

**CASOS  
EMPRESARIALES**

**LA TOMA DE DECISIONES EN  
ÁREAS FUNCIONALES**



---

## Universidad de los Andes

Alfonso Sánchez  
Vicerrector-Decano

Omar Pérez Díaz  
Coordinador Académico

Doris Pernía  
Secretaria Académica

---

© Universidad de los Andes, Núcleo  
Universitario Dr. Pedro Rincón Gutiérrez.

Editor Literario: Carvalho Casanova, Jesús Francisco  
Director del libro: Omar Pérez Díaz  
Título: Casos empresariales: La toma de decisiones en  
áreas funcionales.  
Dirección de Investigaciones.  
Universidad de los Andes  
Libro Resultado de Investigación  
Serie: Casos de aprendizajes/Empresas de negocios  
Primera edición: Tomo I  
Táchira, agosto de 2020.  
Formato: 512 x 800 px  
Versión digital ISBN: 978-980-18-1258-6  
Páginas: 108

---

### Autores:

© Giuseppe Vanoni Martínez © Alfonso Omaña Guerrero ©  
Martha Guerrero Carrasco © Julián Zapata Cortés © Geovanny  
Perdomo Charry © Ana Gómez Trujillo © Diego Mazo Cuervo.



---

**Fundación Universitaria CEIPA**

Diego Mazo Cuervo Dr.  
**Rector**

Giovanny Cardona Montoya Dr.  
**Vicerrector Académico**

Amparo Acosta Hurtado  
**Coordinadora de Investigaciones**

---

© Fundación Universitaria CEIPA

Editor Literario: Carvalho Casanova, Jesús Francisco  
Director del libro: Omar Pérez Díaz  
Título: Casos empresariales: La toma de decisiones  
en áreas funcionales.  
Dirección de Investigaciones.  
CEIPA Business School  
Libro Resultado de Investigación  
Serie: Casos de aprendizajes/Empresas de negocios  
Primera edición: Tomo I  
Táchira, agosto de 2020.  
Formato: 512 x 800 px  
Versión digital ISBN: 978-980-18-1258-6  
Páginas: 108

---

**Autores:**

© Giuseppe Vanoni Martínez © Alfonso Omaña Guerrero ©  
Martha Guerrero Carrasco © Julián Zapata Cortés © Geovanny  
Perdomo Charry © Ana Gómez Trujillo © Diego Mazo Cuervo.

# TABLA DE CONTENIDOS

PRÓLOGO	PÁGINA 01 EL EDITOR
CASO 01	PÁGINA 08 TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN
CASO 02	PÁGINA 30 GRUPPO SALINAS: REDESIGNING THE CORPORATE STRATEGY
CASO 03	PÁGINA 50 LAURA PIÑEIRA: A MATTER OF DECISION
CASO 04	PÁGINA 59 CEIPA: ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y LA CRISIS
CASO 05	PÁGINA 77 ANDRÉS CARNE DE RES: ¿CÓMO ESCAPAR DEL COVID-19?
CASO 06	PÁGINA 103 EL BESO

Las escuelas de negocios del Siglo XXI conciben la interdisciplinariedad de las ciencias como el medio a través del cual se incorporan las áreas funcionales de la administración de empresas a la formación integral del profesional.

Desde una percepción ampliada de la definición de gerencia, la transversalidad de las áreas funcionales implica un alto grado de formación interdisciplinar cuyo propósito es el desarrollo de competencias entorno a la gestión de operaciones y logística, el talento humano, el marketing y las finanzas.

Entendida en el contexto global de las ciencias, el desarrollo de estas competencias exige, tanto en el docente como en el participante, altos niveles de comprensión de la realidad organizacional además de la autogestión de los equipos multidisciplinares de trabajo que permitan impactar de manera positiva en la competitividad, la eficiencia, la eficacia y la productividad.

Para cumplir este propósito, las escuelas de negocios a

sumen el desafío de adaptar, tanto el currículo, como la didáctica, y las prácticas pedagógicas, a un entorno académico caracterizado por la flexibilidad, el dinamismo y la adaptabilidad, que permita la formación procesual e integral de un profesional capaz de responder con asertividad a las exigencias del entorno empresarial del siglo XXI, considerando las interrelaciones e interdependencias entre las áreas funcionales de la administración.

En la complementariedad entre academia y empresa los casos de enseñanza, como estrategia pedagógica, estimulan el aprendizaje experiencial desde la interacción con situaciones problemáticas que emergen en la cotidianidad focalizando los procesos de formación entorno al desarrollo de las siguientes competencias:

Competencias Cognitivas: conocimiento de los principios, fundamentos, procesos y aplicaciones de la teoría administrativa desde áreas funcionales como marketing, finanzas, operaciones y talento humano, caracterizando las interrelaciones e

interdependencias entre los diversos campos de la ciencia en la salud, la ingeniería, la contaduría, la economía, el derecho, la informática, la estadística, entre otros.

Competencia Investigativa: promover la integración entre participantes de diversas profesiones permite incrementar los niveles de conocimiento interdisciplinar además de promover la adaptabilidad dinámica a la demanda de contextos multidiversos. Es la investigación, fundamentada en los casos de enseñanza, la fuente inagotable del disenso, la duda metódica y el discernimiento que lleva a los profesionales y las comunidades científicas a asumir los desafíos de situaciones hipotéticas, o reales, para responder a las necesidades sociales y organizacionales desde la perspectiva académica y humana. Como parte de la investigación formativa, los casos de enseñanza estimulan el uso de las tecnologías de la información para promover la interacción del hombre con el propósito de facilitar la identificación de oportunidades para la solución de los problemas

apalancado en las fortalezas de la organización, minimizando los efectos potenciales de las amenazas externas y mitigando las debilidades a lo interno. Este proceso decisorio propicia la generación de círculos virtuosos para la toma de decisiones en el contexto económico, político, social y medioambiental.

Competencia Interpretativa: los casos de enseñanza plantean como requisito fundamental para el desarrollo de estas competencias el reconocimiento de patrones de comportamiento en las variables que regulan el contexto global. Esta interpretación de la realidad social y organizacional permite a los participantes gestionar en tiempos de caos y aprovechar la emergencia de estos fenómenos para promover la autogestión y el autoaprendizaje en equipos multidisciplinarios. Los casos de enseñanza tienen como propósito desarrollar en el gerente las competencias para interpretar el contexto en una realidad multidiversa de necesidades sociales, determina los caminos y procesos a seguir para

cumplir con el objeto social de las organizaciones, y desarrolla criterios de responsabilidad social, en un marco de valores y de ética y compromiso social.

### Competencia

Argumentativa: los casos de enseñanza propician la interacción con comunidades científicas nacionales e internacionales al estudiar la diversidad desde la globalidad. Permiten reconocer los patrones de comportamiento propios de las necesidades emergentes de otros contextos, otros países y otras culturas, impulsando la ampliación de las competencias argumentativas haciendo un contraste entre la realidad local, su entorno y el contexto global. Estos también tienen, como eje transversal, el desarrollo de las competencias comunicativas, de expresión oral, y escrita, la lectura comprensiva, y la consulta de patologías organizacionales similares, la habilidad para argumentar las perspectivas, visiones, proyectos, planes, estrategias, políticas y normas, a partir de los principios de la administración, fortalecien-

do a la competencia argumentativa desde la interacción con los pares, interactúan, respetando la diversidad y aportando a ellos los saberes disciplinares.

### Competencia

Comunicativa: la asertividad en la conformación y el manejo de los equipos multidisciplinares de trabajo es considerada una fortaleza de la aplicación de los casos de enseñanza.

La comunicación hace parte fundamental del éxito en la dirección y la gestión de los procesos desarrollados por los equipos de trabajo, por lo tanto, la comunicación asertiva es un reto permanente para los casos de enseñanza como fuente del conocimiento desde la interpretación de la realidad.

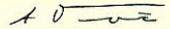
Competencia Profesional: el desarrollo del caso de enseñanza permite a los participantes empoderar las capacidades para identificar patrones de comportamiento en las variables cuantitativas y cualitativas relacionadas con los diversos campos de la ciencia.

Esta estrategia pedagógica estimula la toma de decisiones a través de la complementariedad entre la valoración de los datos numéricos y el proceso de maduración experiencial que conlleva a la decisión cualitativa. Adicionalmente a las decisiones disciplinares, la comprensión por la diversidad y el disentimiento estimula en el participante el desarrollo de competencias blandas como a asertividad y la resiliencia. En el campo de los casos de enseñanza la discusión argumentativa que se genera desde perspectivas disímiles promueve círculos virtuosos de aprendizaje experiencial a través de la escucha activa y la actitud positiva por el aporte en la construcción de decisiones consensuadas que llevan al cumplimiento de los objetivos del aprendizaje.

Al considerar la integración de las competencias mencionadas, los casos de enseñanza, como estrategia pedagógica de las escuelas de negocios, concuerdan con los objetivos de la Psicología Cognitiva en la preocupación por el desarrollo del proceso de aprendizaje experiencial y la

aprehensión del conocimiento. Este proceso implica la articulación de elementos estructurales de la mente humana partiendo de las experiencias previas y la falsación a través de la contrastación con la nueva información.

Bajo esta premisa los casos de enseñanza representan la intervención académico-pedagógica a través de la cual se estimula la construcción del conocimiento desde lo simple hacia lo complejo, propiciando en los participantes la proactividad hacia la formación del ser desde el saber-hacer.



**Alfonso Omaña G., Ph D.**  
**Kansas University**

1

TCC:  
URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN  
MEDELLÍN

---

**Giuseppe Vanoni Martínez  
Julián Andrés Zapata Cortés  
Geovanny Perdomo Charry**

## **PRESENTACIÓN**

Las operaciones y logística como área funcional de la administración propone el estudio de las normas y procedimientos que regulan la producción de bienes y servicios además de orientar la toma de decisiones a nivel operativo, táctico y estratégico en cualquier organización.

Al incorporar la sostenibilidad medioambiental al servicio de transporte de mercancías, la percepción del área funcional evoluciona hacia el aprovechamiento de los recursos actuales sin comprometer la disponibilidad de estos a las futuras generaciones como lo plantea el informe Bruntland de la Organización de las Naciones Unidas. Desde esta perspectiva el servicio de transporte implica un esfuerzo financiero para la organización en la vía de comprometer recursos para migrar a opciones amigables con el ambiente a través de las cuales se logren evidenciar prácticas de responsabilidad social que involucren a las comunidades beneficiadas y a los grupos de interés dentro y fuera de la organización.

El siguiente caso desafía a los participantes a asumir el rol de tomadores de decisión considerando factores estratégicos como la perdurabilidad empresarial desde la perspectiva financiera y el reto de la sostenibilidad en el marco de la responsabilidad social corporativa.



## **CASO UNO**



# TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

---

Jorge García Arango had just learned via local television that, on the following day – March 7th 2018 – the Municipality of Medellín and the Metropolitan Area[1] would implement emergency measures due to the high atmospheric pollution levels in the Aburrá Valley. In addition, said decision would not only restrict the circulation of vehicles on March 8th and 9th from 5:00 a.m. to 10:00 a.m. and from 4:00 p.m. until 8:00 p.m. in the evenings, but also increase the number of vehicle's license plate[2] digits that could not circulate[3].

Mr. García, as regional manager of TCC, a Medellín-based company dedicated to the shipping of parcels, transport, international freight, and logistics services, knew that its operation would be modified by this needed measure. The ban on the free circulation of his goods delivery trucks would alter its operating costs and,

in turn, would hinder access to the city center, where a large amount of loading and unloading occurred, even more. Above all, however, the company's value promise, "TCC delivers", would be affected.

## The Evolution of TCC

On March 11th 1968, the Jorge Agudelo Restrepo y Cía company was founded in the city of Bogotá through a family business venture, afterwards renamed Transportadora Comercial Colombia (Transcomerco), and which years later would become recognized as TCC because of its initials. In the beginning, the company created by Mr. Jorge Agudelo Restrepo, originally from Medellín, and Mrs. Rosalba Trujillo, born in the Department of Huila, focused on the transport of parcels. This operation was carried out in a black Ford truck that belonged to the married couple, and that traveled around the capital city and other departments, providing a service that, at that time, was new in the country. "Back then, goods would take a month to reach their destination," Mrs. Trujillo recalled.

CASO  
UNO

PÁGINA 8

---

[1] It is comprised, from south to north, by the municipalities of Caldas, La Estrella, Sabaneta, Itagüí, Envigado, Medellín, Copacabana, Girardota, Bello, and Barbosa, which constituted what is called the Aburrá Valley.

[2] Called "placas" in Colombia, also known as "matriculas" or "patentes" in different Latin American countries.

[3] This vehicular restriction known in Colombia as "Pico y placa" was implemented in cities around the country in different ways, with city majors setting specific restrictions for vehicular circulation, mainly in larger cities.

# TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

---

The domestic demand of parcel transport, although greater in the main cities of Colombia, made the opening of a Medellín branch possible in 1973, which eventually became the main headquarters. The 1980s marked a change in general management at TCC when Josefina Agudelo Trujillo, daughter of the founders, took charge of all operations. TCC acquired the largest shareholding in Fracor S.A. and Global Mensajería S.A. at the end of 2009 in order to consolidate its position in the Colombian transport and logistics market. In 2014, the Malco company was acquired by TCC to internationalize its operations in the transport of goods, while the Mario Londoño company was purchased to facilitate customs services. This enabled TCC, as a logistics group, to expand to Ecuador, the United States, and Panama (see Annex 1).

TCC had over 1100 destinations served by its distribution network in Colombia; it included separate nodes[5] with different types of vehicles

making it one of the most profitable companies in the Colombian transport sector, as showed in its financial statements (see Annex 2). In order to guarantee a high quality service, different logistics platforms[6] were built in Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Montería, Bucaramanga, Pereira, Cartagena, Manizales, Cúcuta, Pasto, Ibagué, and Neiva, and over 133 Logistics and Service Points[7] (LSP) – where the delivery times ranged between 24 and 72 hours for parcels depending on the destination, and between 9 and 72 hours for courier services.

In Medellín, operations were undertaken at the logistics platform of that city and they would distribute to all the LSP throughout the Aburrá Valley through the four business lines of the company, with a participation of 23% of the total number of units moved through the courier line. The city center was served by three LSP: Guayaquil, Barrio Triste, and Torre Argos.

CASO  
UNO

PÁGINA 9

---

[5] Places where goods are received, consolidated, stored, and dispatched to both the company's different service points and to the customers.

---

[6] Large facilities where the consolidation of goods coming from different cities is carried out.

[7] Small facilities usually located within the city where goods are received and delivered to end customers.

## THE CITY OF MEDELLÍN

The National Administrative Department of Statistics (DANE) identified Medellín, capital city of the Department[8] of Antioquia, as the second most populated city in Colombia, with a population of 2.5 million people.[9] It was regarded as one of the main economic, financial, industrial, and cultural centers[10] in the country, along with its marked dedication and influence on the textile sector, standing out among Latin American cities for the ColombiaTex[11] and ColombiaModa[12] annual international events. At the beginning of 2018, the urban area of the city was divided into six zones that were home to 16 communes comprising 256 neighborhoods – 17[13] of them made up the central part of the city, although, La Candelaria, Guayaquil,

San Benito, Villa Nueva, and Estación Villa were identified by the Secretary of Mobility from the Mayor's Office as the neighborhoods with the greatest vehicular chaos and where the air was most polluted[14] due to the high flow of public and privately-owned vehicles used for both passenger and goods transport.

Historically, downtown Medellín was considered the financial and economic center where today's large domestic and international companies were established.[15] At the beginning of 2018, circulating through its streets was troublesome because of the large volume of goods production and reception coming from the 22,500 businesses or formal and informal business establishments, which hosted approximately 330,000 employees[16] who worked selling a variety of products. . This commercial area became widely known by the city inhabitants as "El Hueco".[17]

CASO  
UNO

PÁGINA 10

[8] Colombia is politically and territorially divided into departments, akin to provinces or states in other Latin American countries.

[9] DANE (2017).

[10] Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, 2010).

[11] Event for textile manufacturers who work on the value chain in the production and tailoring areas. Raw materials, machinery, and services related to this value chain area are also traded here.

[12] Known as "Colombia's Fashion Week" ("Semana de la Moda de Colombia®") which in the fashion-textile-tailoring cluster is the event where the main Latin American companies in charge of the tailoring and retailing of clothing items are brought together.

[13] See Francisco Montoya at [http://www.redpilares.net/sobre-ared/Documents/Memorias%20XI%20Congreso%20Internacional%20de%20An%C3%A1lisis%20Organizacional%20\(ag1\).pdf](http://www.redpilares.net/sobre-ared/Documents/Memorias%20XI%20Congreso%20Internacional%20de%20An%C3%A1lisis%20Organizacional%20(ag1).pdf)

[14] <http://www.elcolombiano.com/antioquia/centro-de-medellin-sector-que-mas-enferma-HE3464876>

[15] Today these large companies have migrated their operations to other industrial locations which have been set up throughout the Aburrá Valley.

[16] Ibidem

[17] Consumers can find and purchase all types of goods.

## TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

---

Prestigious universities as well as technical and technological institutes were run in a geographical area with inadequate road infrastructure and unsystematic planning for land use purposes, which converged with 110,000 residents in the area, in addition to street food stalls, a heavy presence of homeless people, and places for adult entertainment. The estimate for vehicle mobility in the central part of Medellín at the end of February 2018, including all types of vehicles (see Annex 3), was over 240,000 between the times of 6:00 a.m. and 6:00 p.m. It was surmised that there were around 1,347,736 vehicles<sup>[18]</sup> circulating in the Aburrá Valley.

In its great majority, goods were transported around the city by private companies carrying out such commercial activities in the downtown area and which either had their own vehicles or subcontracted them exclusively for these operations. Among them, there were logistically adequate organizations with a defined infrastructure

and well-recognized locally; they even had an international presence – namely Servientrega, Saferbo, Envía, Deprisa, and Coordinadora. They provided nationwide transport services for both goods in large quantities and parcels.

Medellín's Mayor's Office had issued a regulation that limited the access of freight vehicles to the city downtown area due to the high flow of goods transport and to the high frequency of people movement in the city center, along with the great number of vehicles and the number of companies that operated in the area. As established in Agreement N° 1790 of November 20th 2012, the loading, unloading, and parking of vehicles exceeding the 8,500 kilograms capacity or the maximum height of 4.4 meters was prohibited between 6:30 a.m. and 7:30 p.m., so this type of trucks would need to circulate at nighttime on what was known in the city as the Yellow Zone, which included the center of Medellín, one of the most commercially intense areas in the city (see Annex 4).

---

[18] Including cars, taxis, motorcycles, trucks, and buses.

### **Environmental Contingency in Medellín**

In the Metropolitan Region, the concentration levels of particles harmful to health were measured by means of the Air Quality Index (AQI). This was a dimensional value with a scale ranging between 0 and 500, although in the Aburrá Valley it was measured up to 300 with varied intermediate ranges that were color-coded (see Annex 5). In Colombia, the AQI was adapted from the one used by the United States Environmental Protection Agency (EPA), and it measured pollutants such as sulfur dioxide, nitrogen dioxide, carbon monoxide, tropospheric ozone, and smaller particles between 2.5 and 10 micrometers.

On March 6th 2018 at 7:30 a.m., eighteen out of the twenty atmospheric air pollution monitoring stations located throughout the Aburrá Valley recorded a concentration of 55.4 parts per million,[19] and in the center of Medellín the concentration of particles lower than 2.5 micrometers[20] was over

55.5 ppm (red alert), which pointed at an environmental emergency given that the threshold for particles defined as harmful to people's health was exceeded.

On its March 6th [21] 2018 edition, El Espectador newspaper informed that:

*The atmosphere in Medellín city is still stained, dirty, gray. On this Tuesday morning, the air quality monitoring stations in the Aburrá Valley once again issued the color-coded alerts feared by the authorities: red and orange.*

María del Pilar Restrepo, environmental deputy director of the Metropolitan Area of the Aburrá Valley, told a written press outlet: "We are entering the most complex phase in terms of atmospheric conditions." [22] The mayor of Medellín, Federico Gutiérrez, spoke on Blue radio station urging citizens to use urban transport systems such as the Metro, Metroplus, tram, integrated bus routes, and other public means of transportation, leaving their own vehicles at home.

[19] ppm.

[20] One-thousandth part of a millimeter.

[21] <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/antioquia/contingencia-ambiental-en-medellin-se-agrava-por-calidad-del-aire-articulo-742845>

[22] <https://noticias.caracoltv.com/medellin/medellin-vuelven-estar-alerta-por-mala-calidad-del-aire>

"The ways in which we move around ought to be changed. Exposure to poor air quality can cause health problems; therefore we recommend not to conduct outdoor activities for extended periods of time." [23] On a print media outlet, the mayor himself stated that: "Air quality is not improved by decree." [24]

### **Environmental "Pico y Placa" in Medellín**

In 1998, while Enrique Peñalosa was mayor of the city of Bogotá, the vehicular restriction called "Pico y Placa" [25] was implemented for the first time. This measure, which attempted to manage the demand for transport, forced drivers to not use their vehicles at peak traffic flow times. Vehicles were vetoed for circulation on one or several fixed weekdays according to the last digit on their license plates. This measure was later implemented in several cities of the country. In Medellín, on March 7th, 8th and 9th 2018, the vehicle circulation restriction was implemented based on the

last digit of the vehicle's license plate number. When this measure ended, on Saturday March 10th, there was a substantial improvement in air quality, ranging between moderate and good. The gray cloud laden with toxic gases that covered the city had disappeared.

Environmental pollution continued to be monitored the following week, reason for which the restriction remained in place as a security measure. This meant that privately-owned vehicles could not circulate throughout the Aburrá Valley for three days on weekdays in addition to every other Saturday. [26] However, a lot of controversy arose given that circulation of six different digits from license plate numbers corresponding to privately-owned cars, motorcycles, trucks, and dump trucks was restricted for nine hours a day (see Annex 6). The atmosphere in the municipalities that were affected began to improve substantially during the last days in March and the first days in April until Saturday April 7th 2018 when the six-

[23] <https://www.bluradio.com/medellin/alcalde-de-medellin-exigio-autoridades-perseguir-los-carros-chimenea-171439>

[24] <https://www.semana.com/nacion/articulo/alcalde-de-medellin-crisis-de-contaminacion-no-es-tan-grave/519181>

[25] It had the same name in Ecuador, whereas in Venezuela it was also known as "día de parada" (literally "stop day").

[26] This meant that a car owner would have pico y placa every fortnight from 7:00 a.m. to 8:30 a.m. and in the afternoon from 5:30 p.m. to 7:00 p.m.

# TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

---

digit measure for motor vehicles was lifted. From Monday April 9th the four-digit pico y placa measure was observed as usual.

## TCC'S DISTRIBUTION PROCESS IN THE CITY OF MEDELLÍN

TCC's distribution in Medellín was based at the regional logistics platform located in Caribe neighborhood, three kilometers away from the city's downtown area. Around 450 tons of goods coming from different cities and port areas were deconsolidated daily at this place. Goods were transported in 30-ton trucks – the maximum net weight permitted by the Ministry of Transport[27] for the circulation of vehicles on the country's highways open to vehicles transporting various types of cargo.

Goods would be received at the regional platform between 10:00 p.m. and 10:00 a.m., where they were unloaded and sorted[28] for their subsequent shipment

to the different LSP by different means of transportation, since the geographical conditions and the circulation restrictions in different areas of the city conditioned the maximum size and weight allowed for the circulation of said trucks. Thus, specific vehicles were used to comply with circulation, loading, unloading, and parking restrictions in the downtown area of the city, while conventional trucks of up to 10 tons each were used for the rest of the city.

At the end of February 2018, 18 30-ton trucks[29] were received on average every day. Around 560 people who worked 365 days a year were needed for the operation in Medellín. The planning of the shipment of the goods to be delivered was done by four employees who worked from 10:00 p.m. until 6:00 a.m. of the following day. They outlined the routes with the data obtained from the company's information system, where all the goods that were dispatched from the different TCC logistics nodes to various destinations in the city were

CASO  
UNO

PÁGINA 14

[27] Resolution 004100 of 28th December 2004 by which the weight and dimension limits for road freight transport motor vehicles are established, for their regular operation on the road network nationwide.

[28] It refers to the sorting of goods from the trucks which are then classified and grouped according to their destination for their subsequent delivery. During this sorting process, goods coming from different sources and with the same destination are consolidated to be dispatched in the same vehicle.

[29] They were not necessarily at full capacity.

recorded. All information was input into the system by scanning a barcode which was attached to the cargo once it was received at the company's points of sale. The same software was responsible for establishing up to 60% of the routes in the process of allocation<sup>[30]</sup> and distribution of goods in the city. The remaining 40% was done by the routing assistants, since it was necessary to make decisions concerning the transfer of each product to the several trucks on the routes previously defined by the organization.

The goods were delivered directly to the customers' address in the company's vehicles or through the LSP. The goods to be distributed were loaded at the regional platform between 8:30 a.m. and 9:30 a.m. by the crew of the vehicles – made up of a driver and two assistants, responsible for the material handling equipment when required. From that moment on, the process of transporting the products to the different customers and LSP began and could go on until 3:30 p.m. depending on the amount of goods to be delivered, customers'

availability, and mobility conditions in the city. The company had a fleet of 90 vehicles and a staff of approximately 250 people for this operation.

### **Guayaquil's Logistics and Service Point**

The logistics and service points were the customer service locations where the interaction between customers and the company took place. At these points, which were found in all locations where the company had an operation, the goods to be dispatched to the different domestic and international destinations were received and consolidated to be delivered or transported by other means to the end customers – as was the case for places which could only be reached on foot. In the city of Medellín, these LSP were found at strategic locations (see Annex 7) to meet the identified customer service needs.

Guayaquil LSP was one of the three points located within the downtown area of Medellín, from where a highly commercial area immersed in one of the most problematic areas in terms of city traffic was served. Near the LSP, it was

---

<sup>[30]</sup> At TCC, they were two separate stages.

## TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

---

not possible to carry out distribution with motorized vehicles due to the lack of available parking spaces; for this reason, TCC used a group of people who transported the goods by means of a wooden cart (see Annex 8).

There was an assortment of products dispatched to the LSP among which there were fabrics, footwear, industrial supplies, jewelry, plastic products, among others, classified according to their weight to ascertain the cost of the transport service rendered. The approximate quantity of products that were dispatched and collected daily to the area served by the LSP was around 410 units, according to the classification system used by the company (see Annex 9).

The team in charge of goods distribution in the Guayaquil LSP's area of influence was made up of 21 people, who were clustered in distribution teams of four employees per cart. They were responsible for sorting out the goods according to the five routes outlined at the LSP once the vehicles arrived with the cargo.

This work team left the LSP to head to the different delivery points, where three of its members distributed the parcels while one of them stayed behind to look after the cart, given the lack of security in the area. This team started dispatch operations at 10:00 a.m. until approximately 3:00 p.m. During this period, each work team had to make several trips back to the LSP to collect new goods and tend to the allocated route or assist on any other defined routes, until successfully delivering all the goods assigned to the shift.

Once the delivery of the products ended, the distribution teams were ready to work on new routes to pick up the goods that customers in the area wanted to send anywhere else in the country. This operation would extend until 8:00 p.m., when around 60% of the goods received at Guayaquil LSP were collected. Since the remaining 40% was delivered directly to the LSP by the customers, there were always two staff members there to receive the goods.

To minimize mobility

## TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

---

restrictions, TCC designed a 6-wheeled articulated vehicle which transported the goods, from the regional logistics platform to Guayaquil LSP, in an interchangeable container positioned at the rear. This vehicle had the capacity to transport up to 4 tons, thus complying with the maximum size and weight permitted, which enabled it to operate on the city's Yellow Zone and at any time of the day. Due to the exchangeable nature of the container, the unloading and loading process at the LSP was carried out quickly with this vehicle, reducing mobility issues and thus avoiding sanctions imposed by traffic authorities for disrupting traffic. To that end, TCC created a specific loading and unloading process within the local and regional LSP.

The process at the local LSP would begin once the vehicle arrived with the container; the latter was decoupled, unloaded and left inside the LSP, and the vehicle returned to the regional platform empty. This operation was carried out by the LSP staff while the crew from the articulated vehicle remained at the regional logistics

platform loading two more containers with the goods destined for Guayaquil LSP. Thus, when the vehicle returned to the platform, a new container was ready to be transported.

While the vehicle headed back to Caribe's regional platform, the new container was loaded, and the vehicle traveled back to the city center. Meanwhile, staff at the local LSP unloaded the first container, so, once the second container arrived, it was exchanged for the first one, which was already empty. Then the vehicle with the empty container would return to the regional platform while staff at the local LSP unloaded the second container to distribute the goods to the LSP customers.

It would take approximately two hours to load, transport, and swap the container. This meant that only three shipments could be made from the regional platform to the local LSP during the vehicle crew's working day. To fulfill the operation time of the vehicle and the crew, a total of eight working hours, once the third container was left at the local LSP it was unloaded; however, it

# TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

---

did not remain empty: it would be loaded with the goods collected at the LSP and then taken to the regional platform for the subsequent dispatch to their given destinations.

Since the product collecting process in the area began after 3:30 p.m., and because of the mismatch in the quantity of goods that were delivered and collected in the area (see Annex 10), only one goods shipment was required from the local LSP to the regional logistics platform with this vehicle because, by the end of the afternoon, access to the city was granted to larger trucks, which collected the majority of the goods directly from customers' facilities, with the cargo bypassing the local LSP thus reducing time and operating costs.

The goods were loaded at the regional platform by the two assistants assigned to the vehicle and unloaded at the local LSP by the same distribution team. This operation would last until 9:00 p.m. at which time the container with the goods collected at the LSP was dispatched and then everything would be set for the following day's operations.

## MODIFICATION OF OPERATIONS DURING THE ENVIRONMENTAL CONTINGENCY

In the face of the announcement made by the director of the Aburrá Valley's Metropolitan Area and by the Secretary of Mobility about the restriction for goods transport from the 7th March in the city of Medellín, Jorge García telephoned Juan Felipe Ortiz, regional director of TCC operations in Medellín, to discuss the issues and the changes required in the light of this environmental emergency. During the telephone call, Mr. Ortiz stated that:

*We will not be able to use the articulated vehicle for the transport of goods to Guayaquil LSP for two out of the three days the environmental emergency is in place due to its license plate number. Therefore, we must conduct the transport operations to and from the LSP at nighttime before 5:00 a.m. or hire vehicles that are not restricted by the pico y placa measure, which will very likely increase our costs, given that the competition will be looking to do the same.*

Undertaking the night operations entailed an increase in staff numbers

without affecting the daytime operation of the company. Mr. Ortiz informed Mr. García that, after analyzing the cost structure of the distribution process at Guayaquil's local LSP (see Annexes 11 and 12), the labor costs to all the logistics operations would increase by 2%, in addition to having to pay the team crew the nighttime surcharge established by law, equivalent to a 35% additional to their wage. Regarding the transport process – and considering nighttime security conditions in the city center and the different types of goods that were distributed – it was necessary to hire security to escort the vehicle, which according to company's estimates cost three million Colombian pesos per month.

On the other hand, the LSP required the hiring of five additional assistants who performed the unloading and sorting of the goods in such a way that it would allow operations to be carried out without having to use external storage. In addition to these assistants, it was necessary to hire two new security guards at an estimated cost of three million Colombian pesos each.

Outsourcing vehicles that complied with the weight and size restrictions as well as bearing a license plate number that would allow them to circulate freely in the city was also an option. However, there was no time to source such a contract for the following day's operation, since it was almost impossible to do the paperwork needed to have access to the vehicles and because the few ones which were available were already reserved for competing companies that had hired their services in advance.

### **THE DILEMMA IN THE FACE OF THE ENVIRONMENTAL CONTINGENCY**

After the telephone conversation between Mr. Ortiz and Mr. García, they both agreed that operations should be carried out at all costs and that their customers should be served with the same efficiency that the organization had shown to March 6th. Nevertheless, both were adamant that for any upcoming eventualities – and given the uncertainty about this measure being extended further – a new distribution strategy needed to be set up for the

**TCC:**  
**URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN**

---

downtown area of Medellín  
to fulfil the company's value  
proposition: "TCC delivers."



**CASO  
UNO**

# TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

## ANNEXES

### Annex 1. Business strategic lines, brands and scope of TCC.

		NEGOCIOS								
		CORRIER			TRANSPORTE		CARGA INTERNACIONAL		OPERACIONES LOGÍSTICAS	
PAISES	COLOMBIA	 Grupo Logística	 Paquetaria TCC SA	 Mensajería TCC SA	 EcoTCC Al Nacional	 Cargo Masivo Foz SA	 Pistas de Coates Alcala SA	 Agencias de Armas More Landis	 Agencia de carga Nica Corp	 Operaciones Logísticas TCC SA
	ECUADOR	 -Carga-	 -Carga- TCC Log SA		 -Carga- TCC Log SA					
	USA	 -Carga-	 -Carga- TCC Al Nacional							 -Carga- TCC Al Nacional
	PANAMA	 -Carga-								 -Carga- Logística Internacional Eco Nica

Source: TCC.

### Annex 2. TCC Financial statements for the years 2017 and 2016.

TCC S.A.S			
Statements of Comprehensive income			
For the years ended December 31, 2017 and 2016			
(In thousands of Colombian pesos)			
	2017		2016
<b>Continuing operations</b>			
Income from ordinary activities	\$ 325.871.975	\$ 379.731.950	
Operating cost	-\$ 138.026.005	-\$ 135.255.900	
<b>Gross Profit</b>	<b>\$ 187.845.970</b>	<b>\$ 244.476.050</b>	
Administrative expenses	-\$ 37.876.605	-\$ 34.265.920	
Selling expenses	-\$ 68.883.490	-\$ 67.554.305	
<b>Operating profit</b>	<b>\$ 81.085.875</b>	<b>\$ 142.655.825</b>	
Financial expense	-\$ 15.848.170	-\$ 17.378.530	
Financial income	\$ 20.485.985	\$ 31.413.980	
Recovery income	\$ 829.075	\$ 2.685.930	
Other income	\$ 2.038.985	\$ 216.840	
Other expenses	-\$ 8.359.715	-\$ 5.373.355	
<b>Profit before tax</b>	<b>\$ 80.232.035</b>	<b>\$ 154.220.690</b>	
<b>Income tax provision</b>			
Current tax	-\$ 48.730.370	-\$ 79.057.355	
Deferred tax	\$ 2.534.545	-\$ 1.960.335	
<b>Profit (loss)</b>	<b>\$ 34.036.210</b>	<b>\$ 73.203.000</b>	
Other comprehensive income	-\$ 59.280	-\$ 655.070	
<b>Comprehensive Income for the year</b>	<b>\$ 33.976.930</b>	<b>\$ 72.547.930</b>	

Source: TCC.

**CASO  
UNO**

PÁGINA 21

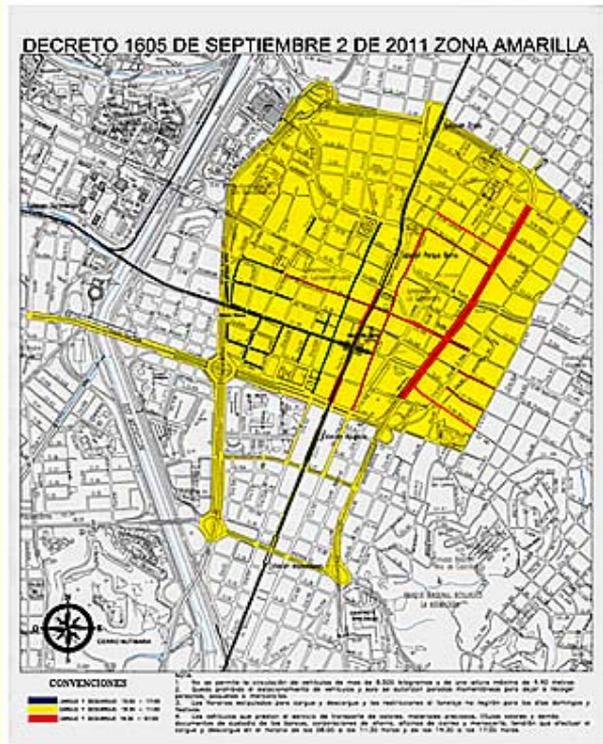
# TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

Annex 3. Types and average percentages of vehicles that entered the central part of Medellín.

Percentage by type of vehicle	Type of vehicle
31%	Taxis
28%	Motorcycles
20%	Cars
18%	Buses
3%	Trucks

Source: Medellín como vamos, Secretary of Mobility of Medellín, Medellín Mayor's Office.

Annex 4. Medellín center Yellow Zone.



**CASO  
UNO**

**PÁGINA 22**

Source: <http://www.afse.org.co/index.php/58-restricciones-viales/restricciones-viales-especiales/154-restricciones-viales-medellin-zona-amarilla>

# TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

## Annex 5. Cut-off points for Air Quality Index (AQI).

AQI	COLOR	RATING	O <sub>3</sub> ppm	SO <sub>2</sub> ppm	CO ppm	PM <sub>10</sub> 24h µg/m <sup>3</sup>	PM <sub>2.5</sub> 24h µg/m <sup>3</sup>	CO <sub>2</sub> ppm	SO <sub>2</sub> 24h ppm	NO <sub>x</sub> 1h ppm
0-50	Green	Good	0.000 0.059	—	0 54	0 54	0 12	0 4.4	0 0.035	0 0.053
51-100	Yellow	Moderate	0.060 0.075	—	55 154	12.1 35.4	4.5 9.4	0.036 0.075	0.054 0.100	
101-150	Orange	Harmful to the health of sensitive groups	0.076 0.095	0.125 0.164	155 254	35.5 55.4	9.5 12.4	0.076 0.185	0.101 0.360	
151-200	Red	Harmful to health	0.096 0.115	0.165 0.204	255 354	55.5 150.4	12.5 15.4	0.186 0.304	0.361 0.649	
201-300	Purple	Very harmful to health	0.116 0.374	0.205 0.404	355 424	150.5 250.4	15.5 30.4	0.305 0.604	0.650 1.249	
301-400	Brown	Dangerous	—	0.405 0.504	425 504	250.5 350.4	30.5 40.4	0.605 0.804	1.250 1.649	
401-500	Brown	Dangerous	—	0.505 0.604	505 604	350.5 500.4	40.5 50.4	0.805 1.004	1.650 2.049	

Source: Metropolitan Area of the Aburrá Valley.

## Annex 6. Times and digits for the environmental vehicular restriction.

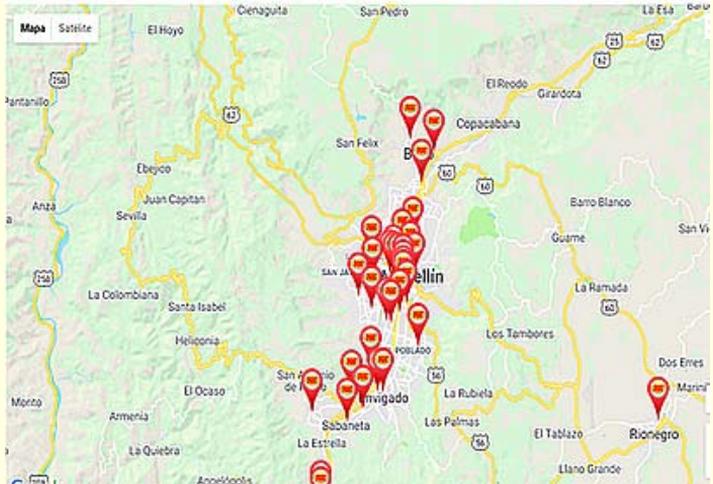
2018 RESTRICCIÓN VEHICULAR — Nivel — <b>ALERTA</b>	Horarios de lunes a viernes		
	Modelos posteriores a 1996 Ⓞ 01.00 - 10.00 a.m. y 04.00 - 08.00 p.m. Modelos 1996 y anteriores Ⓞ 01.00 a.m. - 08.00 p.m. <b>Carros particulares</b>	Modelos posteriores a 1996 Ⓞ 01.00 - 10.00 a.m. y 04.00 - 08.00 p.m. Modelos 1996 y anteriores Ⓞ 01.00 a.m. - 08.00 p.m. <b>Motos de dos y de cuatro tiempos</b>	Modelos posteriores a 2009 Ⓞ 01.00 - 10.00 a.m. y 04.00 - 08.00 p.m. Modelos 2009 y anteriores Ⓞ 01.00 a.m. - 08.00 p.m. <b>Camiones y volquetas</b>
	Placa finaliza en	Placa inicia en	Placa finaliza en
Lunes	4•5•6•7•8•9	8•9•0•1•2•3	4•5•6•7•8•9
Martes	8•9•0•1•2•3	0•1•2•3•4•5	8•9•0•1•2•3
Miércoles	2•3•4•5•6•7	2•3•4•5•6•7	2•3•4•5•6•7
Jueves	6•7•8•9•0•1	4•5•6•7•8•9	6•7•8•9•0•1
Viernes	0•1•2•3•4•5	6•7•8•9•0•1	0•1•2•3•4•5
Horario sábado	1•3•5•7•9	1•3•5•7•9	1•3•5•7•9

Source: Medellín mayor's office

**CASO  
UNO**

# TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

## Annex 7. Strategic location of the LSP.



Source: Google.

## Annex 8. Wooden cart used in Guayaquil LSP.



**CASO  
UNO**

**PÁGINA 24**

Source: Taken from:

<http://www.elcolombiano.com/blogs/carlosmunera/carretilla-lacondesa/6430>

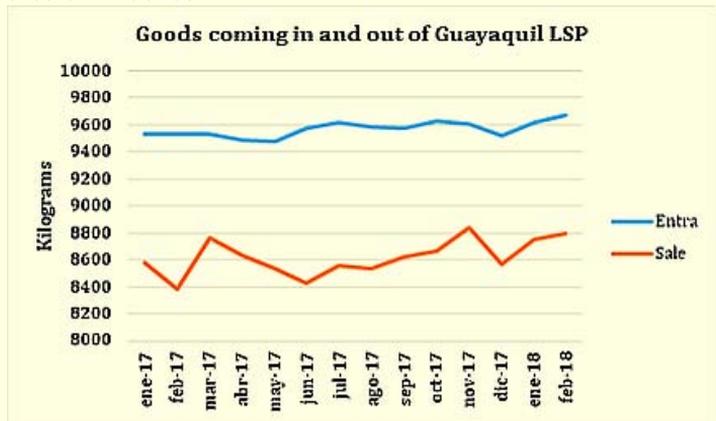
## TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

Annex 9. Categories and prices of the products delivered and collected in the Guayaquil LSP's area of influence.

Product category	Number of products to deliver	Number of collected products	Unit value (without VAT)
0 - 10 Kg	97	174	15000
10 - 20 Kg	60	82	18000
20 - 30 kg	155	70	22500
30 - 50 kg	67	61	30000
> 50 kg	22	32	40000

Source: TCC

Annex 10. Daily goods coming in and out of the Guayaquil LSP's area of influence.



Source: TCC

Annex 11. Typical cost structure of a product in the city of Medellín.

**CASO  
UNO**

Item per unit moved	Percentage of cost
Average operating cost, Medellín (platform, transport and LSP )	26%
Total operating costs, national distribution	33%
Total administrative costs of the product	17%
VAT and other taxes	24%

PÁGINA 25

Source: TCC

## TCC: URBAN DISTRIBUTION OF GOODS IN MEDELLÍN

Annex 12. Operating costs of the distribution process in Medellín.

Costs per product in the logistic platform	As percentage of product price
Fixed-labor expense per product	1.52%
Technology expense per product	0.26%
Inputs expense per product	0.57%
Insurance expense per product	0.85%
Facilities depreciation expense per product	0.39%
Equipment depreciation expense per product	0.23%
Other expenses per product - including temporary storage	1.50%

Costs of transport from the logistic platform and LSP *	Cost/Month
Vehicle depreciation	\$ 1.250.000
Fuel	\$ 3.288.462
Lubricants	\$ 220.500
Tyres	\$ 1.350.000
Parts and maintenance	\$ 7.500.000
Driver	\$ 2.500.000
Assistant	\$ 5.000.000
Vehicle insurance	\$ 1.000.000
Goods insurance (1% goods)	\$ 5.308.434
ICT	\$ 4.500.000
Other expenses	\$ 3.500.000

\*Loading and unloading costs are included in the platform and LSP costs

Average monthly operation costs of Guayaquil LSP	
Staff	\$ 52.900.000
Public utilities	\$ 1.700.000
Stationery and consumables	\$ 2.000.000
IT and communications	\$ 4.000.000
Equipment depreciation	\$ 4.000.000
Cost of physical space	\$ 2.500.000
Other expenses	\$ 7.000.000

Source: TCC

**CASO  
UNO**

# 2

## GRUPPO SALINAS: REDESIGNING THE CORPORATE STRATEGY

---

**Martha Guerrero Carrasco  
Giuseppe Vanoni Martínez  
Ana Gómez Trujillo  
Geovanny Perdomo Charry  
Paulina Brito Ochoa**

## **PRESENTACIÓN**

Ante el dinamismo de los mercados del siglo XXI, las empresas inician sus procesos de transformación estratégica para adaptarse y responder de manera adecuada a las necesidades del entorno.

Para asumir el cambio de rumbo las organizaciones enfocan sus esfuerzos en la identificación de las áreas funcionales de la administración con el propósito de evolucionar como un todo hacia la definición y adaptación dinámica de procesos que evidencien desde estrategias innovadoras la satisfacción de las necesidades de los clientes a partir de la gestión de la experiencia.

El caso de enseñanza que se muestra a continuación introduce al lector en la dinámica propia de las organizaciones que emergieron como empresas familiares y evolucionaron hacia grandes corporaciones apalancadas en la redefinición de sus estrategias y, por tanto, la adecuación a esta nueva realidad incorporando cambios en áreas como las operaciones, el marketing, las finanzas y el talento humano.



# MODELO DE NEGOCIO SUSTENTABLE

## GRUPPO SALINAS: REDESIGNING THE CORPORATE STRATEGY

---

Gruppo Salinas was founded in 1971 in Salinas de Ecuador by father Antonio Polo, of the Salesian order, and a group of volunteers from the Operazione Mato Grosso from Italy. The initial idea of this social venture focused on cooperativism and associativism as a way to eradicate poverty, social marginalization and labor exploitation, grouping the population together through the Savings and Credit Cooperative, also known as Cooperativa de Salinas (Salinas Cooperative), which provided microcredit, savings and investment services, cooperative training and non-financial services such as youth care, labor and social inclusion of women, as well as health and pastoral education.

Although satisfactory results had been obtained by the corporation at the beginning of year 2019, Father Antonio –its founder– was bothered with some concerns. Having worked for forty-eight years for the benefit of the Salinas community, he was dismayed at the fact that not only would his associates leave the group to set up their own businesses and compete against the corporation, but

also his initial goal of cooperativism and solidarity economy was on the wane. He knew even though he had served as a spiritual and business guide to the population all this time, at 79 years of age, his strength was lessening each day and he feared everything he worked for in his cooperative and associative structure would be lost in his absence – even more so when he felt each business unit had an independent dynamic that broke away from the initial purpose of action proposed. “I need to have the group come together before the Lord calls me to His side,” thought Father Antonio.

### THE ROOTS OF THE CORPORATION

Antonio Polo, a Catholic priest, arrived in Ecuador from Venice, Italy, specifically to Salinas de Guaranda –a rural municipality in the Ecuadorian Andes– and capital of the province of Bolivar. Its objective was to start evangelization work with the indigenous population, which also included the rebuilding of the rectory located in the town center. Father Antonio reminisced with both

certain nostalgia and joy: "I did not actually come with a plan or a model to be applied, I just came with the intent of building the community center. It was building for the people, but we did not grasp the significance it had to them." Together with the teaching of the gospel, Father Antonio began to bring the community together and organize small family businesses, the main resources being the local workforce –accustomed to the hard work farming required– and salt, the latter being the previous source of income that a great majority of the inhabitants had through the exploitation of the privately-owned mines controlled by the landowners of the time.

Historically, these indigenous families had been exploited workwise, living in submarginal conditions without power or drinking water, and with access roads made from dirt. Their homes were built with materials found in the area – for the most part huts with dirt walls and roofs of the typical grasses– and sat 3550 meters above sea level, where the village was located.

"Creating ventures, companies or anything of the sort was never my idea. Nevertheless, there was a latent need relating to the poor human living conditions of the population. In addition, the intention of forming a cooperative arose because, according to the laws of the time, this was a way to have the mines legally recognized by the Ecuadorian State as communal property. If I remember correctly, this happened almost concurrently with my arrival in Salinas in 1971," Father Antonio stressed.

The cooperative was founded under the name of El Salinerito Savings and Credit Cooperative and established a year later under the registered name of Salinas Ltda -Savings and Credit Cooperative; this undertaking represented the first step of the salineros (people from Salinas de Guaranda) in community development. As this was taking place, Father Antonio –taking advantage of his international contacts and his nationality– sought cooperation in his home country for the setting up of family microenterprises in Salinas. The most emphatic

results bore fruit in 1978 when El Salinerito cheese factory was created, set up with savings from the cooperative. Four years earlier, the Association of Women Artisans of Salinas (TEXSAL) had been established as a form of entrepreneurship in which young women in the area took part by making use of the wool obtained from sheep, never commercialized before, and managed to give it added value by means of the textile production they developed.

Infrastructure projects, which started to be implemented significantly, led to the creation of the Foundation of Peasant Organizations of Salinas (FUNORSAL), founded in 1982 and legally constituted in 1988 and which clustered farmers. Its corporate purpose was non-profit: integrating and coordinating all the ventures or projects that arose from the initiatives of the family communities in the village was its actual reason for being. Another very important event, according to Father Antonio, took place in 1996 when El Salinerito Youth Group Foundation (FUGJS) was established. "We thereby

created new employment opportunities for future generations. That is, not only did we get their parents involved in the setting up of companies, but we also helped young people get an initial grasp of the dynamics embedded in a business in which each family member takes part."

Building upon the Catholic education work characteristic of the order, the Salinas Salesian Family Foundation (FFSS) was established in 2002 in order to get the most economically disadvantaged engaged in work activities or in seeking new sources of work. The foundation's scope covered spiritual training, education –nurseries, supplementary school support, social programs (art school, educational workshops, a center for academic relations and living nature)–, health care for the elderly and children with different types of disabilities, and social ministry, which designed, evaluated and monitored environmental projects (see Annex 1).

El Salinerito Cheese Factory was listed as a separate legal entity called El Salinerito Agriculture and

Livestock Production Cooperative (PRODUCCOOP) in 2006 as part of the changes that took place with the accelerated growth of the businesses conducted. It was formed and promoted by the small stockbreeders of the area; dairy, agriculture, and forestation constituted a key element in the cooperative's own business lines, which were strengthened with the commercialization and the services provided to their associate members.

Throughout those four decades, and after the union of all cooperatives, the Gruppo Salinas corporation was created in 2006. In accordance with the principles of solidarity economy, they strategically joined in the search for lasting and sustained growth. They were interested in creating guidelines –clear and specific policies and roadmaps– to the members of associated cooperatives for the benefit of the community.

### **SALINAS DE GUARANDA**

With a surface area of 440 km<sup>2</sup>, Salinas de Guaranda sat in the mountains of Ecuador towards the

western side of the Andes mountain range, and 27 kms from the capital of Bolivar (see Annex 2). Its climatic zones encompassed the páramo (high moorlands), the inter-Andean zone and the subtropic. The province of Tungurahua and the municipalities of Simiatug, Facundo Vela and San Luis de Pambil were to the north, the province of Chimborazo to the east, and the Echeandía canton to the west.

Before colony times, its inhabitants herded sheep, llamas and other animals typical of the moorland. With technological modernization, livestock exploitation started to acquire industrialized production-like characteristics, as dairy cattle were also introduced. Moreover, four of its 28 communities were part of the Chimborazo Fauna Production Reserve, which extended over 58,560 hectares. The producers learned to develop an organic and agroecological farming in their plots, mainly of leafy vegetables, such as chard, celery, cauliflower, lettuce and cabbage; of fruit trees, among which avocados and oranges stood out; and of

## GRUPPO SALINAS: REDESIGNING THE CORPORATE STRATEGY

---

tubers and grasses such as carrots and corn respectively.

Politically, Salinas was established as a municipality and a commune in accordance with Ecuadorian laws. The municipal board was chosen by free and voluntary vote from town inhabitants who were of legal age. It had a government representative who was the first civil authority, chosen by polling vote. Additionally, there was another organization with political influence in the municipality –Gruppo el Salinas–, which influenced the development of the communities and their political structure.

part of the productive processes and which observed the corporate values (see Annex 3).

In addition to this grouping strategy, the intention was to protect the Salinerito brand and its traditional indigenous farmer logo (see Annex 4), which had somehow allowed them to be visible both locally and internationally. National or international commercialization could be strengthened and sales, which had a direct impact, could be improved by both making good use of it and managing it properly. The financial statements of Gruppo Salinas can be seen in Tables 1 and 2.

### THE SETTING UP OF THE GRUPPO SALINAS CORPORATION

It was created in order to represent community interests and join all cooperatives together. It aimed at strengthening solidarity economy and providing, via its creation, a transversal institution that would rule the legal, commercial, operational and even pastoral bases of all the companies that were

**GRUPPO SALINAS:  
REDESIGNING THE CORPORATE STRATEGY**

Table 1. Consolidated Institutional Balance at December 31, 2018.

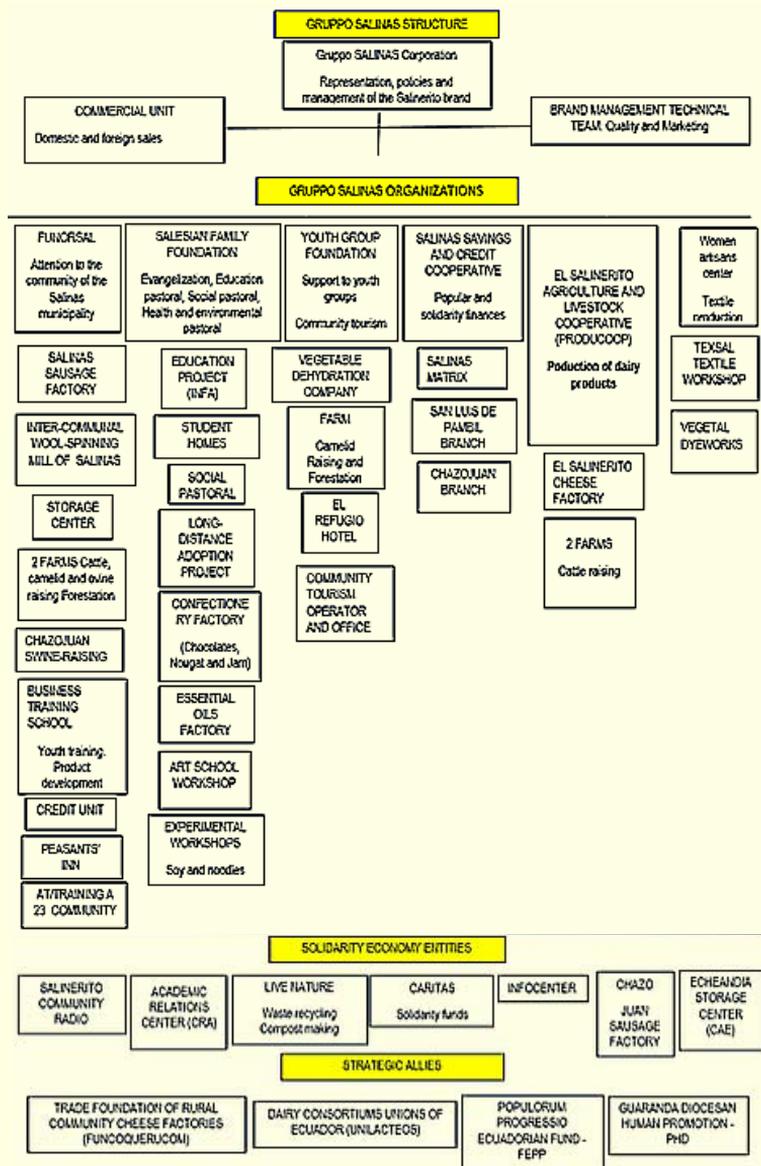
		December 2017		December 2018	
				TOTALS	
				%	
cod. Accounts		total	%		
1.1.1	Available	95.337,21	9,44	178.062,44	17,64
1.1.2	Customers	424.884,53	42,05	433.054,23	42,89
1.1.3	Accounts receivable	63.700,93	6,30	41.904,76	4,15
1.1.3	Inventories	124.039,80	12,28	99.383,43	9,84
1.2.1	Fixed assets	67.530,97	6,68	57.162,28	5,66
1.2.2	Other assets	9.176,25		7.143,59	0,71
1.2.3	Other long-term assets	225.780,98	22,34	192.954,37	19,11
Total assets		1.010.450,67	99,09	1.009.665,10	100,00
2.1.1	Oblig. with suppliers and customers	140.295,63	30,28	114.604,31	29,40
2.2.1	Accounts payable	100.223,93	21,63	85.216,36	21,86
2.2.3	Other long-term liabilities	222.792,50	48,09	189.965,89	48,74
Total liabilities		463.312,06	100,00	547.138,61	100,00
3.1.1	Social capital	55.115,37	12,22	936.925,17	
3.1.2	Reserves	352.746,58	78,22		
3.1.3	Donations	43.100,44	9,56		
Equity		450.962,39	100,00		
Total liabilities and equity		914.274,45			
Result		96.176,22			

Table 2. Income statement at December, 2018  
Consolidated institutional balance

COD.	ACCOUNTS	DECEMBER 2017		DECEMBER 2018		TOTALS	TOTALS	%		
		TOTALS		EXPORTS					CENTRAL	CONA
			%							
4.1.1	SALES	2.733.306,2	99,8	0,0	2.002.241,0	1.202.780,6	3.205.021,6	98,8		
4.1.2	SERVICE SALES	1.940,6	0,1	17.971,4	14.069,9	1.465,1	33.506,4	1,0		
4.1.3	OTHER INCOME	4.052,2	0,1	531,6	3.343,1	2.431,9	6.306,6	0,2		
	TOTAL INCOME	2.739.199,0	100,0	18.503,0	2.019.654,0	1.206.677,6	3.244.834,5	100,0		
5.1	PRODUCTION COSTS		0,0							
5.1.1	COSTS OF INPUTS	13.224,1	0,5	0,0	5.873,9	15.511,7	21.385,6	0,7		
5.1.2	DIRECT LABOR	20.665,6	0,8	0,0	0,0	22.854,9	22.854,9	0,7		
5.1.3	INDIRECT MANUFACTURING COSTS	16.710,7	0,6	0,0	1.809,0	5.351,7	7.160,7	0,2		
5.1.4	DISTRIBUTION COSTS	22.930,8	0,9	0,0	16.166,3	10.571,5	26.737,8	0,8		
5.3	SELLING COST OF COMMERCIALIZED ITEMS	0,0	0,0				0,0	0,0		
5.3.1	COST OF SALES	2.314.187,3	87,6	0,0	1.833.486,7	992.622,2	2.826.108,9	89,1		
5.3.2	OTHER OPERATING SALES COSTS	43.550,0	1,6	1.065,0	34.602,6	14.146,2	49.813,8	1,6		
5.4	COST OF SERVICES RENDERED	0,0	0,0				0,0	0,0		
5.4.1	SERVICES RENDERED	0,0	0,0	1.445,5	16.271,0	0,0	17.716,4	0,6		
6.1	SALES MANAGEMENT EXPENSES	0,0	0,0				0,0	0,0		
6.1.1	MANAGEMENT EXPENSES	106.328,5	4,0	40.189,4	39.360,8	35.223,8	114.773,0	3,6		
6.1.2	GENERAL EXPENSES	94.980,6	3,6	22.986,5	13.716,6	37.559,8	74.262,9	2,3		
6.2	FINANCIAL EXPENSES	0,0	0,0				0,0	0,0		
6.2.1	BANKING EXPENSES	2.290,3	0,1	106,7	1.827,3	225,8	2.159,8	0,1		
6.3	OTHER EXPENSES	0,0	0,0				0,0	0,0		
6.3.4	COMMUNAL ACTIVITIES	8.154,9	0,3	2.800,5	2.199,2	4.121,1	9.120,8	0,3		
	TOTAL EXPENSES	2.643.022,8	100,0	68.592,6	1.965.313,5	1.138.188,6	3.172.094,6	100,0		
	RESULT	96.176,2		-50.089,6	54.340,5	68.489,0	72.739,9			

# GRUPPO SALINAS: REDESIGNING THE CORPORATE STRATEGY

This corporation was consolidated nearly 40 years after being set up, given the level of development and growth over time of each of the six cooperatives that comprised the corporation (see Figure 1), among which are found:



CASO  
DOS

Figure 1: Gruppo Salinerito corporate structure

# GRUPPO SALINAS: REDESIGNING THE CORPORATE STRATEGY

## Salinas Ltda (Savings and Credit Cooperative)

Being the pioneer among the other sister cooperatives, its growth was boosted by the trust of its members and the development driven by investments in infrastructure, and it set out to strengthen the financial system in the village. At the beginning of its operation, the cooperative had 15 members, and there were around 5,000 members by 2018. The institution aimed at providing farmers in the area with access to banking services and consolidating popular finance networks with the implementation of alliances with national organizations, including Codesarrollo and

the Solidarity and Popular Finances Network of Bolívar (Redfips Bolívar). When it was founded, the main objective was to gain ownership of the salt mines – which at that time belonged to the Cordovez family – and which once obtained, benefited the community and its economy.

As part of its long-term strategy, in 2010 the cooperative had resolved to be profitable as well as very well-positioned by year 2019 with a network of local, transparent and reliable financial institutions to be supported on cooperative and solidarity social principles for both local development and the development of its partners. Table 3 shows the main products that were commercialized.

Table 3. Product and service portfolio of the Coacsal Business Unit

Savings	Credits	Investments	Tax and services collection	Benefits	Additional services
At sight	Consumption	Fixed-term deposits	Ecuadorian Simplified Tax Regime (RISE)	Tax deduction insurance	Human development bonus payment**
Reserve	Commercial		License plate registration	Mortuary services	Companies' payroll
Reserve funds*	Microcredit		Electric energy		
Chiquitín savings	Short cycle		Telephony (National telecommunications Council (CNTT))		
	Communal Bank		Tax rates of the Decentralized Autonomous Governments (GAD)		
	Emerging				

\*Savings all employees are entitled to for their dependency relationship.  
\*\*Monetary subsidy paid in Ecuador to low-income families.

Source: Gruppo Salinas.

**El Salinerito Agriculture and Livestock Production Cooperative (PRODUCCOOP)**

This entity was created when the production of dairy products started to be run separately, for which the Savings and Credit Cooperative was responsible until 2006. They mainly had dairy –milk specifically sourced through the milking that 1300 producers carried out manually–, forestation and livestock production lines. The cheese product range included fresh, semi-mature and mature cheeses, as well as other products such as butter and yogurt. The community’s cheese-making factories were a significant source of income for its inhabitants, whose products were commercialized nationally by the Foundation of Rural Community Cheese Factories Consortium (FUNCONQUERUCOM) but were also meant for local consumption of the villagers. Training on the implementation of agribusiness projects, supply of raw materials – including seeds– and feed for livestock were among the main benefits obtained by its partners. Armando Tualombo, manager of the Salinerito Agriculture and

Livestock Production Cooperative, stated that “The wealth of the Salinerito lies in the knowledge contributed from various cultures before and after the community process, nowadays valued.” This business unit was the first company of the group to have successfully obtained certification along with the code of Good Manufacturing Practices (GMP), achieved with funding from the Ecuadorian Institute for Popular and Solidarity Economy (IEPS) through investments in sealing technology that guaranteed the safety to the products they packed.

**Salinas Salesian Family Foundation (FFSS)**

The managing of El Salinerito Community Radio Station, found on radio frequency 89.9, was among the different church duties carried out by the Salesian order, and which were the responsibility of this foundation. Radio had become a place where different local actors interacted. The Salinerito confectionery factory was among the most important companies the corporation had, and it was managed by

the FFSS. This factory had attained a certain level of development both technological and in the preparation of recipes and the techniques involve thanks to the contributions made by two retired Swiss nationals who had come as volunteers and who, in sharing their knowledge on the art of making chocolate with company workers, instilled in the latter the importance of adding value to Ecuadorian cocoa. The essential oils factory was also part of the same foundation: the natural resources of the area were used to manufacture palo santo, pine, eucalyptus, cypress, lemon verbena, and rosemary-based products. Also, snail slime creams were developed for health and beauty purposes.

### **Foundation of Peasant Organizations of Salinas (Funorsal)**

It grouped 32 organizations with the purpose of making teamwork effective; in addition, it created, managed and developed microenterprises in the field of production, industrialization and commercialization of products and services. Business speaking, two microenterprises stood

out: the Sausage-making Factory of Salinas and the "Inter-Communal Wool-Spinning Mill of Salinas, which processed sheep, llama and alpaca wool yarn to produce bleached and dyed threads. In both cases the objective of these two companies was to add value to the raw material they self-provided.

With limited resources, but always keeping the well-being of the population of the province in mind, the company did follow-ups and performed support work, advising microentrepreneurs to analyze the business environment. This was especially important in Ecuador, a country characterized by demand variability and the changes proposed by the government through laws and regulations developed around a business model that placed special emphasis on the associative and the community. This work also extended to other provinces such as Cotopaxi, Tungurahua and Chimborazo, besides the Bolívar province. The company was mainly in charge of technical assistance, supervising and executing projects.

Funorsal's scope had extended outside the borders of Salinas with projects to strengthen community cheese factories. As a result, in 2018 they were awarded the GHP (Good Hygiene Practices) certification, thus complying with the requirements of the control authorities.

### **Salinas Youth Group Foundation**

El Refugio hotel, the Community Tourism Office, the Tourism Operator and the Salinerito Canning and Food Factory –formerly the mushroom dehydrating company– were the four companies existing under the umbrella of this foundation. Hospitality and tourism activities accounted for 5.13% of the service activities within Gruppo Salinas. This foundation also promoted community tourism on the trails. Visits to communities with a tourist identity of their own –such as Apahua for sport fishing– voluntary tourism and academic tourism were some of the activities they offered. Another option at tourists' disposal was the CIEPES museum (International Center for the Study and Promotion of Social

Social Economies), a community initiative.

### **Texsal**

At first, the products marketed by this company included scarves, caps, gloves, ponchos and blankets. Regarding the first businesses conducted, Father Antonio highlighted a fun fact: "The garments were sold to a network consisting of my Italian acquaintances, who bought them because of the community sense that this represented." As part of its growth process, Texsal manufactured its products entirely by hand with the help of voluntary Italian women experts; this encouraged, somehow, direct and indirect exports to European countries such as Finland, Germany and Italy.

### **POPULAR AND SOLIDARITY ECONOMY IN GRUPPO SALINAS**

Since 1973, the municipality of Salinas took a bet on the popular and solidarity economy path, cementing this decision by means of the Organic Law of Popular and Solidarity Economy and of the Popular and Solidarity Financial Sector, published in the Official

Register No 444 of 10 May 2011. They understood they could escape from their marginal conditions by joining together, and this was achieved through community work practices that were realized through the creation of self-employment sources, organizing production communally and encouraging money-saving practices in the families – all of which made it easier for inhabitants to successfully achieve an increase in both their well-being and the productivity of their tasks. In so doing, they created some strategies among which were the following:

### **Self-supply process**

Gruppo Salinas succeeded in becoming independent from suppliers and from a large number of intermediaries in its production chain, by stocking up –through its backward integration strategy– on products ranging from organic fertilizers to the supplies used in ready-to-market products. In this sense, many of the companies opened a market to the livestock producers of the region.

To get the cycle started, the cheese making factories would buy the milk from the cattle breeders, who normally had a minimum of three cows in their plots. Similarly, the sausage factory would buy live pigs and the wool spinning mill would purchase sheep and alpaca wool. In the countryside, chemical fertilizers were replaced by organic fertilizers coming from the different livestock production places that the group had. Additionally, certifications were obtained on some of their most important products, such as mushrooms, jams and unrefined cane sugar, which, along with reforestation projects, contributed to the conservation of the natural and endemic ecosystem.

### **Joint work among cooperative members**

The cooperative members favored the developing of a non-formal work chain in order to increase their income; a case in point were the women who wove in the factory, and the elderly of the village, who, together with the young, collected mushrooms for subsequent drying. The carpentry and mechanics

workshops had direct employees, even though they were rather learning centers for young people.

### **The practice of money-saving**

It was the main driver of the community given that habits of self-management, planning and the setting of personal and family goals were created through their culture of savings and the importance assigned to work. Thus, the granting of credits for investing in projects that boosted business development of other associates of the corporation was also encouraged.

### **Projects relating to the environment**

The reforestation of areas with native species, the conservation of the environment, and the construction of stables to produce goat's milk cheese, were just some of the projects in which the corporation engaged.

Cuenca (1) markets. Along with the remaining six points of sale [GDMA1], they spread out throughout Ecuador with a double strategic purpose: brand expansion and geographical coverage. For Gruppo Salinerito's commercial purposes, the country was divided into two well-defined distribution areas: the central-south zone, which was covered by National Trading Company (CONA), whereas Bolívar Cheese Factories oversaw the central-north zone. The manufacturer's brand cheese market was dominated by Alpina with 34%, Floralp with 28% and el Salinerito, very close behind the latter with 27%. As for the cheese brands, the Ecuadorian market was very demanding in terms of product quality. Alpina, the Colombian brand with plenty of experience in the dairy industry and its derivatives, was the one which enjoyed a better positioning in the Ecuadorian consumer market, followed by the Floralp brand. Salinerito cheese did not have the trust of the Ecuadorian consumer because the perception was that the value proposition offered by the company – in terms of

### **THE SALINERITO BRAND**

With 66% of brand awareness, the Salinerito positioned itself with its own stores mainly in the Guayaquil (2), Quito (3) and

its value for money– did not meet the needs of the market.

“Our cheese is not really considered to be of very good quality. Having said that, if the market research results are yielded in terms of the color, design and packaging that we use compared to that of other brands, we are, of course, very likely to be at a disadvantage because we have no budget for marketing. But as far as the product itself, our quality is very high because we work in accordance with the international standards for good manufacturing practices,” Father Antonio explained. The group had successfully obtained the Green Seal and the Producoop company was certified in the ISO 9000 standard.

Chocolates, also bearers of the Salinerito brand, had had market share issues in this category and stood at 4 % while 57 % of the market share belonged to the Nestlé brand and 22 % to the renewed brand La Universal (Universal Sweet Industries), which since its relaunch in 2005 had gained 22 % of the market share in a short time.

## **THE DILEMMA**

The idea of carrying out an organizational restructuring of Gruppo Salinas preyed on Father Antonio’s mind; however, certain fears stopped him from making decisions that could be transcendental for the community involved in any of the businesses. The associates and cooperative members’ lack of understanding of the beneficial nature of making such decision was among the most worrisome, seeing that they could abandon their ventures and become competitors due to their lack of awareness and to changes in organizational direction. Another fear was mainly that of young inhabitants deserting to big cities. Regarding this issue, father Antonio thought that, by redefining the business, some could be left out if they failed to meet a given key work requirement. Nevertheless, the greatest fear lied in that he did not know exactly what needed to be considered in order to execute a change of such proportions. “I will definitely have to pray fervently so that God will enlighten me on these changes that need to be implemented,” said Father Antonio.

# GRUPPO SALINAS: REDESIGNING THE CORPORATE STRATEGY

## Annexes

### Annex 1. Gruppo Salinerito commitment to nature

<b>This commitment is symbolically represented by “the lake of dreams”:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permaculture promotion (A design system seeking the creation of sustainable, ecologically healthy, and economically viable human settlements)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organic gardens women’s project (medicinal, aromatic and food plants).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dissemination from Chazohuan of the new promising plant, called Moringa, and its use in foods characteristic of Salinas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recovery of the friendly forests’ initiative: creation of reservoirs to store rain water to compensate for summer drought</li></ul>

Source: Gruppo Salinas Annual (2017).

### Annex 2: Map of the territorial organization of the Bolívar Province.



Source: [www.mapasecuador.net](http://www.mapasecuador.net)

CASO  
DOS

PÁGINA 45

# GRUPPO SALINAS: REDESIGNING THE CORPORATE STRATEGY

## Annex 3. Gruppo Salinerito values

Transparency	reliable and timely communication and information lines fostering trust and participation and guaranteeing commitment.
Democracy	knowledge and application of citizen rights and duties.
Solidarity	combination of efforts, equitable distribution of benefits and emphasis on solidarity spaces.
Responsibility	knowledge, commitment, and compliance consistent with the achievement of the targets set and individual and collective improvement actions.
Honesty	respect for the rights of others in all aspects of social coexistence.
Loyalty	voluntarily abiding by the essential principles and values in people and the society.

## Annex 4. Salinerito logo



CASO  
DOS

Source: Gruppo Salinas

3

**LAURA PIÑEIRA:  
A MATTER OF DECISION**

---

**Giuseppe Vanoni Martínez  
Alfonso Omaña Guerrero  
Martha Guerrero Carrasco**

## **PRESENTACIÓN**

En el presente siglo, la diversidad ha sido la punta de lanza para demandar de las organizaciones la responsabilidad sobre derechos fundamentales en el ser humano, como la equidad de género y, la libertad, enfocados desde la perspectiva del acceso a oportunidades.

Partiendo del hecho que el hombre trabaja para honrar y dignificar su rol ante la sociedad además de satisfacer las necesidades básicas, la dirección de talento humano como área funcional viene adquiriendo un papel preponderante en el desarrollo de estrategias que le permitan adaptar e integrar la organización al proceso evolutivo de la sociedad del siglo XXI, caracterizada por la diversidad de género y el respeto al libre pensamiento del ser humano.

El caso que se presenta a continuación, desafía el carácter resiliente y asertivo de los participantes como miembros de una comunidad académica que asume como reto la transformación de las prácticas propias de una cultura organizacional tradicional hacia nuevos estadios de la comprensión del ser humano, su derecho a ser dignificado en su puesto de trabajo y el ejercicio de equidad fundamentado en el respeto a su tendencia de género.



## **CASO TRES**



**INCERTIDUMBRE EN  
LA TOMA DE  
DECISIONES**

## **ABSTRACT**

Laura Piñeira had worked at the Higher Education Center for Business Studies – HECBS (Centro de Estudios Superiores de la Empresa -CESE) for three and a half years. Although her stay during the first two years had been very pleasant, her tranquility culminated when Arturo Warnken Sepúlveda, Administrative Director of the institution, initiated what Laura called, "persecution for her sexual preferences".

The situation, which kept Laura uncomfortable, led her to think that she should sue the institution so she hired a lawyer to advise her. Among the many options, the professional in Chilean labor laws told Laura that there was a risk that the lawsuit would play either for or against her.

And that, in addition, much of her personal time would be spent in attending courts, as well the money spent for each phase of the process. The situation led Laura to a dilemma, who had begun to doubt the decision she wanted to make.

Keywords: labor harassment, gender discrimination, LGBTQ (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, and Queer) decision diagram, expected monetary value.

# LAURA PIÑEIRA:

## A MATTER OF DECISION

---

### Introduction

Laura Piñeira spent the weekend of November 25th and 26th, 2017 thinking about suing the Higher Education Center for Business Studies – HECBS (Centro de Estudios Superiores de la Empresa – CESE) where she worked. By then, she had working there for 3 years and a half in the Human Resource Department. Her immediate boss, Jorge Valdivia, considered her very efficient, fulfilling all her tasks, and very punctual in her working day. In addition, Laura enjoyed the sympathy of all his colleagues in the department, as well as those of other areas of the organization.

Laura's dilemma had started a year earlier when the administrative director, Arturo Warnken Sepúlveda, began with a series of attitudes that bothered her. *"I really think that my LGBTQ status is what bothers Arturo. However, when I was hired, I was told that the institution did not discriminate against the collaborators' races, religions, cultures and much less sexual preferences,"* Laura thought.

On the morning of Monday, November 27th, Laura went to talk to Jorge to tell him what she had thought about during the weekend and what she had in mind. According to Laura, his response were words that tried to calm her such as: "You have all the right to do what you just told me, although I think you should think it over."

Laura and Jorge had a talk:

**Laura:** I really don't intend to harm HECBS, but there are more and more frequent acts of unjustified pressure that I receive from Arturo.

**Jorge:** Have a little patience, I'll talk to him and then I'll talk to you about this situation again.

**Laura:** Jorge, you are just telling me now you're going to give me an answer, when I have asked you for help for many months.

**Jorge:** You have to understand that the situation is not so easy, this is a family institution and Arturo belongs to the family.

**Laura:** This is why I'm afraid of being fired and left out on the street.

**Jorge:** I don't think that will happen.

**Laura:** That's what I mean, not even you knows what can happen concerning me continuing with the company.

**Jorge:** I really can't give you an answer that is totally positive.

**Laura:** Then I'm suing!

### **The higher education institution**

The Higher Education Center for Business Studies - HECBS, was founded 50 years ago in the city of Santiago de Chile by Alberto Rojas Véliz, a university professor, consultant and public man, together with his wife Michelle Warnken Sepúlveda, a teacher who had become principal in a high school run by the Jesuit Catholic congregation.

According to his own collaborators, Alberto Rojas [1] thoughts and business philosophy were framed within the equality of people, the flexibility he provided to his collaborators, as well as the

fair treatment that he offered them. The institution was born with the aim of venturing into new forms of higher education, different from what traditional and old universities offered, such as Universidad Católica, Universidad de Chile and Universidad de Santiago. The proposal of its founder was to offer the student market a training framed within the "doing", but with special emphasis on being ethical and socially responsible.

In 2017, the HECBS had achieved a position that placed it as an important institution of higher education in which its collaborators frequently expressed that teamwork, tolerance, and respect for each other's opinions were the most valuable aspects they had been able to obtain in comparison to other higher education centers where they had worked.

### **The situation**

For Arturo, Laura's style of dressing was not adequate. Constantly, he would make public comments about it: *"A woman is a woman and she must convey that in her actions, in her behavior and*

---

[1] Alberto Rojas had died in May, 2016.

## LAURA PIÑEIRA: A MATTER OF DECISION

---

and also in the way she dresses". The comments were encouraged by the type of men's clothing she wore.

Approximately since October 2016, Arturo began to observe Laura's work more closely. He analyzed the time when she started work and when she left work, the time taken for lunch, the phone calls and the Internet pages she would surf; all this, despite the fact that organizationally he had no functional hierarchy over her.

*"I remember that since December of 2016 he began his hostile treatment towards me, with words that I do not think were adequate to address a collaborator and that I prefer not to tell you. He would stand next to my computer and ask me what I was doing and why I was wasting my time, something that surprised me since I was always working on issues related to HECBS" Laura would sadly tell her girlfriend later.*

*"I like wearing long sleeve shirts, bow ties, and jeans, because that's how I feel good. Here at HECBS, it is understood that there are no*

*restrictions concerning this aspect. Human Resources has always informed us that we can dress comfortably, as long as it is not extravagant; and I think that wearing shirts, bow ties, and jeans is not considered as such. At least, in the internal regulations document there is nothing stated about this."*

Laura herself emphasized the HECBS' regulation document: *"the internal regulation does not express anything about sexual preferences, or gender, or anything that resembles it, either. Moreover, I think it is so clear that in one of its sections it says that, if something is not in detail within the content of the document, no one can sanction it because it is not specified."*

For his part, Jorge had informed the HECBS' senior management of the legal action that Laura planned to take. In consensus, all the members of the Board of Directors of the institution agreed to wait until Laura made a decision. If the legal sue went through, an economic agreement was suggested to avoid all the legal procedures involved.

## LAURA PIÑEIRA: A MATTER OF DECISION

---

However, it was also decided that, if Laura's lawyer was not reasonable about the amount of money requested, they were willing to go to trial until the final consequences.

### **Laura consulted a lawyer**

"The working climate that I am living in is really unbearable." Laura commented to her lawyer, Pedro Letelier. *"As I explained to you on the telephone, I have been the victim of a series of situations that I consider inappropriate. I have already talked to my immediate boss about it and he has not been able to give me a response that gives me peace of mind, which is why my decision is to sue HECBS".*

*"As your lawyer, I must advise you so that you understand that a lawsuit of this kind can have several loose ends that must be analyzed. On the one hand, it is very possible that with a legal action, the HECBS will immediately dismiss you which is something that you are concerned about. Another scenario could be that the institution does not dismiss you immediately and that they allow time for*

*the situation to calm down and then decide to let you go. Another possibility is that they negotiate with you a peaceful dismissal. In the worst case, by suing, the lawyers of the institution could also negotiate directly with the judges to obtain rulings in favor. And the other option is to sue and trust our judicial system,"* Letelier explained.

With a bewildered tone, Laura expressed to her lawyer: *"I really want to set a precedent so that no one else goes through what I have gone through during all this time."*

*"Very well then, I will proceed to explain in detail the entire process that we will have to face. And remember that each phase involves a cost that you must assume as a claimant,"* Letelier stressed.

### **The lawsuit process**

Letelier explained to Laura that the first thing they should do was a summary action. The judge, who receives the case, would have the power to decide whether or not to accept the case to continue the normal judicial process.

## LAURA PIÑEIRA: A MATTER OF DECISION

---

*"This first step has a cost of \$ 2'000,000[2], which is my fee, which includes not only the presentation of the summary, but also the preparation to defend it before the judge. The advantage we have, based on my experience with this type of lawsuit, is that I believe there is a 90% chance that the judge will accept it. That implies, "Letelier stressed," that there is only a 10% chance that the case will be dismissed. "*

*"If the judge decides to accept our claim, listen to our proposal and permit it to the next step, there is a 2/3 chance that we will win. Being \$ 30,000,000 the value they would pay us. This would represent \$ 6'000,000 in fees, "said Letelier, who continued commenting:*

*"We have to think that in case we win, the HECBS can appeal the ruling. And the probability of the judge accepting the appeal is 25%. After this, there is a 90% that we win again and that the \$30,000,000 are ratified. If the HECBS appeals, it will incur in an additional cost of \$1,000,000 for attorneys'*

*fees and \$3,000,000 if the appeal is heard by the judge. "It is worth keeping in mind, Letelier said to Laura, "that this process can take at least a year and the company can look for mechanisms to extend it up to two years or more."*

### **The dilemma**

After listening to Letelier, Laura thought: "It's really going to be very exhausting.

*Although at some point I thought it was necessary to teach them a lesson, now I do not know what is better. Will all this be worth getting involved in?"* Laura wondered.

---

[2] Chilean pesos (\$).

4

**CEIPA:**

**ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y LA CRISIS**

---

**Giuseppe Vanoni Martínez  
Diego Mauricio Mazo Cuervo**

## **PRESENTACIÓN**

La volatilidad y la incertidumbre han sido dos factores fundamentales para que las instituciones de educación superior se reinventen continuamente y exterioricen lo mejor de sí en este proceso de adaptación dinámica que les ha permitido crear océanos azules a través del auto-aprender y autogestionarse.

Al reconocer el caos social que implica la movilidad entre el trabajo y la universidad además de la asfixia cognitiva que implica la rigidez de los horarios y las agendas, las instituciones de educación superior adaptativas reconocen la necesidad de presentar alternativas de formación no presenciales y sincrónicas a un gran grupo de nativos digitales que requieren desarrollarse profesionalmente a través de la educación virtual.

El siguiente caso de enseñanza permite al participante y al docente vivir la experiencia del análisis de la educación superior como sector estratégico proporcionando una visión globalizante acerca de la caracterización local e internacional de las universidades y los factores que definen la modalidad compartida entre la presencialidad y la virtualidad, pero sobre todo permite identificar como la intuición y visión gerencial, hoy en día es un éxito empresarial.



## **CASO CUATRO**

# INTRAEMPREDIMIENTOS



La reunión con el Alto Consejo Directivo fue pactada para las 10:00 am en la sede principal del CEIPA Business School en la ciudad de Medellín. Con los cuatro convocados presentes, Antonio Mazo Mejía, Rector, sin ningún preámbulo expresó: “Con este nuevo proyecto incursionaríamos en una modalidad de educación que la vislumbro como el futuro académico del siglo XXI. Será una apuesta que estoy seguro la lideraremos con la misma calidad con la que hemos construido todo lo que hoy, al 2 de noviembre de 1998, hace parte de esta institución”.

Señor Rector, nos gustaría saber a qué se refiere cuando nos menciona sobre un nuevo proyecto, preguntaba con asombro doña María Teresa Cuervo[1] gerente administrativa. “Diego[2], nuestro vicerrector general, explicará de que se trata”, respondió don Antonio. “Hemos observado que el sector educativo mundial está tomando un giro hacia la enseñanza a distancia, la satelital o la virtual (ver anexo 1). Universidades

internacionales de las más destacadas están apostando a esta forma de llegar a estudiantes que, por cualquier motivo, no pueden o no tienen acceso a la educación tradicional en el aula de clase. Pensamos con el señor rector que es el momento adecuado de apostarle a las herramientas que la tecnología puede brindar, tanto a nosotros para enseñar, como a los alumnos para aprender”, destacaba Diego.

Los comentarios de Diego desataron la reacción inmediata de Juan Carlos Pérez decano de la facultad de administración y Juan Fernando Mazo director financiero. Un corto dialogo al respecto del nuevo proyecto se generó entre todos los presentes.

**Juan Carlos Pérez:** “La educación a distancia en Colombia es vista con muy malos ojos. Los comentarios que son de opinión pública es que la modalidad deja mucho que desear, no cumple con las expectativas académicas ni de los alumnos ni de los entes gubernamentales educativos; pero sobre todo la deserción estudiantil es muy alta, este último es un lujo que no nos podemos

---

[1] Esposa de don Antonio.

[2] Hijo de doña María Teresa y don Antonio.

dar porque sería el fracaso total ya que todavía nosotros estamos en un proceso de consolidación académica”.

**Juan Fernando Mazo:** “Estoy totalmente de acuerdo con lo que expresa Juan Carlos. Además quiero recordarles que estamos trabajando en el proyecto de la nueva sede en Sabaneta[3], que no solo está en marcha desde la planificación y lo administrativo, sino que nos demanda altos recursos económicos para la compra del terreno y la construcción de edificios. Incursionar en algo incierto y desconocido nos desviaría la atención de lo verdaderamente importante y como ya lo hemos dicho en anteriores reuniones, es una prioridad. Además, y eso lo sabes muy bien Diego, todo lo que significa tecnología lleva implícito altas inversiones en equipos y no dispongo de recursos para eso. Además ¿han pensado en el momento histórico que estamos viviendo en Colombia con la crisis? Esto que propones tú y el señor rector no es factible desde mi punto de vista”.

**María Teresa Cuervo:** “Señor rector, comprendemos que es importante estar de la mano con las tendencias del mercado educativo. Sin embargo, como ya lo han expuesto, pienso que deberíamos de esperar un poco más, al menos hasta que la modalidad que sugiere gane algo más de credibilidad”.

Diego continuó respondiendo a cada inquietud que surgía en la reunión. Aunque don Antonio se había mantenido al margen sin realizar ningún comentario, se lo notaba consternado por no recibir el apoyo de la alta dirección del CEIPA para este emprendimiento. Mientras a lo lejos escuchaba las opiniones contrarias, ensimismado en sus pensamientos y en la incertidumbre que cada vez más se apoderaba de él, se preguntaba ¿será factible este proyecto? ¿Deberé evaluar mi propuesta y tomar las recomendaciones de mi equipo gerencial y académico?

Rompiendo su silencio, don Antonio convocó a su Consejo Directivo: “para el 1 de diciembre nos reuniremos nuevamente, Diego, te pido por favor,

## CEIPA: ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y LA CRISIS

---

que investigues más sobre el proyecto de la virtualidad, Juan Fernando me gustaría ver al menos algún número desde lo financiero, y desde lo académico, Juan Carlos, te pido que evalúes como están el resto de instituciones de Colombia con esta modalidad educativa.

### Los inicios del CEIPA

Con 116 alumnos el Centro de Investigación y Planeamiento (CEIPA) comenzó sus actividades el 2 de febrero de 1972. “Existía en el país una necesidad urgente de nuevas formas de profesionalización, una alta demanda de programas de educación superior y muy pocos centros de educación tecnológica”, destacaba don Antonio. Fueron tiempos en los que en la ciudad de Medellín se vivía una oleada de paros y huelgas tanto en universidades privadas como en las de carácter público. La violencia era el común denominador en un sistema educativo en el que los esquemas académicos semestrales[4] se prolongaban, en muchas ocasiones, hasta por un año

lo que desataba la ira del alumnado.

“Desde el inicio intentamos brindar una educación diferente, aunque nuestro modelo estaba inspirado en los institutos técnicos universitarios de Francia[5]”, expresaba Diego. “Sin embargo, estas ideas innovadoras chocaron con la cultura universitaria tradicional y con el marco regulatorio estatal al encontrarse en contraposición, destacaba don Antonio.

Veinte años después CEIPA adquiere el carácter de institución universitaria por lo que surgió la necesidad de ampliar su cobertura geográfica ubicando sedes en las ciudades de Bogotá y Barranquilla. La institución universitaria apostó a un modelo que era diferente a lo que tradicionalmente se observaba en las universidades colombianas. “Nos dimos cuenta por nuestras experiencias universitarias como alumnos que era muy común que los contenidos académicos se repetían entre una y otra materia en el sistema tradicional.

## CASO CUATRO

PÁGINA 61

[4] Aunque su nombre hace mención a seis meses, este esquema académico realmente dura cuatro meses en Colombia.

[5] Estos institutos ganaron un muy buen posicionamiento por lo que las empresas francesas demandaban a sus egresados a quienes pagaban sueldos muy por encima de la media del mercado.

Por lo que la decisión fue la de organizar un currículo alternativo por áreas de conocimiento, de tal forma que con esta nueva estrategia curricular evitábamos que las acciones y contenidos no se fragmenten en diferentes asignaturas. Esto fue denominado núcleo temático. Algo que hasta la actualidad se mantiene con muy buenos resultados académicos”, relataba Diego.

“Nuestro crecimiento no solo se dio por la calidad que brindamos en educación. Nuestra forma de ver el negocio se ha sustentado en primer lugar en el respeto al ser humano, es decir, a nuestros colaboradores, a los estudiantes y a la comunidad en general, pues pensamos que la integridad y la honestidad solo pueden brindarse cuando existe un sentido de pertenencia que además nos impulsa a brindar el mejor servicio. Ahora, es importante resaltar, que nosotros nos vemos como una empresa líder que gestiona el conocimiento”, destacaba Diego.

En los primeros meses de 1998 el Consejo Directivo tomó la decisión de

expandir sus operaciones académicas al sur del Valle de Aburrá, que se caracterizaba por ser un sector con fincas de descanso, edificaciones rurales, caballerizas y demás construcciones típicas de campo. La decisión se tomó pensando en que el lugar en el que se encontraba[6], es decir, en el centro de Medellín, estaba rodeándose de una serie de locales de diversión para adultos. “Las universidades más antiguas de Medellín han sido muy tradicionales al mantenerse en los mismos lugares en el que fueron fundadas y sobre ellos edificaron su crecimiento”, relataba Diego.

### La educación en Colombia

En Colombia la educación se remonta a los años de la colonia en la que universidades como la Santo Tomás (1580), Javeriana (1622) o el Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario (1653) predominaban en la enseñanza, especialmente privada. Posteriormente aparecieron instituciones universitarias públicas como la de Antioquia

---

[6] Desde el centro de la ciudad de Medellín hasta el terreno que se había comprado para montar la nueva sede estaba a una distancia de 17 km tomando

(1822), Cartagena (1827) y la Nacional (1867). La educación superior fue principalmente elitista, por lo que el acceso era restringido hasta finales del siglo XIX, encontrándose solo 9 universidades en todo el territorio nacional. Incluso hasta 1966 solo existieron 50 entre públicas y privadas.

La década de 1970 se caracterizó por el cambio de la demanda, lo que produjo un crecimiento de universidades e instituciones tecnológicas. Esto obligó a los entes estatales a generar una reglamentación que se resumió en el Decreto-Ley 80 de 1980, estableciéndose tres tipos básicos de organizaciones académicas: 1) Instituciones técnicas profesionales, que ofrecían formación en temáticas operativas, 2) Instituciones universitarias tecnológicas, que brindaban programas de formación en profesiones o disciplinas y 3) Las universidades, que debían desarrollar nuevo conocimiento y dar formación en diferentes áreas. Dentro de este orden académico surgió en 1982 el Subsistema de Educación a Distancia.

Las necesidades de programas académicos tanto a nivel de grado como de postgrado en Colombia estaban concentradas en 5 ciudades, Bogotá con un 40% de participación, Medellín con el 20%, Cali con el 17%. Un 20% se repartía principalmente entre Bucaramanga y en el departamento del atlántico liderado por Barranquilla y el restante porcentaje estaba disperso en el resto de ciudades del país.

### **Educación a distancia**

En la región, Colombia era uno de los pocos países que utilizaba los medios de comunicación para transferir programas de corte educativo. Estas fueron denominadas las Escuelas Radiofónicas de Radio Susatenza, con la iniciativa de Acción Cultural Popular[7] aproximadamente por el año 1947, beneficiándose a 4 millones de campesinos. En la década de los años 50 existió el bachillerato por radio y a fines de los años 60 la televisión educativa.

La implementación de este nuevo sistema educativo

---

[7] Su fin es en la educación integral y cristiana del pueblo, principalmente de campesinos adultos, mediante cualquier sistema de comunicación, con sus elementos de acción.

tuvo sus detractores, principalmente en los profesores de mayor experiencia que vieron amenazados sus puestos de trabajo, pero también la calidad de la educación. La apuesta fue más bien de parte de jóvenes profesionales, sin experiencia educativa universitaria, ni empresarial, quienes debieron ser sometidos a intensos procesos de capacitación en la nueva metodología. La modalidad se centró en educación a distancia postal con tutorías presenciales, dejándose de lado los recursos audiovisuales que en otros países se venían empleando desde muchos años atrás. Esto llevó a que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) suspendiera los créditos otorgados a Colombia para la gestación de infraestructura tecnológica.

En 1981 la Universidad de San Buenaventura, seccional de Cali, recogía las iniciales consideraciones del gobierno en cuanto a la solución de problemas de capacitación mediante enseñanzas no convencionales y empezó a impartir, a distancia, la

licenciatura en educación primaria. Aunque oficialmente, la educación a distancia surge en 1982 como una alternativa ante las dificultades del sistema educativo en vigencia.

A finales de los años 1990 e inicios de la década del 2000, a nivel nacional, varias universidades estaban trabajando en la modalidad de clases a distancia. Entre ellas se encontraban la Universidad Nacional a Distancia (UNAD) que era de carácter público, con sede principal en Bogotá. La Santo Tomás, de la orden católica de los Dominicos, también con sede en la capital había creado una vicerrectoría general de universidad abierta y distancia y centros de apoyo universitario (CAU) a lo largo de todo el país. Con sede en Medellín y fundada en 1915 la Corporación Universitaria Remington apostó a una modalidad que combinaba la tutoría y la virtualidad organizando centros regionales de educación a distancia en ciudades grandes medianas y pequeñas de todo Colombia, y la Universidad Javeriana que emitía por TV el programa Educadores de Hombres Nuevos.

Todas entregaban material de folletería, libros, y demás documentos como parte del material de estudio. Los exámenes de aprobación de curso se rendían al final de cada ciclo académico en los diversos centros de apoyo que las universidades habían creado con estos fines y en algunos casos para brindar asesorías académicas a sus estudiantes, representando más una semipresencialidad de clases.

### **Educación virtual**

La virtualidad en Colombia da sus primeros adelantos por medio de la Red Universitaria Mutis (RUM), misma que se gestó en 1992 como resultado de un trabajo de cooperación entre sus fundadores para ofrecer programas académicos en conjunto. Su consolidación se da en 1997, siendo integrada en ese momento por la Universidad Autónoma de Manizales (UAM). La Corporación Universitaria Autónoma de Occidente (CUAO), de Cali. La Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), la Corporación Universitaria de Ibagué (CORUNIVERSITARIA), la Corporación Universitaria

Tecnológica de Bolívar (CUTB) de Cartagena, y la Fundación Universitaria de Popayán (FUP).

De Medellín, la Fundación Suramericana y de Bogotá, la universidad Uniminuto, se incorporaron en 1998. En este mismo año como parte del fortalecimiento de la red se permitió el ingreso de la Fundación Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, representando al ITESM de México.

Pero fue a la universidad Católica del Norte, del departamento de Antioquia, a quien en 1997 se reconoce como la primera institución de educación virtual en Colombia, recibiendo aprobación oficial e iniciando sus programas desde el año siguiente de su habilitación.

Penetración del internet a nivel nacional La Comisión de Regulación de Telecomunicaciones de Colombia estimaba que la población de usuarios de internet estaba alrededor de 500.000. Una cifra que para el año 1997 representaba el 1% de la población colombiana. Adicionalmente había censado a 50 proveedores que brindaban acceso de

## CEIPA: ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y LA CRISIS

---

internet. El 73% de los usuarios estaban concentrados en 4 proveedores y la población más amplia se encontraba en Bogotá con el 95% de participación. De este universo de clientes, 386.000 se conectaban mediante enlaces dedicados ADSL[8] (Asymmetric Digital Subscriber Line). 110.000 cuentas domiciliarias tuvieron conexión por líneas conmutadas telefónicamente y por cable se calcularon 4.000 suscriptores.

Colombia disponía para el año 1998 aproximadamente de 15 líneas por cada 100 habitantes, ubicándose en las grandes ciudades la gran mayoría de ellas. Aunque en Latinoamérica, se encontraba algo superior al promedio de 11. Sin embargo, en estadísticas internacionales se ubicó el país en rangos muy inferiores a las 66 líneas por cada 100 habitantes que tenía Estados Unidos o a las 56 que se identificaban en Singapur.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) estimó

que 415.757 computadores y 34.049 portátiles fueron adquiridos en Colombia hasta 1998. Esto significó que el 3.4% de la población disponía de PCs, cifra que era reducida en comparación a algunos países de América del Sur (ver anexo 2) y muy distantes de Estados Unidos donde cada 2 personas tenía un PC y con respecto a Europa existía una brecha promedio del 40%.

Los computadores y la formación digital se introdujeron con mayor celeridad en funciones administrativas antes que en las educativas. La capacitación a los docentes en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) y en metodologías de enseñanza aprendizaje fue prácticamente inexistente al año 1998, aunque se tenía proyectado iniciar capacitaciones para el 2002.

En el gobierno del presidente Samper se formuló la política de comunicación social que dio parte a la agenda de conectividad con el propósito de incentivar y masificar el uso de las

### CASO CUATRO

PÁGINA 66

---

[8]Servicio de Internet tipo DSL usado generalmente en los hogares.

TIC's, como herramienta dinamizadora del desarrollo social y económico colombiano. Iniciativa a la que se le dio continuidad en el gobierno de Pastrana, posesionado en agosto de 1998 y que lo lideró el Ministerio de Educación y algunas secretarías departamentales.

### **Entorno económico en Colombia**

En Colombia a inicios de los años 90 la entrada de capitales permitió una expansión monetaria y un auge en el crédito producto de la liberalización financiera. Los dineros que llegaban al país vía inversión extranjera estimularon el incremento del gasto, pero también una disminución del ahorro, tanto en el sector público como en el privado, así como la ampliación del déficit de la cuenta corriente. La demanda de viviendas se incrementó, mientras a la par se producían tres fenómenos en los que se destacaba la apreciación del peso colombiano (COP), el incremento del precio de los activos y el aumento de los créditos internos[9].

A diferencia de lo que hacían las entidades hipotecarias, los bancos colombianos tenían una cartera de créditos por cobrar con plazos que no superaban el año. Con el auge de la construcción, sector que lideraba la economía, y el incremento de la demanda de viviendas, las instituciones hipotecarias prestaban dinero a largo plazo, siendo los intermediarios financieros quienes podían ofrecer depósitos de ahorro con tasas de interés reales y no-negativas, además de ser apoyados por el Banco de La República, si se presentaban disminuciones sustanciales de depósitos. El consumo se incrementó provocando sobreendeudamiento de la población.

Entre 1997 y 1999 los flujos de capital que ingresaban al país se detuvieron y se reversaron los efectos que se suscitaron con la entrada de las ingentes cantidades de dinero. Los bienes raíces se contrajeron en una cifra que bordeaba el 27% en términos reales, esto fue conocido como la crisis del UPAC[10]. La reducción en

## **CASO CUATRO**

PÁGINA 67

---

[9] Uribe, J (2000). Algunas lecciones relevantes aprendidas de la crisis financiera colombiana de 1998-1999. [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/jdu\\_may\\_2008.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/jdu_may_2008.pdf)

---

[10] Unidad de poder adquisitivo constante. Es una unidad de medida en la que se trasforman los ahorristas en corporaciones de ahorro y vivienda. Reajustable acorde al costo de vida

la liquidez llevó consigo el incremento de los costos de fondeo.

En estas condiciones del entorno, la crisis financiera colombiana tenía inmerso al país en tasas de interés que rondaban en el rango del 45% al 50%. Desde el año 1998, de las 104 instituciones de crédito existentes en el mercado financiero, 24 fueron intervenidas en un período que se extendió hasta 3 años después. La desconfianza en el sector fue generalizada, mientras que las perspectivas de la economía colombiana no avizoraban resultados favorables, más aun cuando impactaban sobre lo fiscal. Como resultado preliminar la cartera de las instituciones financieras que brindaban crédito comenzó a deteriorarse al no pagar a sus deudores, en especial los que mantenían créditos hipotecarios. Como medida paliativa, el Estado aportó con el 15.4% del PIB, algo que traducido a pesos de la época (1998) representaban 26.4billones. El gobierno del presidente Andrés Pastrana para poder obtener los fondos y facultades necesarios declaró al país en emergencia económica, la

que se coincidió con el impuesto a las transacciones financieras, denominado el 2x1000, que consistía en que por cada mil pesos que un cliente retiraba de una entidad financiera, dos pesos eran destinados al pago de ese impuesto.

“Toda esta crisis generó un alto desempleo en el país y en el CEIPA históricamente el incremento o disminución de las matrículas han estado ligadas a las fluctuaciones económicas que se presentan. Por eso durante estos problemas económicos serios que hemos tenido a nivel nacional disminuimos el número de alumnos de 1800 en 1996 a 500 en el año 1998”, explicaba Juan Fernando.

### **Universidades internacionales evaluadas**

Por disposición de don Antonio, el vicerrector general inicio una serie de viajes a diversos países europeos y norteamericanos. El objetivo central era el de poder identificar cuál de los modelos de educación virtual que poseían las universidades que ya tenían

## CEIPA: ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y LA CRISIS

---

trayectoria en dicha modalidad se ajustaba a los requerimientos y necesidades que tenía el CEIPA.

En palabras de Diego la inteligencia de mercado previamente realizada “Me permitió ver oportunidades y a su vez modelos de enseñanza virtual tecnológicamente muy superiores a los cuales no podíamos acceder”. La presencia en congresos internacionales dimensionó las limitantes de la tecnología de la información y comunicación que tenía Colombia.

“Pensamos que el modelo ideal sería aquel que fuera asincrónico en tiempo y espacio, esto daría facilidades a los alumnos de poder acceder a sus estudios en aquellos momentos en que lo consideraran adecuado, sin la presión de un horario”, destacaba Diego. La cooperación[11], la flexibilidad[12], la interactividad[13], y la personalización[14] eran

particularidades que se buscaban para tomar la decisión sobre el modelo que se debería escoger.

Durante el análisis de las universidades se logró identificar que las que poseían mucha más experiencia y modelos virtuales acorde a lo que el CEIPA buscaba estaban principalmente en Estados Unidos, Canadá, España y México. A la cabeza de la universidad norteamericana que presentaba un modelo que le interesaba a los directivos del CEIPA estuvo la Utah State University, que para su comunicación con los estudiantes y para su accionar empleaba tecnología satelital. En Colombia, la huella de cobertura que esta universidad tenía abarcaba una parte del país, por lo que para mejorar la recepción se debían colocar un sistema de comunicación satelital en diferentes zonas[15]. Dentro de su oferta académica habían replicado algunos cursos de modalidad presencial a virtual con el objetivo de facilitar que sus alumnos se escojan entre las dos alternativas y a la vez para incrementar el

### CASO CUATRO

PÁGINA 69

[11] Cooperar con los demás estudiantes realizando trabajos en equipo, o con los consultores, o con personas diversas de la comunidad universitaria en la creación de grupos de interés.

[12] Sistema que pueda adaptarse de su realidad personal, profesional y familiar.

[13] Entre estudiantes y universidad.

[14] Facilita el trato individual de las necesidades formativas de cada estudiante

[15] Cada punto de recepción de señal estaba valorado aproximadamente en 20.000.000m de pesos.

## CEIPA: ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y LA CRISIS

---

número de créditos por semestre.

También en Estados Unidos la National University de San Diego invirtió un millón de dólares para desarrollar 12 cursos completos en el programa de maestría en administración (Global M.B.A.). La universidad mantenía interacción frecuente con sus alumnos vía correo tradicional.

El modelo del Tecnológico de Monterrey se sustentaba en conferencias satelitales; el profesor en la respectiva ciudad de la que se transmitía la sesión daba su charla académica como si se encontrase en un aula física. Los alumnos en las distintas sedes de México o del resto de países del mundo en los que estaban presentes podían ver al profesor en tiempo real y su comunicación se realizaba por mensajes de chat a través del computador que facilitaba la institución. La universidad Oberta de Cataluña presentaba un modelo con programas de pregrado 100% virtuales. Sus materiales web e impresos, de alta calidad, estaban escritos en catalán. Ellos por intermedio de su departamento de ingeniería habían desarrollado su propia plataforma en la que

que cargaban el contenido de clases y servían para mantener las comunicaciones con sus estudiantes.

La Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) de España desarrolló una serie de cursos, programas y postgrados que abarcaban no solo su país de origen, también había alcanzado muchos países de habla hispana en Latinoamérica. La modalidad de comunicación entre la universidad y sus alumnos era por correspondencia, mientras que en sus centros de apoyo, que podían encontrarse de forma física o como un anexo de las embajadas españolas en Colombia o en otros países, eran los lugares en que se rendían los exámenes para aprobar los cursos académicos.

En Canadá La British Columbia University de Vancouver con características similares a la universidad Oberta de Cataluña era una opción que gustaba a los directivos del CEIPA, aunque la plataforma que usaban no era de su propio diseño. Dictaban asignaturas o módulos, sin llevar inmerso dentro del

### CASO CUATRO

PÁGINA 70

## CEIPA: ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y LA CRISIS

---

modelo                    programas  
universitarios completos.

Así mismo existían una serie de empresas privadas en Estados Unidos, que brindaban servicios de consultoría para montar toda la estructura tecnológica. Ellos se encargaban de proporcionar el software y de realizar contactos con empresas como IBM o WebCT para facilitar las plataformas necesarias.

### **Reunión del 1° de diciembre**

Juan Fernando entro media hora antes a la reunión y se encontró en la sala de juntas con Diego, quien ya estaba en su computador preparando lo que don Antonio le había solicitado. Al poco tiempo la sesión inició con todos los miembros del Consejo Directivo presentes.

Doña María Teresa se dirigió a los tres directivos que tenían que exponer su respectivos análisis: “¿Quién quiere comenzar con la explicación?” Juan Fernando levantó la mano y mostró una tabla de Excel en la que se veía un análisis numérico. “Si esta decisión fuera en un momento en el que no existiera tanta

incertidumbre otro fuera mi análisis, pero yo llevo muchos meses en los que de 15 días que tiene una quincena 12 paso pensando cómo pagar al día la nómina y cómo hacer para renegociar deudas con los proveedores”.

La crisis incluso había golpeado a universidades locales como la Pontificia Bolivariana que había emitido bonos en la bolsa de valores y no habían podido pagarlos. Al respecto Juan Fernando comentaba: “Si esta universidad que tiene tanto prestigio y solvencia económica cae en default, imagínense todo lo que nos puede suceder. Los bancos están ajustando las condiciones para las universidades y sin crédito de ellos nosotros no podemos salir adelante”.

Volviendo a la tabla de excel Juan Fernando explicó: “como podemos observar en los números, estos no son favorables[16] para el CEIPA”, a la vez que tomaba una tiza blanca y escribía en el pizarrón “no es factible”.

## CASO CUATRO

PÁGINA 71

[16] La inversión inicial del proyecto de virtualidad considerado que 50.000.000 de pesos era la cifra con que se debía arrancar. A partir del primer año y proyectando un valor fijo de costos durante 10 años de plazo estimaba que este rondaba en un 9.7% de la inversión inicial. Recién en el tercer año se lograba obtener una ganancia del 10% de la inversión.

**CEIPA:**  
**ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y LA CRISIS**

---

Don Antonio miró la frase escrita por Juan Fernando y su rostro cambió de inmediato. Las mismas inquietudes que había tenido hace un mes volvieron a surgir. Una vez más la incertidumbre rondaba su cabeza.

Diego recién iniciaba su exposición y fue interrumpido por don Antonio: “Diego vamos a culminar la reunión por hoy”.

# CEIPA: ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y LA CRISIS

## Anexos

Anexo 1: Educación virtual y a distancia de universidades internacionales.

PAÍS	UNIVERSIDAD/INSTITUCIÓN	AÑO
BRASIL	Instituto Radio Monitor	1939
BRASIL	Instituto Unversal Brasileiro	1941
ECUADOR	Instituto Radiofónico Fé y Alegría	1972
REPÚBLICA DOMINICANA	Centros APEC	1972
COREA	Korea Air and Correspondence Universit	1972
VENEZUELA	Universidad nacional Abierta	1975
ISRAEL	Everyman's University	1976
COSTA RICA	Universidad Estatal a Distancia	1977
KOREA	Korea National Open University	1982
INDONESIA	Universitas Terbuka	1983
TAIWÁN	National Open University	1986
INDIA	Indira Gandhi National Open University	1985
CANADÁ	Téléuniversité de la Université du Quebec	1988

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Penetración de PCs en algunos países de América del Sur.

PAÍS	PORCENTAJE DE PENETRACIÓN
URUGUAY	9.8%
CHILE	8.5%
ARGENTINA	5.1%
ECUADOR	2%
BOLIVIA	1.2%
PARAGUAY	1.1%

Fuente: DANE

## CASO CUATRO

# 5

## ANDRÉS CARNE DE RES: ¿CÓMO ESCAPAR DEL COVID-19?

---

**Giuseppe Vanoni Martínez  
Martha Guerrero Carrasco  
Alfonso Omaña Guerrero**

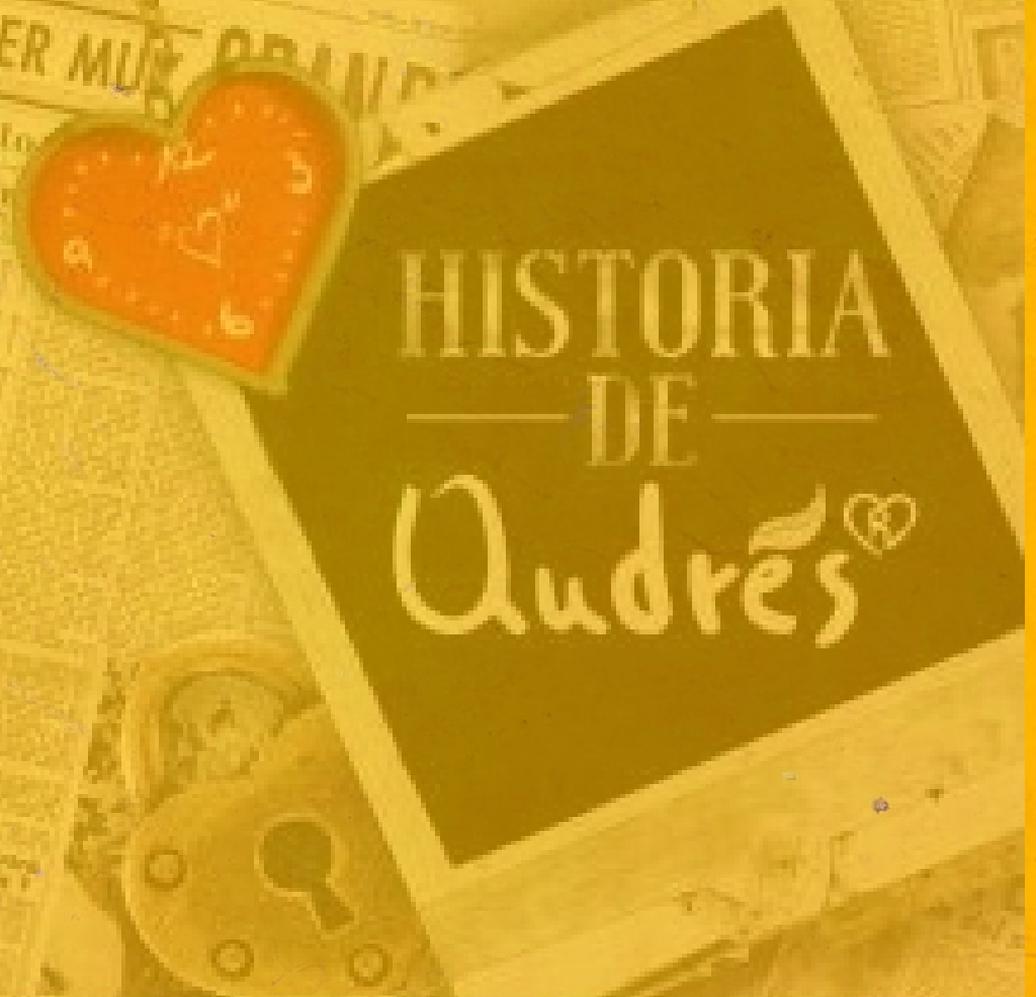
## **PRESENTACIÓN**

Cuando todo parece estar controlado el universo conspira incorporando caos al sistema. No es cuestión de tener recursos financieros, ni el mejor personal, ni la estandarización de procesos más adecuada, ni las estrategias de marketing más exitosas pues el caos transforma en vulnerable todo lo estable, en débil todo lo que se creía robusto, en amenazas todo lo que pudo haberse creído inamovible.

La pandemia echó al traste toda planeación estratégica, todo análisis estructural de sectores, toda teoría que garantizaba la perdurabilidad empresarial y el posicionamiento de mercado, para dar paso solo a quienes en pocos minutos fueron capaces de reinventarse desde la creatividad, a quienes desde su animal spirit como lo llamó Keynes al emprendedor, lograron convertir el putrefacto aroma del fracaso en oportunidades para vender desinfectantes y mascarillas.

El caso que se muestra a continuación es un reto para docentes y participantes pues pretende desafiar el espíritu creativo de los tomadores de decisión frente a la peor crisis de mercado de los últimos 50 años, un mundo paralizado pero generando necesidades desde casa, demandando productos y servicios en volúmenes y diversidad sin precedentes.

El éxito depende de la capacidad de responder y no de reaccionar, de adaptarse y no desesperarse, de valorar los patrones de comportamiento desde la experiencia del cliente a través de la lectura de las áreas funcionales de la administración: talento humano, marketing, finanzas, operaciones y logística.



**REDISEÑO DEL  
MODELO DE NEGOCIO**

“Yo estoy sumamente preocupado. De un momento a otro nos dijeron: ¡quietos, congelados, no hay nada que hacer! Mire, crisis han existido siempre en Colombia y de diferente índole, pero esta vaina no tiene comparación a nivel existencial, a nivel económico, a nivel de lo que hay que volver a construir, expresaba Andrés Jaramillo, fundador y propietario del restaurante Andrés Carne de Res, en una entrevista el 5 de mayo del 2020 para la revista Semana[1].

## MÁS ALLÁ DEL SUEÑO INICIAL

Antes que Andrés Carne de Res (ACR) se convirtiera en un establecimiento de 8.000 metros cuadrados, donde se disfrutaba el bailar, conversar y vivir una experiencia totalmente diferente a lo que podía ofrecer un restaurante tradicional en Colombia, el local era solo un pequeño rancho, donde se vendía carne de ternera a la llanera[2] a los escasos

clientes que transitaban por Chía[3] y, que lograban ver en un cartel hecho con las propias manos del fundador (ver Anexo 1) un anuncio que invitaba a ingresar en un reducido espacio con solo seis mesas donde sentarse a comer.

Con tan solo 24 años, Andrés Jaramillo, nacido en Medellín, casado con Stella Ramírez, había decidido dejar sus estudios universitarios de ingeniería[4] y montar un negocio que con el tiempo dio un giro radical, no solo en las vidas de esta pareja, también en el sector de restaurantes en Bogotá. De todas las funciones que Andrés cumplía como propietario, entre ellas, atender el mostrador, administrar la caja y ambientar el local con la música, existía una costumbre que hasta hoy mantiene, la de recibir e invitar a los clientes a pasar al restaurante.

De forma simultánea, en los primeros años del restaurante, en dos sitios estratégicos del local lo

[1] <https://www.semana.com/nacion/articulo/andres-carne-de-coronavirus/672350>

[2] Su denominación está dada por tener su origen en los llanos orientales de Colombia. Su preparación debe ser apenas es sacrificado el animal que debe tener entre seis meses y un año, y se lo adoba con cerveza, sal y chicha de ahuyama. Se la conoce también como Mamona a la llanera

[3] Municipio del departamento de Cundinamarca, Colombia, ubicado a 30 km al norte de la ciudad de Bogotá.

[4] En la Universidad Nacional, Después retomó sus estudios en la U. Javeriana.

## ANDRÉS CARNE DE RES: ¿CÓMO ESCAPAR DEL COVID-19?

---

acompañaban su esposa, quien atendía las mesas y su cuñada Paula, de nacionalidad argentina, quien se encargaba de la parrilla. “La confrontación entre la esencia del ser y la nada dio como producto Andrés Carne de Res”, explicaba sonriente Andrés.

Así lo que comenzó como un sueño el 19 de julio de 1982 sobrepasó las expectativas, incluso las de su fundador, que en el 2009 vio el nacimiento de su primer local fuera de Chía, Andrés DC, situado en Bogotá (ver Anexo 2), el mismo que se consolidó con una alianza estratégica entre el Grupo CA Broaster Parrilla y Gourmet SAS y la empresa de hamburguesas El Corral.

La expansión geográfica, aunque selectiva, fue una de las estrategias que implementó la marca con el fin de servir a un mercado importante como el de la ciudad de Medellín. El local de 2500 metros cuadrados con capacidad de 3500 clientes atendidos por 200 empleados y una inversión inicial de 9 mil millones de pesos, fue inaugurado en el año 2018 en un centro comercial en el sector del Poblado, un tradicional

barrio que representaba a los niveles socioeconómicos más pudientes de la ciudad. Dicha apertura se dio como parte del Grupo Inmaculada Guadalupe y Amigos en Compañía (IGA) formado por las empresas Kokoriko, Mimo’s y Palos de la cual formaban parte desde el año 2017 tras la unión con el Grupo Conboca.

El gerente general de ACR, Guillermo Beltrán, expresaba que la expansión de la empresa a otras ciudades se dio por etapas. “Primero consideramos crecer y fortalecernos como marca en Bogotá, para luego empezar a probar en ciudades como Medellín, cada vez con más eventos de entretenimiento, para así medir la acogida que tenían, la cual fue muy positiva. Eso nos dio fortaleza para abrir el primer restaurante con todos los servicios”.

El posicionamiento de marca que había alcanzado llevaba a esta organización a ser reconocida a nivel nacional, hasta el punto de que representantes del gobierno local aplaudieron la entrada de la empresa en la ciudad. Así, Juliana Cardona, subsecretaria de

turismo de Medellín expresaba “Para la ciudad es muy importante que marcas como esta lleguen y empiecen a posicionarse. Estamos trabajando fuerte en ocio, moda, gastronomía y entretenimiento”.

## EL SECTOR DE RESTAURANTES EN COLOMBIA

A septiembre de 2019 se vislumbraba al sector de restaurantes con opciones de crecimiento muy importantes. Bajo dicho panorama se pronosticaba que para el 2020 se crearían 200.000 nuevas plazas de trabajo. Henrique Gómez que representaba a la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) aseguraba que el sector de los restaurantes estaba rumbo a salir del estancamiento pese a los retos de informalidad que debía enfrentar[5].

Muchos de los propietarios de restaurantes, y otras empresas de expendio de comida como las cafeterías, pastelerías y aquellos en el servicio del catering, de una u otra forma se quejaban de lo que ocurría en las ventas de sus negocios de manera

individual. Estas habían sido fluctuantes en su crecimiento desde el año 2013, momento para el cual se presentó un marcado desarrollo del sector con un incremento de sus ingresos operacionales del 19%. Registrando para el siguiente año un 11% mientras que para 2015 y 2016 se observó un 8,2% y 7% respectivamente, lo cual representó para el último año ingresos del orden de 6,2 billones de pesos colombianos. El anexo 3 y 4 permiten observar cómo se desenvolvía entre al año 2016 y 2017 el crecimiento de las ventas por compañías y por grupos.

Desde la perspectiva de Acodres, en el 2017 el sector vio cómo se reducían el número de negocios de comida, sin embargo, el mercado se equiparó debido a que las grandes cadenas abrieron nuevos locales en distintos puntos del país. Para el 1ero de febrero, se definió el incremento del impuesto al valor agregado (IVA) de 16% a 19% en Colombia, tarifa que, tal como lo dijo el ministro de hacienda Mauricio Cárdenas fue “pensando en los intereses de la nación, no en el corto plazo, sino en la próxima

próxima década, por eso a los congresistas el gobierno nacional les agradece en nombre del país”[6].

Sin embargo, el director de la multinacional mexicana ALSEA[7] del sector de la restauración, Germán Ramírez, manifestó que dicho incremento representó un costo de 23,09% a los insumos que servían de materia prima para la preparación de alimentos y para los productos complementadores utilizados en diversos momentos. Como consecuencia de este incremento la inflación rondó el 4,9% razón por la cual las consecuencias negativas se vieron reflejadas en la rentabilidad de los empresarios del sector.

Para 2018, estimaciones acerca del sector de la restauración registraban 6200 empresas en Colombia, con ingresos de ventas cercanos a 10,9 billones de pesos colombianos, lo cual significó un incremento de 6,8% respecto a 2017. Ese año también se dio el cierre de algunas marcas que

redujeron su estrategia de penetración de mercado vía expansión geográfica, dentro de las cuales se destacaba OMA, que cerró 19 puntos de venta a nivel nacional, mientras Fridays y Chili’s liquidaron. Si bien estos establecimientos no eran considerados una competencia tan directa de Andrés Carne de Res, es importante destacarlos como parte del comportamiento del sector. En dicho entorno ACR se expandió a ciudades como Ibagué y Santa Martha, mientras los restaurantes Andrés DC, Plaza de Andrés, Andrés Paradero y Andrés Exprés se inauguraban con relativa frecuencia.

Las mayores participaciones observadas por segmentos gastronómicos al año 2018 estuvieron en: servicios de alimentación de eventos el 25.7%; ocupando el segundo puesto con un 13,7% las hamburgueserías y en último lugar los restaurantes con el 12,6%, según los datos que revelaba la empresa Pulzo.com. El anexo 5 destaca los restaurantes con más ventas al año 2018. Con respecto a las

---

[6] [www.ambitojuridico.com](http://www.ambitojuridico.com)

[7] Con operaciones en Latinoamérica como México, Argentina, Colombia, Brasil; Perú, y en Europa en España, Portugal, Francia Bélgica entre otros.

las empresas complementarias al sector de la restauración, la industria del pollo tuvo ventas de 877.000 millones de pesos, esto incrementó la facturación de dicho producto en un 3.6% por arriba del año 2018, mientras que las empresas de café alcanzaron la cifra de 730.000 millones de pesos con un muy importante 23.5% en el 2019.

Otros datos importantes reflejaron que para finales del 2019 al menos un 43% de los colombianos desayunaban, comían algo a media mañana o tarde, y almorzaban o cenaban fuera de sus casas, esto como consecuencia tanto de las dinámicas laborales como por la dificultad de trasladarse desde sus sitios de trabajo hasta sus casas, y por la variada oferta de restaurantes que tentaban los paladares con distintos gustos y sabores.

la presencia de competidores: “Ni más faltaba, todos los días me angustia cómo idearme algo más, porque no vivo sobre mis laureles y porque sé que hay mucha actividad y mucha competencia. Si no, estaría tirado al sol en una playa”[8].

ACR trataba de ser diferente para cautivar a su público y desmarcarse de cualquier competidor. Las sensaciones y emociones que se construían en su negocio intentaban conquistar a sus clientes y generar recordación con base en las experiencias que allí se ideaban, desarrollan e implementan. Un ejemplo de esto fue cuando Gabriel García Márquez visitó el restaurante de Chía, su decoración estuvo caracterizada por mariposas amarillas, haciendo alusión al realismo mágico de su famosa obra “Cien años de Soledad”.

## COMPETIDORES

A pesar de la fama del restaurante, la organización no se sentía libre ni a salvo de la competencia. En una entrevista para El Tiempo, su fundador exteriorizaba su preocupación por la

Su diferenciación de la competencia no estaba en función de acciones típicas para atraer clientes. Lo típico asustaba a Andrés, él prefería que ACR sea un lugar atípico, donde se

trabaje el arte, donde la gente que laboraba en la empresa podía tener la opción de hacer cosas porque las sentía y las vivía día a día. Lejos de la concepción tradicional del sitio de trabajo caracterizado por esquemas y estructuras con actividades rutinarias y repetitivas.

### **Gaira Café**

Fundado como un restaurante de comida costeña tradicional en agosto de 1998 por Guillo Vives, un chef colombiano que inició su negocio en el garaje que tenía en su casa en Bogotá. Con la finalidad de rendir culto a su natal Santa Martha, el nombre del establecimiento fue en honor a la bahía de Gaira (El Rodadero) ubicada en el departamento del Magdalena.

Con el lema “con los mejores sabores del alma” su fundador, hermano del famoso cantante colombiano Carlos Vives, creo este restaurante. Un objetivo importante, como principal diferenciador, era el investigar para poder plasmar en un plato de comida toda la diversidad histórica, geográfica, cultural y para rendir culto a

la diversidad étnica, con sabores que a lo largo de la trayectoria de la gastronomía autóctona colombiana definieron y redefinieron las mejores recetas culinarias del país.

En un ambiente que combinaba de manera precisa, comida, música tropical y una cuidadosa decoración que durante 22 años se habían sumado en sus paredes, transformaron lo que en el pasado era la casa de la familia Vives Restrepo en Gaira Café, lugar donde los espectáculos musicales, hasta cuatro por noche, lo hacían un restaurante donde vivir una experiencia inigualable en Bogotá.

“El ambiente, el lugar, la música, las mujeres muy guapas que vienen, lo hacen un lugar recomendable” expresaba con alegría un cliente. Guillo con nostalgia recordaba sus inicios “Para mi Gaira es un proyecto de vida donde he estado mis último 20 años, todos los días tratando de sacar un buen sabor de mi plato”. El restaurante con un ambiente inspirador para la música había sido visitado por famosos cantantes como Alejandro Sanz, Fonseca, Juanes y Shakira.

Intentando ampliar su servicio de comida, Guille y Carlos Vives inauguraron otro Gaira Café de 835 m<sup>2</sup> en el Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá, conservando su decoración la inspiración de su local original.

### La Juguetería

Este restaurante y bar temático con tres establecimientos en Bogotá, se distinguía por una oferta de negocio que combinaba celebraciones de cumpleaños, eventos (lanzamientos de productos, aniversarios eventos corporativos), música en vivo y un variado menú.

Llamaba la atención de su decoración los cientos de muñecos que adornaban el restaurante, combinados con juegos de mesa, los futbolines y la ruleta donde se ganaban cervezas, mientras el cliente esperaba ser atendido. Andrés Fernández propietario de La Juguetería, había estudiado en España donde pudo observar negocios con características algo similares. “Él quería un lugar donde haya energía, felicidad, pero, sobre todo, donde se pueda ofrecer experiencias memorables a

los clientes”, explicaba Angélica García, administradora de uno de sus locales ubicado en el barrio Kennedy de Bogotá, quien también enfatizaba que el restaurante Guardaba el estilo de un museo porque los juguetes evocan diferentes épocas. De hecho, uno de los platos principales que se servía se denominaba “muñeco de trapo”

Para Roberto González, gerente de desarrollo de Grupo 5, “Lo importante es que como somos un restaurante temático queremos que cuando la gente visite la juguetería tenga un experiencia completa. Que no solo vengan a comer, sino que el ambiente que los rodea los acompañe para poder transportarse a la época cuando ellos jugaban con los caballitos, los triciclos, los muñecos. Por eso nuestros tres pilares son el ambiente, la cocina y el servicio”. “La gente queda muy enamorada del sitio, porque es algo bien particular” mencionaba con orgullo Diego Cárdenas, gerente de uno de los restaurantes.

### La Vecindad

Para recordar todas las

## ANDRÉS CARNE DE RES: ¿CÓMO ESCAPAR DEL COVID-19?

---

ocurrencias que tenía el Chavo del 8 en su programa, este restaurante, fundado por Carlos Benítez, te hacía recordar la niñez y sentir la experiencia. Con una decoración muy al estilo de aquella vecindad donde vivía él Chavo don Ramón, Ñoño, doña Florinda, La Popis, Jaimito el Cartero, la Bruja del 71, la Chilindrina, Godines, el señor Barriga, el profesor Jirafales y Kiko se servían alimentos al estilo Tex-Mex, con platos con denominaciones tan propias como: —las fajitas cachetes de marrana flaca, ceviche de Kiko, chili embrujado, sopa de la biscabuela, la famosa torta de jamón, maestro longaniza, bueno pero no se enoje, quesadilla del 8, el burrito Godines—, siendo este último el más solicitado, hacían parte del variado menú que se ofrecía.

La vecindad así misma se definía como un lugar original en el cual familias, grupos de amigos, niños, adultos y todo tipo de personas podían divertirse con los personajes de la serie, mientras disfrutaban de un espacio especialmente ambientado para llenar de recuerdos a los clientes. En él se celebraban

cumpleaños, aniversarios y hasta despedidas, con ese toque mágico y característico que lo diferenciaba.

### PILARES DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Era muy común observar en el local de Chía a Andrés Jaramillo perifonear por los altoparlantes invitando a sus clientes a ingresar al local a divertirse, como lo hacía desde los inicios de ACR. Quienes han visitado sus instalaciones destacaban que Andrés Carne de Res es más que un restaurante, porque en un solo lugar se conjugaban una diversidad de actividades para festejar. Los espacios para la diversión eran adecuadamente informales, en ellos se servía comida, jugos y licores, que se combinaban con música y animación integrando todo tipo de público, sea colombiano o extranjero.

En ese mismo lugar se desarrollaban dos ambientes distintos sin necesidad de cambiar nada de su decoración, ni variar el accionar del personal que trabaja atendiendo al público que los visitaba. En el día, el restaurante era

### CASO CINCO

PÁGINA 84

## ANDRÉS CARNE DE RES: ¿CÓMO ESCAPAR DEL COVID-19?

---

ocurrencias que tenía el Chavo del 8 en su programa, este restaurante, fundado por Carlos Benítez, te hacía recordar la niñez y sentir la experiencia. Con una decoración muy al estilo de aquella vecindad donde vivía él Chavo don Ramón, Ñoño, doña Florinda, La Popis, Jaimito el Cartero, la Bruja del 71, la Chilindrina, Godines, el señor Barriga, el profesor Jirafales y Kiko se servían alimentos al estilo Tex-Mex, con platos con denominaciones tan propias como: —las fajitas cachetes de marrana flaca, ceviche de Kiko, chili embrujado, sopa de la biscabuela, la famosa torta de jamón, maestro longaniza, bueno pero no se enoje, quesadilla del 8, el burrito Godines—, siendo este último el más solicitado, hacían parte del variado menú que se ofrecía.

La vecindad así misma se definía como un lugar original en el cual familias, grupos de amigos, niños, adultos y todo tipo de personas podían divertirse con los personajes de la serie, mientras disfrutaban de un espacio especialmente ambientado para llenar de recuerdos a los clientes. En él se celebraban

cumpleaños, aniversarios y hasta despedidas, con ese toque mágico y característico que lo diferenciaba.

### PILARES DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Era muy común observar en el local de Chía a Andrés Jaramillo perifonear por los altoparlantes invitando a sus clientes a ingresar al local a divertirse, como lo hacía desde los inicios de ACR. Quienes han visitado sus instalaciones destacaban que Andrés Carne de Res es más que un restaurante, porque en un solo lugar se conjugaban una diversidad de actividades para festejar. Los espacios para la diversión eran adecuadamente informales, en ellos se servía comida, jugos y licores, que se combinaban con música y animación integrando todo tipo de público, sea colombiano o extranjero.

En ese mismo lugar se desarrollaban dos ambientes distintos sin necesidad de cambiar nada de su decoración, ni variar el accionar del personal que trabaja atendiendo al público que los visitaba. En el día, el restaurante era

## ANDRÉS CARNE DE RES: ¿CÓMO ESCAPAR DEL COVID-19?

---

utilizado para almuerzos de negocios en un ambiente con mucho menos ruido. Los fines de semana al medio día era muy común las comidas familiares, en las que animadoras infantiles distraían con juegos y regalos a los niños. Pero por las noches y hasta la madrugada sin importar el día, la fiesta, la música y la comida, acompañaban a los clientes que, o bien bailaban encima de las mesas, a un costado de estas, o en una pequeña pista de baile acondicionada en el centro del local.

La mayor afluencia de público era de jueves a domingo donde en promedio se recibían 10.000 personas. Se estimaba que aproximadamente entre los locales de Bogotá, Chía y los de Andrés Express que se encontraban repartidos por toda la ciudad se asaban alrededor de 50 toneladas de carne de res, esto sin considerar el cerdo y el pollo que se cocinaba en sus parrillas.

Muy a pesar de que en Latinoamérica existían lugares parecidos como Carlos & Charlies o Sr. Frogs, cuyo espíritu era muy similar, estos no lograron

convertirse en un destino turístico tal como lo era Andrés Carne de Res, muy posiblemente por que en México hubo una amplia oferta de lugares con esas características.

Abraham Geifman, mercadólogo y asesor de CNN Expansión destacaba que el posicionamiento, fortaleza de marca y el éxito de Andrés Carne de Res radicaba en cinco pilares que la organización mantuvo incólumes e inamovibles. En una entrevista realizada para Merca2.0 explicaba: “El primer pilar es el del cuidado del concepto, que afinó su producto en el tiempo. Porque este no es solo un sitio para turistas, también es para los clientes locales. Además, la calidad no se ha modificado con los años, lo pude visitar en 1999 y en el 2015 y esta se mantenía. Otro componente del concepto son sus platos y su preparación. Un buen restaurante no prevalece sin buena comida”.

Por otra parte, explicaba Geifman “Andrés Carne de Res es aspiracional por lo alto de sus precios. Para ser mesero tienes que ser estudiante universitario, y la dirección revisa tus

### CASO CINCO

PÁGINA 86

calificaciones. Un bajo rendimiento académico significa un despido o suspensión del empleado. Lo anterior lo convierte en un sitio aspiracional, tanto para los comensales como para los empleados”.

Otro pilar importante resaltaba Geifman es que el restaurante “posee un atractivo modelo de negocio. La sucursal llamada rural ubicada en la población de Chía es diametralmente diferente a la sucursal urbana llamada Andrés DC, de esta última su estructura consiste en varios pisos con diferentes conceptos, amenidades y música. También existe el concepto de “mercado”, locales más pequeños donde el cliente puede adquirir los productos y alimentos del lugar.

“Y es precisamente nuestro concepto el que atrapa a todos los visitantes, tanto nacionales como extranjeros, porque aquí se refleja la idiosincrasia y cultura colombiana. Como dicen los extranjeros, si vienes a Colombia y no vas Andrés Carne de Res es como que no haber viajado, es un paso obligado” resaltaba Daniela Ortega del departamento de comunicaciones.

Existe algo que es muy importante dentro de los pilares de ACR y es que el negocio a pesar de los años “no deja de sorprender, para mí el componente más importante, destacaba Geifman, es que el sitio siempre ofrecía algo nuevo, desde modernos estilos de música, hasta un desfile de actores, equipos de animación y performances urbanos. Es una especie de Cirque du Soleil en pequeño, donde desfilan talentosos artistas que llenan de colorido el lugar. Un importante elemento de los productos exitosos consiste en exceder expectativas del cliente, sorprenderlo constantemente, hacer del consumo una experiencia. Andrés cumple”.

Finalmente, “Andrés Carne de Res resulta para cualquiera una grata experiencia, lo cual trasciende las fronteras colombianas. Por lo menos en mi caso, cuando se escucha que alguien viajará a dichas tierras no falta quién le recomiende visitar Andrés, casi como un sitio obligado. Es como ir a París y no visitar la torre Eiffel. Este es un caso más donde el producto se explica por sí solo, sin publicidad, con grandes capacidades de

viralización. Lo anterior representa un ejemplo inspirador de la construcción de un producto potente, y que por sí mismo no necesita de otras variables del marketing mix para triunfar”, resaltaba Geifman.

## EL PLATO PRINCIPAL: EL MARKETING EXPERIENCIAL

Este Walt Disney colombiano como algunos turistas extranjeros lo denominaban, era toda una máquina de marketing experiencial. Andrés Jaramillo destacaba “El servicio es todo: la cocinera, la mesera, el de atención, todos lo tienen que prestar de la mejor manera, ya que es el oxígeno de nuestra empresa”. Si bien en una gran mayoría de restaurantes bogotanos se ofrecía alta calidad en los alimentos que servían y atención personalizada, el atributo que diferenciaba a Andrés Carne de Res era la energía que le imprimían cada uno de los tripulantes[9] de la nave[10] que tenían contacto directo con el cliente y aquellos que, aunque no mostraban

su rostro estaban muy pendientes de que ningún detalle falle en cada uno de los días del año que prestaba atención al público.

En Andrés Carne de Res se logró conjugar un mix de acciones que formaban un todo lleno de experiencias únicas y particulares que le dieron a este comedero, rumbeadero, coqueteadero, estadero, conversadero, miradero y bebedero un lugar distintivo en Colombia, Latinoamérica y el mundo.

Acciones tan sencillas como la simple observación permitía tomar nota al ojo atento de Andrés y aprovechar situaciones específicas del día a día para generar una magia única que solo podía vivirse en ese lugar. Al respecto su fundador recordaba “En un día cualquiera vi a un niño que miraba las estrellas, entonces dije hay que poner estrellas en todo el restaurante porque a los niños les gusta”.

Como buen colombiano que ama su patria, Andrés Jaramillo se sentía orgulloso de su nacionalidad y de lo autóctono que su tierra

---

[9] Personal que tiene contacto directo con el cliente en el restaurante.

[10] Forma como denomina el fundador al restaurante de Chia.

brindaba. Para él era muy importante hacer sentir a sus visitantes como si estuvieran en una tienda de barrio, con las costumbres propias arraigadas en la sangre. “La clave del éxito es hacerle una lectura a la ciudad colombiana, convirtiéndola en un aldea”, transmitía Andrés.

Ese nacionalismo por lo colombiano hacía que la espontaneidad de sus colaboradores circulara cada día por el restaurante, lo que se conjugaba con la energía propia de la organización, que era aprovechada por clientes muy jóvenes, empresarios de las más grandes organizaciones nacionales, internacionales o multinacionales, hasta diplomáticos, como uno israelí que en algún momento manifestó que “Andrés Carne de Res es el secreto mejor guardado de la diplomacia internacional”.

En la organización era entendido que si no existía una diferenciación clara que definiera una ventaja competitiva, era muy difícil poder pensar en la perdurabilidad de la empresa, por lo que la única opción viable para tener algo de ingresos sería

sería competir por precios. Sin embargo, eso era algo que al equipo gerencial nunca se le pasó por la mente. Por eso en sus locales se armonizaban la creatividad, con un constante reinventarse “se destruye para volverse a inventar”, era la filosofía de Andrés Jaramillo[11].

Aunque la concepción gerencial del fundador era contraria a todo lo que explicaban los estándares de la gerencia de empresas, es decir, no existía la planificación, ni los organigramas, mucho menos la motivación al personal, y más bien trabajaban por intuición, con obsesión por la calidad y con una estricta cultura del detalle, el voz a voz que se generaba, fortalecía e incrementaba su posicionamiento en el sector de restaurantes. Esto a pesar que el New York Times en una de sus ediciones destacaba que “Andrés Carne de Res de restaurante solo tiene el nombre, pues en realidad es un caóticamente decorado espectáculo de música, arte y excentricidad”.

El director de comunicación Diego Potes lo ratificaba en una entrevista “si tú me preguntas a mi qué vende Andrés, aquí se vende experiencias, no vendemos carne ni vendemos rumba, ni vendemos trago, vendemos una experiencia completa. Qué quiere decir esto, que el comensal cada vez que viene va a sentir algo diferente, bien sea en el ambiente, bien sea en la manera como se entretiene, o como lo entretenemos, y para eso tenemos un grupo de teatro formado por 115 personas que brinda una parte de esa experiencia”.

### **DISEÑOS DIVINOS: DIVINO DISEÑO**

Daniel Martínez, nacido en el sur del país, en la ciudad de Pasto, era el responsable del estudio propio que ACR tenía para el diseño del material comunicacional que se empleaba en los diferentes restaurantes, en los medios y en las redes sociales.

Dicha área clave del negocio estaba dividida en dos tipos de productos que eran los que se diseñaban. Por una parte, los desarrollados para fortalecer la comunicación propia del negocio, dentro

de las cuales se destacaban las piezas gráficas para fiestas y eventos especiales, merchandising, indumentaria, y señalización. Por otra parte, los productos que transmitía mensajes de las marcas de los auspiciantes y demás socios estratégicos del restaurante (ver Anexo 6).

Martínez, con cierta nostalgia, pero a la vez con orgullo destacaba que “entre vacas, chécheres y carbón, fue un honor viajar en esa nave”. Así mismo, afirmaba que entre las mejores recomendaciones que recibió de Andrés Jaramillo fue que “el creativo debe tener la cabeza llena de colores”.

El toque magistral de Andrés, su fundador, era perfectamente captado por los creativos que, juntos con el apoyo del taller propio de ACR, donde colaboran carpinteros, electricistas, mecánicos, talladores de madera, pintores, creaban objetos innovadores que pasaban a ser símbolos e íconos de la decoración del restaurante, teniendo como referentes el crucifijo gigante hecho de tapas de botella o los

# ANDRÉS CARNE DE RES: ¿CÓMO ESCAPAR DEL COVID-19?

---

corazones rojos que colgaban del techo.

Lo construido en la carpintería se incorporaba en áreas tan claves y estratégicas como la cocina. La creatividad en ocasiones provenía de los clientes, como aquel que escribió una leyenda en uno de los asientos (ver Anexo 7) de Andrés Carne de Res de Chía, donde estuvo el futbolista Diego Armando Maradona en el año 2007.

Sara Sayago vicepresidenta de riesgos de BBVA de Venezuela, maravillada de Andrés Carne de Res expresaba con emoción lo que pudo observar en su interior la primera vez que lo visitó: “es un ambiente único, donde se respira la creatividad, este lugar está lleno de diseños divinos”

## CRISIS DE LOS MANTELES

Los más antiguos y famosos restaurantes de Colombia estaban en bancarota para mediados de mayo de 2020. Este tipo de negocio fue de los primeros en sentir el virus directamente en el bolsillo de sus accionistas y propietarios y aunque la alternativa de vender a domicilio cuadruplicó las ventas a nivel de toda

Colombia, esta opción solo ayudó a cubrir entre un 20% y 25% de la operación. Jorge Rausch conocido chef explicaba que no habían recibido ayuda del gobierno.

Varias fueron las actividades que decidieron aplicar los propietarios de los restaurantes, algunos con mejores resultados que otros. “De repente el negocio cambio, ahora nos toca a todos hacer de todo”, expresaba Harry Sasson propietario de siete restaurantes del mismo nombre en Bogotá. Como parte de su estrategia comercial se diseñó tres cartas distintas para tres gustos distintos, para tres bolsillos distintos, para tres momentos distintos.

Muchos negocios no pudieron con el valor de los arriendos, en Bogotá estos estaban a precios internacionales como New York, Londres o cualquier país europeo. Sasson con nostalgia, voz entrecortada y dolor en su rostro explicaba que “tenemos que aterrizarnos con ese tema”.

Los tropiezos con los dueños de los locales estuvieron a la orden del día por la falta de pago de

sus arrendatarios. El miedo de los propietarios de restaurantes no era el preguntarse ¿cuándo regresaremos? la preocupación estaba en el ¿cómo hacerlo?

El restaurant La Puerta Falsa, sexta generación de empresarios del negocio de restaurantes en manos de Carlos Sabogal, haciendo alusión a la manera de regresar a un normal funcionamiento, expresaba con suma preocupación “no tenemos con qué comprar nada para reabrir” por ello debió despedir por primera vez a todos sus empleados en 20 años que tenía funcionando.

Si bien el servicio a domicilio fue una salida, aunque infructuosa, muchos ni siquiera pensaron en brindar ese tipo de alternativa. “Lo que comenzó como una crisis gradual nos terminó asfixiando” resaltaba Juan Felipe Camacho propietario de Don Juan y María de la ciudad de Cartagena. “El turismo para Cartagena es como el petróleo para Colombia, la dependencia es total, razón más que suficiente para que cerrara mi local” denotaba Juan. En Barranquilla, Juan Camilo Benedetti, chef y propietario

de Miura Steakhouse, resaltaba que, aunque existían ideas buenas por parte del gobierno de nada servía si no se las implementaba.

Gaira Café, competidor de ACR fue, uno de los primeros en implementar el servicio a casa (con comunicación por medio de su web) para ello crearon su propia red de domiciliarios e hicieron una especie de alianza con algunos locales de pizza y hamburguesa. Pensando en las personas que no cocinaban, crearon tres combos para 7 días por un valor de 145.000 pesos, aunque la opción a la carta también era una alternativa viable para sus comensales.

Algunos propietarios de restaurantes al ser consultados se expresaron de distintas maneras ante la situación complicada en la que se encontraba el sector. “En 63 años funcionando, yo nunca había hecho un domicilio” recordaba doña Segunda, propietaria del piqueteadero del mismo nombre. El coronavirus, eliminó las largas filas que allí se armaban por un plato de morcilla, corazón y bofe.

# ANDRÉS CARNE DE RES: ¿CÓMO ESCAPAR DEL COVID-19?

---

La alta cocina en Medellín también sufrió producto del Coronavirus. Su propietaria María Adelaida Moreno, con mucho optimismo no dejaba que desapareciera uno de los restaurantes íconos de la ciudad y recordaba que “en la época del terror y de las bombas al menos podíamos abrir, aunque nadie entrara”.

Doña Elsa Martínez de 71 años, propietaria de la cafetería Florida, donde laboraban 90 personas cuya nómina ascendía a los 200 millones de peso mensuales, con tristeza manifestó que en esta crisis no había podido pagar a sus empleados; el cierre dejó al local en una situación insalvable.

Como balance del COVID-19 para mediados de junio de 2020 de un universo aproximado de 90.000 restaurante que existían en Colombia 22.000 estaban en la quiebra lo que representaba al sector un billón de pesos en pérdidas. Con esto se contabilizaron 170.000 plazas de trabajo próximas a ser eliminadas y 300.000 despidos ejecutados.

“Entre ocho y quince días antes de que comenzara esta historia, todo era mamadera de gallo[12]... cuando el bicho estaba en Wuhan”. “Yo con un megáfono decía: adelante, adelante, a gastar que el mundo se va a acabar” recordaba entre sonrisas y preocupación Andrés Jaramillo, quien una vez terminada la frase hizo sonar sus dedos, mientras los batía de arriba hacia abajo, nuevamente intervino diciendo: “por eso no hay que pensar de esa manera”.

A mediados de marzo de 2020 los empleados de ACR debieron firmar una licencia no remunerada por quince días, al término de esa licencia una carta de suspensión de contrato de trabajo por fuerza mayor les llegó a cerca de 3000 tripulantes de la nave. En dicho entorno la empresa hacia frente a una de las peores crisis en 40 años de historia organizacional y eliminaba a una nómina mensual de 7.000 millones pesos.

De los 10.000 carros en promedio que todos los fines de semana abarrotaba

## ANDRÉS EN LOS TIEMPO DE COVID-19

---

[12] Término utilizado en Colombia que significa que algo no se toma en serio.

sus parqueaderos, desde mediados de marzo lucían solitarios. Sin embargo, las pérdidas no se detenían, el mismo Andrés resaltaba que estas bordeaban los 100.000 millones de pesos.

Pero ACR se negaba a la confinación. Intentado palear la crisis producida por la pandemia, sus movimientos se enfocaron en utilizar la tecnología como el medio idóneo para mantener el contacto con su clientela. Una especie de “si la montaña no va a Mahoma, Mahoma va a la montaña”. En ese sentido se realizó una alianza con la empresa de servicios a domicilio Rappi. Así, en el aplicativo naranja descargable desde la App Store y Google Play de iPhone y de Samsung, respectivamente, los clientes podían realizar sus compras a domicilio. Con ello se daba prioridad a los pedidos para ACR junto con una cobertura para la zona norte de Bogotá de 11: 00 a.m. a 20:00 p.m.

Otra de las acciones fue la “experiencia digital Andrés en casa” el 9 de mayo de 18: 00 p.m. a 22:00 p.m. se invitaba al público a la fiesta a través del internet utilizando la herramienta

zoom. Para este evento se organizaron “kits amigos” de diferentes tamaños y valores (ver Anexo 8). Haciendo parte de la diversión de esa noche estuvo un disc jockey (dj), quien se encargó de tocar los mejores éxitos retro que se bailaron en Colombia, acompañado de tres artistas y los actores del propio ACR.

Las entregas de los kits que contenían los alimentos y bebidas se realizaban el mismo día de las fiesta entre las 7:00 a.m. y las 16:00. previo contacto vía mensaje de WhatsApp y el pago vía transferencia bancaria, tarjeta de débito o crédito con la entrega. La preparación del contenido ser realizaba con la asesoría digital de un chef.

La segunda fiesta digital y la conmemorativa al día del padre tenían similares características solo que ahora los kits para ambas fiestas redujeron su precio a 125,000 pesos e incrementaron un contenido que no se repitió para estas dos conmemoraciones-

**DESPUÉS DE LA  
ENTREVISTA DEL 5 DE  
MAYO**

Había culminado la entrevista que la revista Semana hizo a Andrés Jaramillo en las propias instalaciones de Andrés Carne de Res en Chía. Luego de despedirse del periodista, prefirió quedarse sentado en el mismo lugar, pensando y recordando con nostalgia como sus tripulantes habían tenido que abandonar la nave por causa de la pandemia.

Si bien la palabra estrategia no era de uso común y mucho menos utilizado en su diario accionar empresarial, Andrés pensaba que era el momento adecuado para reinventarse, y empezar a ver las cosas desde una perspectiva diferente a la que había tenido desde que se fundó su restaurante allá por el año 1982.

Algunos pensamientos arraigados como aquel que se encontraba en alguna puerta del restaurante de Chía, “bueno, bonito y carito” o “el cliente nunca tiene la razón, siempre la pierde” frase creada por el mismo Andrés, debían ser

revisadas y analizadas en un contexto que había cambiado la forma de hacer las cosas, la forma de hacer negocios, la forma de ver la vida.

Decidió pararse para ir a la cocina a conversar con uno de los pocos colaboradores que estaba en el restaurante.

Mientras caminaba se detuvo en medio de una especie de plazoleta interna que estaba al otro costado del negocio principal. Allí en la soledad que ahora caracterizaba a Andrés Carne de Res se preguntaba: ¿Qué estrategias de producto y marca deberé de implementar?, ¿Cómo podré recuperar ese valor de marca que ACR se había ganado con base en su posicionamiento? En definitiva, se decía, mientras movía la cabeza en señal de negación, ¿Qué debería contener una buena propuesta de marketing que ayude a ACR a sobreponerse y salir victoriosos de este problema generado por el COVID-19?

# ANDRÉS CARNE DE RES: ¿CÓMO ESCAPAR DEL COVID-19?

## ANEXOS

### ANEXO 1: PRIMER LETRERO PUBLICITARIO DE ANDRÉS CARNE DE RES



Fuente: <http://www.andrescarnederes.com/historia>

### ANEXO 2: DATOS DE ANDRÉS DC

INVERSIÓN	9.000 MILLONES DE PESOS
FECHA DE INAUGURACIÓN	Septiembre de 2009
TAMAÑO DEL LOCAL	1600 m <sup>2</sup>
INMUEBLE	Alquilado
EMPLEADOS QUE INICIARON	280 personas
CAPACIDAD DE PERSONAS SENTADAS	714
INGRESOS MENSUALES	1200 millones
GASTOS MENSUALES	840 millones
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	72%

Fuente: varias fuentes secundarias.

# ANDRÉS CARNE DE RES: ¿CÓMO ESCAPAR DEL COVID-19?

## ANEXO 3: COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DE COMIDA POR COMPAÑÍAS

### POR COMPAÑÍAS

Millones de pesos

2016 2017



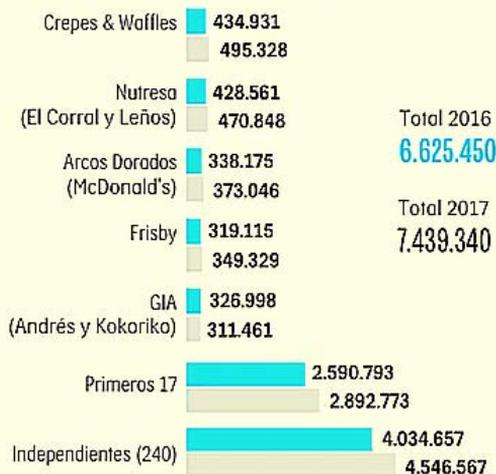
Fuente: [www.losdatos.com](http://www.losdatos.com)

## ANEXO 4: COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DE COMIDA POR GRUPOS

### POR GRUPOS

Millones de pesos

2016 2017



Fuente: [www.losdatos.com](http://www.losdatos.com)

## ANDRÉS CARNE DE RES: ¿CÓMO ESCAPAR DEL COVID-19?

ANEXO 5: RESTAURANTES, CADENAS Y GRUPOS GASTRONÓMICOS CON MAYORES VENTAS EN COLOMBIA (2018).

RAZÓN SOCIAL	VENTAS EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS
CREPES & WAFFLES	529.000 COP
IRCC-EL CORRAL	512.000 COP
ARCOS DORADOS-MC DONAL'S	390.000 COP
FRISBY	361.000 COP
IGA-ANDRÉS Y KOKORIKO	317.000 COP
MESOAMÉRICA-PRESTO Y OMA	273.000 COP
ALSEA-ARCHIES Y DOMINO'S	272.000 COP
KATZ-PRAVDA	92.000 COP
TAKAMI-SIPOSE	83.000 COP
CCB-BRASA ROJA	79.000 COP

Fuente: Pulso.com

ANEXO 6: MATERIAL GRÁFICO DESARROLLADO POR DIVINO DISEÑO

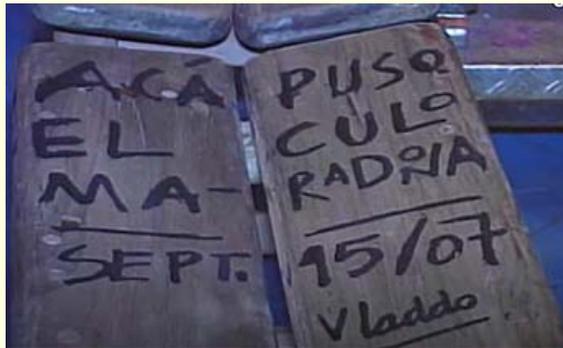


**CASO CINCO**  
PÁGINA 98

Fuente: <https://www.behance.net> y <https://unowork.tumblr.com>

# ANDRÉS CARNE DE RES: ¿CÓMO ESCAPAR DEL COVID-19?

ANEXO 7: LUGAR DONDE ESTUVO SENTADO DIEGO ARMANDO MARADONA EN ANDRÉS CARNE DE RES DE CHÍA.



Fuente: Andrés Carne de Res.

ANEXO 8: CONTENIDO 'KIT AMIGO' DE ANDRÉS EN CASA PARA PREPARAR

---

**Kit Amigo #1 para 1-2 personas = \$125.000 COP**

Un tocino precocido de 180 gramos, una bolsa de guacamole por 300 gramos, masa congelada de arepa de choclo por 700 gramos, un queso mozzarella por 250 gramos, un lomo de res de 250 gramos, un kit de lomo al trapo, una botella de ron Bacardí por 375 ml., una mezcla de coctelería y kit fiestero: corona, banda y papelitos.

---

**Kit Amigo #2 para 3-4 personas = \$250.000 COP**

2 tocinos precocidos de 180 gramos c/u, una bolsa de guacamole por 300 gramos, masa congelada de arepa de choclo por 700 gramos, 2 quesos mozzarella por 250 gramos c/u, dos lomos de res de 250 gramos c/u, 2 kits de lomo al trapo, una botella de ron Bacardí por 750 ml., 4 mezclas de coctelería y kit fiestero: corona, banda y papelitos.

---

**Kit Amigo #3 para 4-6 personas = \$375.000 COP**

Un tocino precocido de 500 gramos, una bolsa de guacamole por 300 gramos, masa congelada de arepa de choclo por 1.200 gramos, 2 quesos mozzarella por 250 gramos c/u, 3 lomos de res de 250 gramos c/u, tres kits de lomo al trapo, 2 botellas de ron Bacardí por 750 ml., 6 mezclas de coctelería y kit fiestero: corona, banda y papelitos.

6

EL BESO

---

**Giuseppe Vanoni Martínez  
Martha Guerrero Carrasco  
Alfonso Omaña Guerrero**

### PRESENTACIÓN

En muchas oportunidades las estructuras mentales y los imaginarios colectivos juegan con la mente humana estableciendo límites invisibles entre la moral y la ética.

Pero ¿cómo responde el ser humano cuando se transgrede esa delgada línea?

El caso que se presenta a continuación va más allá de las áreas funcionales de la administración y pisa el terreno de lo humano y lo divino. Ese lugar en dónde los patrones de comportamiento suelen establecer nuevos horizontes y mover la frontera entre lo permitido y lo prohibido.

El desarrollo del caso busca crear tanto en docentes como en participantes la experiencia de establecer puntos de acuerdo y desacuerdo por medio del intercambio de roles, desafiando la asertividad como actitud que obliga a ponerse en la acera contraria y la resiliencia como esencia de la flexibilidad comportamental.

Este caso es una oportunidad para que los profesores interesados en esta metodología, aprendan a dirigir una sesión de casos y comprendan que es una nueva forma de enseñar que brinda retos distintos a una clase magistral.



Era mayo del 2004, tenía 34 años de edad; mientras ejercía como gerente de ventas de una concesión automotriz de Volkswagen, había tenido la oportunidad de dar mis primeros pasos como profesor de mercadeo durante un año en un instituto tecnológico superior, en la ciudad de Guayaquil. Un año después, una Universidad de mucho prestigio en Ecuador me había contratado como profesor de algunos módulos, entre esos, dictaba el curso de fundamentos de administración, al que asistían los alumnos que recién ingresaban a su vida universitaria.

Habían transcurrido dos tercios de la clase, el tema central que estaba impartiendo tenía que ver con las estructuras organizacionales; cuando me puse de frente al pizarrón para explicar una pregunta realizada por una alumna, alguien me lanzó un beso, con características de callejero. Como esos besos que se lanzan con cierto grado de morbosidad por parte de un hombre a una mujer, para expresar que tiene una buena figura, que le están coqueteando o que están deseando algo más.

Como el salón estaba en silencio, pude identificar la zona del aula de donde venía, por lo que me dirigí hacia allá.

### LA UNIVERSIDAD

La Universidad en la que laboraba fue fundada en 1983, su campus se ubicaba en la ciudad de Samborondón a diez minutos de Guayaquil, después de cruzar en vehículo el puente de la Unidad Nacional. Pronto se convirtió en una de los centros de enseñanza privada y superior más prestigiosos de la provincia del Guayas, al cual acudían estudiantes de todas partes del Ecuador, pero en especial, de las provincias más cercanas a la ciudad.

Sus instalaciones muy modernas, asemejaban a universidades de alto prestigio internacional. Su Rector, había realizado una fuerte inversión en todo lo referente a infraestructura, siendo sus aulas muy cómodas tanto para los alumnos como para los profesores.

La inversión también se había realizado en la construcción de una biblioteca de tres pisos donde existían libros

actualizados, revistas especializadas en diferentes áreas, entre otras herramientas pedagógicas que eran utilizadas por toda la comunidad educativa.

Sus directivos se habían preocupado por realizar convenios internacionales (Estados Unidos, Japón Canadá, Australia) con diversas universidades, para que sus alumnos asistan a semestres completos, o para que culminen en una de ellas sus estudios de grado.

Igualmente, estudiantes extranjeros acudían a realizar sus periodos semestrales o de pasantías en la School of International Studies. Académicamente se conformaba por 9 facultades (ver anexo 1), siendo el esquema de estudio algo parecido al de artes liberales.

Como parte de la estrategia de servicio que se implementaba, se habían preocupado de realizar la compra de una flota de buses con la finalidad de proveer de transporte a sus alumnos. Se tenían a disposición 25 buses que realizaban el recorrido por toda la ciudad en horarios establecidos por el departamento de logística,

por lo que se adecuó un terminal especialmente para ellos.

Frente al campus se encontraba el gimnasio, implementado con modernos equipos de pesas, piscina de 25 metros, cancha sintética de fútbol, cancha de basquetbol, dos canchas de vóley, vestuarios con ducha y casilleros para guardar la ropa de quienes acudían a realizar deporte. Todos los días, el personal de mantenimiento estaba pendiente que todo éste correctamente ordenado y limpio.

Las actividades académicas iniciaban desde las 7:00 am y culminaban a las 22: 45 pm de lunes a viernes. Los días sábados también se dictaban clases en horarios intensivos a nivel de grado. Los semestres regulares se iniciaban de abril a julio y, otro, de agosto a diciembre. Desde enero a febrero y, de marzo hasta abril, se daban curso extraordinarios, que se caracterizaban por ser cortos en cuanto a días de clases recibidos, pero intensos en carga horaria, para estar acorde a lo que la legislación educativa exigía.

La mayor población estudiantil se encontraba en la facultad de Economía y Ciencias Empresariales, que poseía el 60% de los matriculados en toda la universidad.

Se tenía como proyecto educativo el formar la Facultad de Ciencias Médicas y posteriormente un hospital universitario que sirva para que esos alumnos realicen sus prácticas y para dar servicios a la comunidad.

A la vez que la universidad impartía cursos en carreras de grado, también tenían una escuela de postgrado cuyo programa de Maestría en Administración de Empresas (MAE) era el más concurrido y reconocido.

### Los Estudiantes

La institución contaba con aproximadamente 8.000 matriculados, de los cuales un 70% eran de la ciudad de Guayaquil y, sus alrededores. Normalmente provenían de colegios privados e ingresaban a la universidad con una edad promedio entre los 17 y 19 años. Sus estudios, muy comúnmente, eran financiados por sus padres. Existían becas para alumnos distinguidos

académicamente o de menores recursos que eran otorgadas a través de una fundación.

El prototipo de alumno de dicha universidad era de nivel socio económico de medio a alto. Era muy frecuente que estudiaran allí hijos de empresarios que laboraban tanto en multinacionales, grandes empresas nacionales o empresas familiares de diversos sectores.

Una particularidad que distinguía a la Universidad era el hecho de que entre sus estudiantes (mujeres), algunas habían participado y ganado concursos de belleza obteniendo distinciones como las de Miss Ecuador, Reina de Guayaquil, Virreina de Guayaquil, Estrella de Octubre. Incluso habían participado en el certamen internacional de Miss Universo.

### LA SITUACIÓN EN EL AULA

Recuerdo que el módulo de fundamentos de administración lo dictaba los lunes y miércoles en horario de 10:30 a.m. a 11:50 a.m. Era mi costumbre y acatando el reglamento de la universidad, una vez

transcurrido cinco minutos posteriores al inicio de clases, las cuales iniciaban o terminaban con una alarma (como las que se usaban en los colegios), me dirigía a cerrar la puerta, con lo cual ya nadie podía ingresar al aula, posteriormente procedía a tomar la lista de asistencia e iniciaba la clase.

Como éste era un curso básico y obligatorio para toda la universidad, el aula normalmente estaba conformada por estudiantes heterogéneos en cuanto a la carrera que habían escogido, por lo que, futuros arquitectos, abogados, administradores, parvularias, entre otros, se matriculaban en dicha materia.

En las aulas, era muy común que la población estudiantil femenina sea mayor que la población masculina. Sin embargo, en esa clase ocurría lo que para mí era un “fenómeno extraño”, ya que la gran mayoría eran hombres.

El salón tenía una capacidad para aproximadamente 45 estudiantes.

Comúnmente las mujeres se sentaban adelante y los

los hombres hacia la parte posterior. La buena luminosidad que existía se debía a los grandes ventanales que daban hacia la plazoleta central de la Universidad, lo que hacía que el aula fuera más ancha que larga, a la vez que era difícil transitar por los corredores que se encontraban entre las columnas de asientos, lo que de alguna forma obligaba a permanecer al frente del pizarrón, más aun, cuando era política de la universidad no poner escritorios ni sillas para que los profesores no den su clase sentados.

La característica de los estudiantes era muy similar al de todos los cursos que había impartido; es decir, el alumno medía al profesor hasta dónde podía llegar y, si el profesor se prestaba, para negociar la entrega de trabajos en fechas posteriores a la ya definida, o a suprimir una lección cuando todo el curso a viva voz decía que mejor la siguiente clase lo tomara.

En lo referente al comportamiento también lo patrones se repetían. Mucho ruido al ingreso a clase, al menor descuido del profesor se iniciaba murmullos que iban en

### CASO SEIS

PÁGINA 106

aumento, pero nada más allá que situaciones típicas de la edad y de la nueva etapa que ellos comenzaban.

Era mi costumbre iniciar el contenido de cada capítulo los días lunes y los concluía los miércoles, por lo que ese día se culminaría la revisión del tema correspondiente a estructuras organizacionales.

Entre los diversos conceptos que se revisaban, y el organigrama que se dibujó en la pizarra, apareció un nuevo termino, el de CEO. Mientras se explicaban sus funciones y el rol que desempeña en una empresa, una estudiante preguntó el significado de las siglas.

Mientras hacía la pregunta yo la observaba y para responderle me viré hacia el pizarrón, y mientras escribía dije: “Las siglas CEO significan Chief Executive Officer”, inmediatamente un estruendoroso beso se escuchó en aquella clase que se encontraba en silencio.

Me viré y dije “¿quién fue el gracioso que lanzó ese beso”? Pregunté en tono incriminador.

Toda la clase quedó pasmada, se veía en algunos rostros mucho susto y, en otra tensión; posiblemente porque no se imaginaban cual sería mi reacción.

Realmente yo no había alcanzado a ver quién había sido, sin embargo, como el salón estaba en silencio, pude identificar el sector de dónde provino.

En paso relativamente lento, por la dificultad que implicaba caminar entre los escritorios de los estudiantes, me dirigí hacia un grupo que estaba cercano a la ventana. En esta ocasión pregunte: ¿Quién es el valiente que se atreve a decirme: yo fui profesor? Mientras los miraba fijamente...

La respuesta nunca llegó, por lo que me dirigí hacia la pizarra y seguí dando mi clase, como si nada hubiese sucedido.

### CASO SEIS

ANEXOS

Anexo 1. Facultades de la Universidad.

<b>Arquitectura e Ingeniería Civil</b>	<b>Artes Liberales y Educación</b>
<b>Economía y Ciencias Empresariales</b>	<b>Estudios Internacionales</b>
<b>Derecho Política y Desarrollo</b>	<b>Sistemas, Telecomunicaciones e Informática</b>
<b>Turismo Hotelería y Gastronomía</b>	<b>Comunicación</b>

Fuente. Elaboración propia.

ISBN: 978-980-18-1258-6



9 789801 812586