromiso del servicio, es contribuir a que tanto nuestra sociedad como nuestras familias y la empresa para la cual prestamos nuestros servicios, sean menos violentas, más respetuosas y mucho más felices.

La cultura organizacional de COOGRANADA hace que los empleados se sientan motivados y que tengan una indeclinable actitud de servicio para con sus asociados. El buen servicio es cuestión de calidad humana.

### *3.4. Los productos financieros que se ofrecen*

El propósito de COOGRANADA es lograr que todo asociado encuentre un amplio portafolio de servicios financieros y que no sienta la necesidad de acudir a otra entidad del sistema financiero tradicional, manifiesta Doris Arias, Gerente de desarrollo (comunicación personal, 19 de octubre, 2009).

Por lo anterior, y pensando en el bienestar de todos sus asociados, la Cooperativa ofrece dos categorías de productos financieros: ahorro y crédito (Cooperativa Coogranada, 2009).

### *3.4.1. Productos de ahorro*

- Coopidiario. Ahorro disponible que brinda excelente rentabilidad y magníficas oportunidades de obtener mayor rendimiento del dinero. Genera intereses diarios sobre saldo mínimo equivalente al 25% de SMMLV<sup>8</sup>.
- CDAT: Sistema de captación de dinero que se caracteriza por tener un plazo previamente establecido, generando gran rentabilidad. El interés se puede pactar anticipado o vencido. Incluye seguro de vida totalmente gratis en caso de muerte del titular, con la posibilidad de duplicar o triplicar el valor a indemnizar según la causa del fallecimiento.
- Plan de Ahorro Anual: Más conocido como “La Natillera”. Es un plan para ahorrar una cantidad fija durante doce meses y al vencimiento recibir el capital ahorrado con excelentes intereses. El primer viernes de cada mes, por la Lotería de Medellín se sortea el valor de la cuota pactada multiplicada por doce. El ahorrador debe estar al día en el pago para participar del sorteo.
- Plan 75: Es un ahorro a Término Fijo con tasas preferenciales, dirigido a los ahorradores mayores de 75 años, que se vinculen a la cooperativa y no gocen de los beneficios del seguro de vida sobre sus ahorros. Los plazos oscilan entre 180 y 540 días.
- Tarjeta Débito: Quinientos cincuenta mil cajeros disponibles en el mundo, con subsidio sobre el 4 x mil y baja cuota de manejo. Además ofrece servicio de Giros, Transferencias, Cajeros y Datáfonos.
- La Cooperativa también ofrece un cupo para avance de pagos, compras o retiros, como siempre en procura de ofrecer a los usuarios mayor seguridad y comodidad.
- Cuenta Corriente Especial: En convenio con Megabanco, se abren cuentas corrientes a los asociados de la Cooperativa, bajo las mismas

---

<sup>8</sup> SMMLV: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

condiciones de cualquier banco, con el atractivo de que los cupos de sobregiro y pagos sobre canje se otorgan directamente por COOGRANADA.

### 3.4.2. Líneas de crédito

- Libre inversión.  
Destino: Recreación, educación, salud, calamidad doméstica, entre otros. Monto máximo: Hasta 90 SMMLV sin garantía real. Superior a 90 SMMLV requiere hipoteca o pignoración de vehículos. Plazo máximo: 36 meses
- Educativo.  
Existen dos modalidades:
  - a). De acuerdo al valor del semestre, acumulables durante la realización de la carrera profesional. Monto máximo: Hasta el valor de la matrícula. Debe quedar saldo máximo de \$1.400.000 por semestre. Máximo acumulable al final de la carrera: \$14.000.000. Forma de pago: Sólo el interés mensual. El pago del capital comienza seis meses después de terminar la carrera a una tasa anual del 18%. Requisito: Presentar matrícula de la universidad y el cheque será girado a nombre de la institución. En caso de retiro del estudiante, el saldo del crédito pasará a la modalidad de libre inversión, y tendrá el tratamiento de acuerdo a la actual línea.
  - b). Para estudios universitarios o todo tipo de estudio. Monto máximo: Hasta el valor matrícula. Plazo máximo: Semestre o año según modalidad. Administración: De acuerdo a la tabla de administración.
- Vehículo particular.  
Monto máximo: 70% del avalúo dado por FASECOLDA<sup>9</sup>. Plazo máximo: Usados: 48 meses y Nuevos: 60 meses. Administración: Según tabla preestablecida. Garantía: Pignoración del vehículo a favor de COOGRANADA. Requiere seguro del vehículo con COOGRANADA como primer beneficiario y un codeudor.
- Microcrédito.  
Denominado también como “gota a gota”. Lo está dinamizando la Fundación Social Cooperativa. Requiere un grupo mínimo de cinco

<sup>9</sup> FASECOLDA: Federación de Aseguradoras de Colombia.

personas quienes son capacitadas en Cooperativismo. El valor máximo a prestar es de \$500.000 por persona y las cuotas de pago son semanales.

- Crédito de comercio rotatorio.  
Monto máximo: Hasta 90 SMMLV con garantía personal; a partir de este monto requiere garantía real, o las adicionales que considere la Cooperativa. Plazo máximo: 12 meses. El asociado debe obtener un seguro de vida por el monto aprobado y con COOGRANADA como primer beneficiario.
- Capital de trabajo.  
Monto máximo: Hasta 90 SMMLV garantía personal; a partir de este monto requiere garantía real, o las adicionales que considere la Cooperativa. Plazo máximo: 60 meses.
- Reactivación de negocio.  
Monto máximo: Hasta \$10.000.000. Plazo máximo: 60 meses. Sólo válido para el municipio de Granada y dirigido a comerciantes propietarios que abran sus negocios en la zona de reconstrucción.
- Crédito rotatorio.  
Con un plazo hasta de un año, prorrogable; es un crédito comparable a un cupo de sobregiro con plazo más amplio.
- Vehículo comercial.  
Taxis y demás vehículos para trabajo.
- Agropecuario.  
COOGRANADA tiene tasas diferenciales para el sector agropecuario y participa en alianzas como Foagro que tienden al bienestar del sector rural.
- Crédito para vivienda.  
Incluye adquisición de vivienda nueva o usada, construcción de vivienda individual o liberación de gravamen hipotecario. El crédito para reparación de vivienda se asimila a consumo. Monto máximo: 70% avalúo comercial. Plazo máximo: 84 meses. Garantía: Hipoteca de primer grado a favor de COOGRANADA y seguro renovable cada año del saldo del crédito y de la propiedad.

Como se puede apreciar, la Cooperativa tiene al servicio de sus asociados una amplia cobertura en productos financieros, que cumple con las expectativas de los clientes y que los enamora cada vez más de ella.

## 4. Conclusiones

En los párrafos anteriores se han mencionado cuatro aspectos que han jugado un papel significativo en el crecimiento, sostenibilidad y solidez de COOGRANADA en sus 48 años de vida. Sin embargo, existen otros factores que tienen importancia para que la Cooperativa goce de liderazgo en su sector y de buena salud en todos los ámbitos empresariales:

- *Fortaleza financiera:* No se puede desconocer que en los años de crisis de la entidad, se tuvieron dificultades financieras<sup>10</sup> al tener, por ejemplo, muchos más ahorros que créditos. Además de lo anterior, se tenían créditos de largo plazo apalancados con ahorros de muy corto plazo, situación que generó un inconveniente financiero. Hubo años en los que no se tuvo excedentes o los excedentes fueron negativos, además de índices de morosidad del 60% (D. Arias, comunicación personal, 19 de octubre, 2009). No obstante estos datos estadísticos hacen parte del pasado y de los momentos difíciles que ha logrado sortear de manera exitosa la organización.
- En la actualidad los números son diferentes. D. Arias (comunicación personal, 19 de octubre). Al mes de julio del año 2009 se tenían \$730 millones de excedentes, la cartera morosa entre el 6% y 7%, - dato alentador si tenemos presente que para el mismo período los bancos del país la tienen alrededor del 8%- y \$53.000 millones en activos. Es claro entonces que COOGRANADA posee y ha mejorado ostensiblemente su fortaleza financiera.
- *Continuar con el crecimiento:* A pesar del proceso de expansión llevado a cabo en los últimos quince años, la cooperativa considera que aún quedan otros lugares donde se puede abrir mercado, es el caso de las ciudades de Cúcuta, Quibdó, entre otras (F. Duque, comunicación personal, 12 de octubre, 2009). Manteniendo el deseo de crecer

---

<sup>10</sup> Entrevista con el doctor Francisco Duque Herrera, Gerente General de la Cooperativa COOGRANADA. Medellín, Octubre 15 de 2009, p. 6

más, la prioridad es consolidar lo alcanzado hasta el momento.

- *Direccionamiento estratégico:* Hubo un momento en que la Cooperativa creció tanto que no tenía la estructura administrativa para soportar ese crecimiento. Esta necesidad derivó en la implementación de un plan de direccionamiento estratégico para lograr la reestructuración administrativa; con el fin de contar con procesos más modernos y ágiles, con mejores medios de trabajo y, sobre todo, con una mayor cualificación del personal y de las responsabilidades y acciones en todos los cargos administrativos y operativos de la empresa (Cooperativa Coogranada, 2008).
- *Tecnología:* El crecimiento de la cooperativa ha implicado actualizaciones importantes en la parte tecnológica. Es por esto que desde el año 2006 COOGRANADA inició una serie de inversiones importantes en tecnología, de tal manera que le permitiera desarrollar un sistema y una plataforma tecnológica propia, acorde a las necesidades de la empresa. El aspecto tecnológico coloca a la Cooperativa a la vanguardia en las empresas de su sector.

La cooperativa COOGRANADA es, sin temor a equivocarnos, uno de los pilares fundamentales en los cuales se sustenta el desarrollo y avance de la sociedad granadina (F. Duque, comunicación personal, 12 de octubre, 2009). Es una empresa que cada día crece para servir, para ayudar a la comunidad a salir adelante y dejar en el pasado los momentos difíciles que la situación sociopolítica del país les ha obligado a sortear. COOGRANADA, es una organización solidaria al servicio de la comunidad que la vio nacer.

## *5. Preguntas para análisis*

1. Ante la desigualdad que tiene Colombia en la distribución del ingreso, ¿piensa usted que un modelo económico basado en la cooperación es una posible salida para lograr la equidad en nuestra sociedad? Argumente.
2. ¿Cuál fue la estrategia adoptada por COOGRANADA para que en el año 2009 - de recesión económica- la empresa obtuviera excedentes financieros?
3. Analice a profundidad los cuatro factores claves del éxito de COOGRANADA y evalúe si es pertinente aplicarlos a otras organizaciones. Argumente el por qué si, o el por qué no.
4. Con base en la lectura del caso, ¿Cómo podríamos evaluar la responsabilidad social empresarial en COOGRANADA?

## 6. *Lecturas complementarias sugeridas*

- Giraldo Neira, O. (2007). *Cooperativismo Financiero para el Siglo XXI*. Digiprint. Bogotá, Colombia.
- Ley 454 de 1998. *Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria*. Diario Oficial No. 43.357, de 06 de agosto de 1998.
- Marín Arango, E. (1997). *Cómo hacer cooperativismo, empresas del futuro*. Edición universitaria. Medellín, Colombia.

## 7. *Lista de Referencias*

Cooperativa Coogranada. (2008, diciembre). Informes y balances. Recuperado el 14 de diciembre de 2008, del sitio Web de Coogranada: <http://www.coogranada.com.co/>

Cooperativa Coogranada. (2009, noviembre). Valores Corporativos. Recuperado el 07 de noviembre de 2009, del sitio Web de Coogranada: <http://www.coogranada.com.co/>

Easton, G. (1992). *Learning from case studies*. Gran Bretaña: Prentice Hall.

Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (2011, septiembre). Boletín Financiero y Jurídico número 33. Recuperado el 11 de noviembre de 2011, del sitio Web de Fogacoop: <http://www.fogacoop.gov.co/>

Granada. (2008, Septiembre). Plan de Desarrollo Municipio de Granada 2008 – 2011. Recuperado el 10 de septiembre de 2009, del sitio Web del Municipio: <http://www.granada-antioquia.gov.co/>

Ogliastri, E. (1991). El método de casos. Recuperado el 13 de marzo de 2009, del sitio Web de Universidad ICESI: [http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla\\_el\\_metodo\\_de\\_casos.pdf](http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla_el_metodo_de_casos.pdf)

Puchol, L., Ongallo, C., Puchol, I., Berlinches, A., Martín, M. J., Nuñez A., & et al. (2005). NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 25 casos de Recursos Humanos acompañados de las soluciones propuestas por sus autores. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos.

Stake, R. E. (2005). Investigación con estudio de casos. (3ra Ed.). Madrid, España.: Morata.

Superintendencia de la Economía Solidaria (2011, octubre). *Reseña Histórica de la Economía Solidaria en Colombia*. Recuperado el 13 de octubre de 2011, del sitio Web de Supersolidaria: <http://www.supersolidaria.gov.co/>

Toro, J.I. & Parra, R. R. (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Medellín, Colombia. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Yin, R. E. (1994). *Case Study Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage

# Anexo 1

## Guía para la recolección de información en la elaboración de casos de enseñanza

CATEGORIA	VARIABLE	PREGUNTAS
1. Antecedentes	Cronológica	<p>¿Quién o quienes fundaron la empresa?</p> <p>¿En qué año se fundó?</p> <p>¿Cómo surgió la idea de negocio?</p> <p>Actividad económica inicial de la empresa y actividad actual</p> <p>Localización de la empresa (en sus inicios y en la actualidad)</p> <p>¿Cuál (es) fueron los productos y /o servicios que inicialmente se ofrecieron?</p> <p>¿Cuáles han sido las crisis o momentos difíciles por los que ha atravesado la organización?</p> <p>¿Cómo han enfrentado las crisis?</p> <p>¿Quién fue su primer presidente y/o Gerente y cuál era su perfil?</p> <p>¿Cuántos Gerentes Generales o Presidentes ha tenido la empresa y cuáles eran sus perfiles?</p>

<p>2. Contexto</p>	<p>Legislativo Económico</p>	<p>¿Cómo está la parte legislativa, las regulaciones para la organización?</p> <p>¿En qué los afecta?</p> <p>¿Cómo los beneficia?</p> <p>¿Cómo ha enfrentado la empresa las crisis económicas?</p> <p>¿La crisis del año 1998-99?</p> <p>¿Cómo se comporta la empresa frente al sector económico al cual pertenece?</p>
<p>3. El mercado</p>	<p>Geográfico Demográfico Sicográfico Conductual</p>	<p>¿Actualmente a cuáles mercados se orientan sus productos?</p> <p>¿A cuales países exportan el (los) productos?</p> <p>¿Cuáles son las tendencias del mercado al cuál se dirige?</p> <p>¿Cómo percibe el mercado la marca?</p> <p>¿Cómo ha evolucionado su participación en el mercado?</p> <p>¿Cuáles son las principales fortalezas o debilidades que tiene la organización en el mercado?</p> <p>¿Quiénes son sus principales competidores?</p>

<p>4. Aspectos financieros</p>	<p>Composición accionaria          Utilidades          Estados financieros          Presupuesto</p>	<p>¿Con cuántos socios nació la empresa y cuántos tiene en la actualidad?.</p> <p>¿Cómo es la composición accionaria de la empresa?</p> <p>¿La organización ha tenido momentos en los cuales no generó utilidades?</p> <p>¿Genera utilidades en el momento?</p> <p>¿Cómo ha sido su situación financiera en los últimos años y en la actualidad?</p> <p>¿Cómo se distribuyen esas utilidades?</p> <p>¿Cuáles son las principales fortalezas o debilidades que tiene y/o tuvo la organización en la parte financiera?</p>
<p>5. Proceso de producción</p>	<p>Tecnología          Innovación</p>	<p>¿Qué tipo de tecnología utilizan?</p> <p>¿Ha sido necesario mejorar la tecnología en los últimos años?</p> <p>¿La capacidad de producción responde a las exigencias y necesidades del mercado?</p> <p>¿Cuáles son los problemas más frecuentes en cuanto la programación de la producción?</p> <p>¿Ha innovado en los productos en los últimos años?</p>

<p>6. Estrategias</p>	<p>Crecimiento                  Diversificación                  Integración                   Defensivas                  Diferenciación                  Enfoque                  Liderazgo en costos.</p>	<p>¿Qué mejoras se han realizado al producto?</p> <p>¿La empresa ha incursionado en nuevos mercados?</p> <p>¿Qué actividades de comunicación promocional realiza la empresa?</p> <p>¿Cuál es el portafolio de productos que tiene la empresa?</p> <p>¿Se ha logrado ampliar la línea de productos?</p> <p>¿Se ha logrado una extensión de marca? En que categorías</p> <p>¿Se han realizado alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores o competidores? ¿Cuáles han sido y en que época se realizaron?</p> <p>¿Se ha eliminado una línea de producto, se ha dejado de prestar un servicio que antes se ofrecía o se han cerrado puntos de venta?</p> <p>¿En qué se diferencia el producto de marcas competidoras?</p>
-----------------------	--	---

7. Gestión administrativa	Planeación Organización Dirección Control	<p>¿Las estrategias utilizadas en los últimos años han sido exitosas?</p> <p>¿Cuál es el plan estratégico de la empresa para los próximos cinco años?</p> <p>¿La estructura organizacional se ha modificado en los últimos años?</p> <p>¿Cuáles son los principales mecanismos de control que maneja la empresa?</p>
8. Talento humano	Motivación Capacitación	<p>¿Qué mecanismos utiliza la organización para motivar a los empleados?</p> <p>¿Existen programas de inducción para los nuevos integrantes de la organización?</p> <p>¿Se tienen definidos programas de bienestar para los empleados y su grupo familiar?</p> <p>¿Cuáles son las principales fortalezas o debilidades que tiene la organización en el recurso humano?</p>

*Fuente: Adaptado a partir de la revista SOTAVENTO No. 2, Bogotá, Universidad Externado de Colombia año 1998.*