



Estrategias Empresariales

EN ÉPOCA DE CRISIS



CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
JUNTOS LOGRAMOS MÁS



Estrategias empresariales en época de crisis. / Sandra Lucía Bolaños Delgado y Claudia Magali Solarte Solarte, compiladoras. -- 1 ed. -- San Juan de Pasto : Universidad CESMAG, 2021. (Consejo Profesional de Administración de Empresas) 201 p.: il. color.

Referencias Bibliográficas: al final de cada capítulo.

ISBN:

978-958-5171-83-1

E-ISBN:

978-958-5171-82-4

DOI: <https://doi.org/10.15658/ CESMAG21.11030108>

1. CRISIS ECONÓMICA EMPRESARIAL (COVID-19) - (PASTO; NARIÑO; COLOMBIA) 2. EMPRESAS (PASTO; NARIÑO; COLOMBIA) 3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL - ESTADO DE EMERGENCIA 4. PARTICIPACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 5. PLANEACIÓN Y ANÁLISIS EMPRESARIAL. I. Arcos Castillo, Luz Nayibe II. Bastidas Mera, Ernesto Javier III. Bastidas Sarchí, Leidy Johana IV. Benavides Pupiales, Luis Eduardo V. Bolaños Delgado, Sandra Lucía VI. Botina Mora, Jinha Mauren VII. Bucheli Paz, Leidy Marcela VIII. Burbano Ruano, Jhon Jairo IX. Carvajal Vallejo, Edwin Geovany X. Casanova Guerrero, Ana Lucía XI. Champutís Delgado, Stefany Amelia XII. Córdoba Achicanoy, Angie Stephany XIII. Cuastumal Reina, Jeckson Fernando XIV. David Guerrero, Diego Fernando XV. Estupiñán Revelo, Marino Orlando XVI. Farinango Vivanco, Marleny Cecilia XVII. Gómez Imbachi, Jully Alexandra XVIII. Goyes Eraso, Sandra Lucía XIX. Hidalgo Martínez, Guillermo Javier XX. Meneses Jaramillo, Omar Hernán XXI. Montilla, Luis David XXII. Muñoz Burbano, Crithian Mateo XXIII. Paz Yaqueno, Armando XXIV. Pulistar Suárez, Beatriz Jackeline XXV. Ramos Rivadeneira, Deixy Ximena XXVI. Rivera Vallejo, Gloria Alicia XXVII. Rodríguez Chávez, Andrés Alberto XXVIII. Título.

CDD
658.4
22 ed.

CEP – Universidad CESMAG. Biblioteca Remigio Fiore Fortezza OFMCap.

Estrategias empresariales en época de crisis, 2021

© Sandra Lucía Bolaños Delgado, 2021
© Claudia Magali Solarte Solarte, 2021

© Consejo Profesional de Administración de Empresas
© Universidad CESMAG
Vigilada Mineducación

© Editorial Universidad CESMAG

ISBN: 978-958-5171-83-1
e-ISBN: 978-958-5171-82-4
DOI: <https://doi.org/10.15658/ CESMAG21.11030108>
Primera edición, 2021

Rector:

Fray Luis Eduardo Rubiano Guáqueta OFMCap.

Director Editorial:

Javier Alejandro Jiménez Toledo

Coordinadora Editorial:

Diana Milena Betancourth Castillo (UNICESMAG)

Diseño y Diagramación:

D.G. Angelica Mayag Chud / angelicamayag@gmail.com

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Dirección Editorial:

Carrera 20A # 14-54 Tel. +57 602 7244434 ext. 1377 y 1218
Correo electrónico: editorial@unicesmag.edu.co
www.unicesmag.edu.co
CP: 520003 - San Juan de Pasto – Colombia

APA:

Bolaños Delgado, S., & Solarte Solarte, C. (2021). Estrategias empresariales en época de crisis. Pasto: Editorial Universidad CESMAG, 2023. <https://doi.org/10.15658/ CESMAG21.11030108>

El pensamiento que se expresa en esta obra es responsabilidad exclusiva de los autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG.

Se permite la citación del texto nombrando la fuente.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida total o parcialmente, en cualquier medio o para cualquier propósito, sin la autorización escrita de la Editorial Universidad CESMAG.



Consejo Profesional de Administración de Empresas CPAE

Aurelio Mejía Mejía
Presidente

Abel Eduardo Guacari Villalba
Consejero Representante Facultades

Hugo Alexis García Belalcázar
Consejero Representante Asociaciones

Norma Lucía Bonilla Londoño
Consejera Representante Facultades

Fatten Khalifha Gamboa
Consejera Representante Asociaciones

Carlos Andrés Carvajal Castaño
Consejero Representante Agremiaciones Empresariales

Olga Parra Villamil
Directora Ejecutiva

Universidad CESMAG

Fray Daniel Omar Sarria Tejada OFM. Cap.
Rector

Sandra Lucía Bolaños Delgado
Vicerrectora Académica

Javier Alejandro Jiménez Toledo
Vicerrector de Investigación y Extensión

Claudia Magali Solarte Solarte
*Líder grupo de investigación gestión y competitividad
Programa Administración de Empresas*



Autores

Arcos Castillo, Luz Nayibe

Bastidas Mera, Ernesto Javier

Bastidas Sarchí, Leidy Johana

Benavides Pupiales, Luis Eduardo

Bolaños Delgado, Sandra Lucía

Botina Mora, Jinha Mauren

Bucheli Paz, Leidy Marcela

Burbano Ruano, Jhon Jairo

Carvajal Vallejo, Edwin Geovany

Casanova Guerrero, Ana Lucia

Champutis Delgado, Estefany Amelia

Córdoba Achicanoy, Angie Stephany

Cuastumal Reina, Jeckson Fernando

David Guerrero, Diego Fernando

Estupiñan Revelo, Marino Orlando

Farinango Vivanco, Marleny Cecilia

Gómez Imbachí, Jully Alexandra

Goyes Eraso, Sandra Lucia

Hidalgo Martínez, Guillermo Javier

Meneses Jaramillo, Omar Hernán

Montilla, Luis David

Muñoz Burbano, Cristhian Mateo

Paz Yaqueno, Armando

Pulistar Suárez, Beatriz Jackeline

Ramos Rivadeneira, Deixy Ximena

Rivera Vallejo, Gloria Alicia

Rodríguez Chávez, Andrés Alberto

Rosero Arcos, Fabio Andrés

Solarte Solarte, Claudia Magali

Urbano Bolívar, Julio César

Villota Ortega, Diana Gicela

Zambrano Hinesrosa, Jairo Roberto

Zuluaga Bucheli, Cristian Camilo





Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a Dios fuente de sabiduría y conocimiento.

Al Consejo Profesional de Administración de Empresas - CPAE, por su contribución al desarrollo del quehacer profesional, y permitir destacar el papel y la responsabilidad de los Administradores frente a las diversas problemáticas de la sociedad a través de espacios que fomentan la generación del conocimiento.

A los empresarios, por su valiosa colaboración en la realización de los casos empresariales, donde se presentan como ejemplo y liderazgo en las actividades productivas de la región.

A la Universidad CESMAG, por promover y apoyar los procesos investigativos.



Contenido

Míster Pollo, su estrategia comercial y su compromiso con el medio ambiente	12
Organización la Merced comprometida con sus colaboradores y su región	40
Inclusión financiera en tiempos de pandemia en COFINAL como herramienta para cerrar brechas de pobreza	67
Convirtiendo las crisis en oportunidades: de Pastusa Brahaus a Pastusa Laboratorios	84
Sobrevivir y competir en períodos de crisis en el sector lácteo: Caso Lácteos Palermo	100
Alimentos Nariño y sus herramientas de gestión comercial y financiera en tiempos de pandemia	124
Transformación estratégica pre y post pandemia de la empresa Chancholandia en la ciudad de Pasto	142
Estrategias de competitividad adoptadas por la empresa Café Veracruz S.A.S en época de crisis y pandemia	158
Emprendimientos egresados Unicesmag, un aporte a la reactivación económica	178
Affari, más que una empresa, una oportunidad	180
TEDDIES SAS, estrategias empresariales en época de crisis	186
Planta ECO CUEROS SAS	195



Lista de Figuras

<i>Empaques ecológicos Míster Pollo</i>	25
<i>Desperdicio de alimentos en Colombia en el 2016</i>	26
<i>Principales alimentos desperdiciados en la industria gastronómica de Colombia</i>	28
<i>Sistemas de tratamiento de aguas residuales- Míster Pollo norte</i>	30
<i>Ronda hídrica Río Pasto- Míster Pollo Norte</i>	31
<i>Pilas de estabilización de lodos</i>	32
<i>Manejo de Residuos Orgánicos</i>	33
<i>Tendencia de la producción, ventas y empleo industriales</i>	49
<i>Factores que afectaron el crecimiento de la industria</i>	50
<i>Evolución de ventas</i>	63
<i>Evolución de resultados</i>	64
<i>Los países que más consumen cerveza en 2017 (Consumo p�er capita en litros)</i>	88
<i>Impacto del Coronavirus en las ventas de consumo masivo</i>	92
<i>Reconocimiento recibido por José David Gómez</i>	96
<i>Logotipo Lácteos Palermo</i>	103
<i>Proceso de producción del queso doble crema</i>	104
<i>Instalaciones físicas de la empresa</i>	127
<i>Brócoli natural en floretes enteros congelado IQF</i>	130
<i>Coliflor natural en floretes congelada IQF</i>	130
<i>Arveja natural desgranada precocida congelada</i>	131
<i>Zanahoria natural en cubos precocida</i>	131
<i>Choclo natural desgranado precocido congelado</i>	131
<i>Mora natural entera sin cáliz congelada IQF</i>	131
<i>Fresa natural entera sin cáliz congelada IQF</i>	132
<i>Uchuva natural entera congelada IQF</i>	132
<i>Método Delphi: Organización</i>	153
<i>Organigrama</i>	170
<i>Mapa de procesos</i>	170
<i>Logo de empresa Teddies</i>	187
<i>Empresa Ecocueros</i>	199
<i>Portafolio de productos ECO CUEROS</i>	201



Lista de Tablas

<i>Relación de RESPEL gestionados</i>	34
<i>Empaques e insumos ecológicos adquiridos durante el 2020 de mayor uso</i>	36
<i>Indicador de estimación temprana de la producción real de la industria manufacturera 2020</i>	52
<i>Indicador de estimación temprana de la producción real de la industria manufacturera 2021</i>	53
<i>Variación y contribución de los ingresos nominales, sector Restaurantes, catering y bares, año 2019</i>	54
<i>Variación anual del personal ocupado total sector Restaurantes, catering y bares, año 2019</i>	54
<i>Variación anual de los ingresos, sector Restaurantes, catering y bares, año 2020</i>	55
<i>Variación anual del personal ocupado total sector Restaurantes, catering y bares, año 2020</i>	55
<i>Variación anual de los ingresos, sector Restaurantes, catering y bares, primer trimestre 2021</i>	57
<i>Personal ocupado sector restaurantes, catering y bares, primer trimestre 2021</i>	57
<i>Variación de salarios sector restaurantes, catering y bares, primer trimestre 2021</i>	58
<i>Cuencas lecheras departamento de Nariño</i>	109
<i>Matriz de Perfil Competitivo para la empresa Lácteos Palermo</i>	115
<i>Estrategias según las cinco fuerzas competitivas de Porter</i>	116
<i>Panorama exportación de frutas y verduras</i>	135
<i>Matriz ábaco de Regnier empresa Chancholandia</i>	156
<i>Análisis Perfil Competitivo</i>	166
<i>Informe histórico de ventas la bonanza</i>	168
<i>Cargos</i>	169



Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en tiempos de crisis pueden padecer de forma considerable los efectos de recesiones económicas o de epidemias sanitarias como la que vivimos actualmente, debido a que administran un reducido capital de trabajo que se ve afectado por la disminución abrupta de las ventas y en ocasiones recurren a la banca tradicional para compensar su falta de liquidez pagando altas tasas de interés.

Adicional a lo financiero las PYMES, pueden presentar debilidades y rezagos relacionados a otras capacidades como la innovación tecnológica o el marketing. Las instituciones gubernamentales tienen un rol determinante al momento de mitigar los efectos de las crisis mediante la generación de alianzas público-privadas que permitan transferir buenas prácticas a nivel local e incluso ajustar las tarifas tributarias para aliviar la carga sobre los pequeños empresarios.

La Cámara de Comercio Internacional (ICC), ha lanzado un llamado a la acción y una campaña para salvar a las PYMES al destacar el impacto devastador de COVID-19, en las PYMES y sus empleados; garantizar políticas y respuestas fiscales eficaces en tanto a nivel internacional como nacional y brindar recursos y herramientas a las PYMES para ayudarlas a afrontar este choque económico.

Hallazgos de la encuesta global presentada en el informe “COVID-19: El gran cierre y su impacto en las pequeñas empresas” elaborada por el Centro de Comercio Internacional (ITC), agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas, sugieren que una de cada cinco pequeñas empresas quiebra en tres meses. Por cada quiebra, la gente perderá sus trabajos y las familias, en muchos casos, su único ingreso.

La crisis actual no es una repetición de crisis financiera como la del 2008. Las MIPYMES, comprenden el 90% de las empresas en todo el mundo y más del 50% del empleo total del mundo, pero son las más expuestas a los efectos negativos de la crisis y las más lentas para la recuperación. La crisis también puede crear oportunidades potenciales para las MIPYMES en la forma de soluciones móviles para el comercio electrónico según UN Global Compact Academy.

En Colombia se destaca un estudio con empresarios del centro del país en el cual se refleja una preocupante situación, de acuerdo a la Cámara de Comercio de Bogotá, el 95% de los empresarios considera que la crisis del COVID-19 los está afectando de manera negativa y las microempresas han sido las más afectadas; el 37% de las empresas ha cesado temporalmente sus actividades, otras han solicitado créditos bancarios para capitalización (15%), y otras han cambiado el modelo de negocio (12%); los sectores de servicios, comercio e industria han sido los más afectados por el COVID-19.

Así mismo, ocho de cada diez empresarios tiene hasta dos meses para sobrevivir con recursos propios; la disminución de las ventas; dificultades con proveedores, bancos o deudores, y el desempleo son las principales preocupaciones de los empresarios y las perspectivas sobre el manejo de la planta de personal para los próximos tres meses son negativas (-60%).



A nivel colombiano las PYMES, son un renglón empresarial estratégico para la recuperación económica porque promueven el comercio local y el desarrollo regional. No se pretende presentar soluciones fáciles ni estrategias directas y efectivas para anticipar los efectos de una crisis. Acciones a corto plazo como la reducción de costos, podrían dañar el potencial de crecimiento a largo plazo y poner en riesgo la supervivencia de la empresa.

Las oportunidades que surgen no radican en la remodelación de las viejas costumbres y prácticas, sino en una combinación adecuada de personas creativas, políticas de apoyo e innovación con tecnologías nuevas, relevantes y sostenibles.

Según la Cámara de Comercio de Pasto, a nivel regional ocurre una situación semejante a la anteriormente descrita. El 98% de las empresas han registrado disminuciones en sus ingresos por ventas en promedio en un 72%. En el caso de las microempresas las pérdidas se promedian en el 75% y en muchos de los casos, las disminuciones presentadas llegan al 100%. Al menos el 85% de las empresas encuestadas en Nariño han presentado dificultades para el desarrollo de sus actividades comerciales; entre las dificultades más comunes que han presentado los empresarios están el agotamiento en los inventarios de los proveedores y el aumento de precios en los mismos.

Dados los efectos devastadores de la crisis actual en los niveles financiero, social y sanitario de la sociedad, es una necesidad desarrollar un nuevo espíritu empresarial, para lograrlo, este libro permite conocer experiencias empresariales en épocas de crisis desde dos enfoques. Por un lado, identificar cómo algunas PYMES desarrollan estrategias y tácticas competitivas e innovadoras para sobrevivir. Por otro lado, analizar casos en los cuales las empresas no pudieron garantizar su supervivencia para que se conviertan en lecciones de aprendizaje para los futuros empresarios. Es importante resaltar que las desventajas a nivel tecnológico y de conocimiento se pueden superar imitando las mejores prácticas de otras empresas a través de un benchmarking competitivo.

En este sentido, la presente publicación, pretende ofrecer al lector una visión general de las estrategias aplicadas por los empresarios y egresados del programa de Administración de Empresas es aspectos relaciones con el COVID-19 y el paro nacional, entre otros. Esperamos que el libro que tiene en sus manos sea verdaderamente un punto de referencia para ampliar los conocimientos en estos temas y que sirva como referente a la comunidad educativa, al sector empresarial y a los responsables de las políticas públicas a nivel regional y nacional.

Para la divulgación del conocimiento, los estudios de caso empresariales autoría de docentes, estudiantes y egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad CESMAG se presentan en el libro titulado: Estrategias empresariales en época de crisis, el cual contiene nueve capítulos, así: los autores del primer capítulo: Jinha Mauren Botina Mora, Jully Alexandra Gómez Imbachí, Jhon Jairo Burbano Ruano y Julio César Urbano Bolívar, presentan el estudio de caso de la empresa Mister Pollo, su estrategia comercial y su compromiso con el medio ambiente

El segundo capítulo de los investigadores, Gloria Alicia Rivera Vallejo, Diana Gicela Villota Ortega, Diego Fernando David Guerrero, Luis David Montilla y Cristian Camilo Zuluaga Bucheli, presentan el caso de la organización la Merced comprometida con sus colaboradores y su región.



El tercer capítulo de los investigadores, Luz Nayibe Arcos Castillo, Ernesto Javier Bastidas Mera, Leidy Johana Bastidas Sarchí y Fabio Andrés Rosero Arcos, muestra la inclusión financiera en tiempos de pandemia en COFINAL como herramienta para cerrar brechas de pobreza.

El cuarto capítulo de los investigadores, Luis Eduardo Benavides Pupiales, Sandra Lucía Bolaños Delgado y Sandra Lucía Goyes Eraso, dan a conocer cómo se convierte las crisis en oportunidades: de Pastusa Brahaus a Pastusa Laboratorios.

El quinto capítulo de los investigadores, Jeckson Fernando Cuastumal Reina, Deixy Ximena Ramos Rivadeneira, Claudia Magali Solarte Solarte y Guillermo Javier Hidalgo Martínez, presentan cómo sobrevivir y competir en períodos de crisis en el sector lácteo: Caso Lácteos Palermo.

El sexto capítulo de los investigadores, Marleny Cecilia Farinango Vivanco, Ana Lucía Casanova Guerrero, Edwin Geovany Carvajal Vallejo y Angie Stephany Córdoba Achicanoy, dan a conocer el Caso Alimentos Nariño, herramientas de gestión comercial y financiera en la zona de frontera.

El séptimo capítulo es de los investigadores, Marino Orlando Estupiñán Revelo y Andrés Alberto Rodríguez Chávez, presentan la transformación estratégica pre y pos pandemia de la empresa Chancholandia en la ciudad de Pasto.

El octavo capítulo es de los investigadores, Armando Paz Yaqueno, Beatriz Jackeline Pulistar Suárez, Jairo Roberto Zambrano Hinestrosa y Estefany Amelia Champutis Delgado, quienes describen las estrategias de competitividad adoptadas por la empresa “Café Veracruz S.A.S.” en época de crisis y pandemia.

Y finalmente el noveno capítulo se dan a conocer los emprendimientos de los egresados UNICES-MAG, un aporte para la reactivación económica, donde Omar Hernán Meneses Jaramillo presenta Affari, más que una empresa, una oportunidad; Leidy Marcela Bucheli Paz da a conocer Teddies S.A.S., estrategias empresariales en época de crisis y Cristhian Mateo Muñoz Burbano muestra a la Planta Eco Cueros S.A.S., evolución y sostenibilidad en tiempos de crisis.

Sandra Lucia Bolaños Delgado

Vicerrectora Académica Universidad Cesmag

Claudia Magali Solarte Solarte

Líder grupo de investigación gestión y competitividad

Programa Administración de Empresas

Universidad Cesmag



Míster Pollo, su estrategia comercial y su compromiso con el medio ambiente

Jinha Mauren Botina Mora¹
Jully Alexandra Gómez Imbachi²
Jhon Jairo Burbano Ruano³
Julio César Urbano Bolívar⁴

¹ Magíster en Administración de organizaciones, Universidad CESMAG, Programa de Contaduría Pública, grupo de investigación SINERGIA. E-mail: jmbotina@unicesmag.edu.co

² Estudiante noveno semestre, Universidad CESMAG, Programa de Contaduría Pública, grupo de semilleros de investigación QUIPUS. E-mail: jalexandrag2209@gmail.com

³ Magíster en Gerencia y Auditoría Tributaria, Universidad CESMAG, Programa de Contaduría Pública, grupo de investigación SINERGIA. E-mail: jjburbano@unicesmag.edu.co

⁴ Magíster en Pedagogía, Universidad CESMAG, Programa de Contaduría Pública. E-mail: jcurbano@unicesmag.edu.co



Resumen

El mundo empresarial se ha caracterizado por estar inmerso en un entorno altamente cambiante, como lo afirmaba el profesor de Harvard Business School, pionero en el estudio del emprendimiento y el gobierno corporativo, Mace (1975), “El único factor constante en la administración de empresas es el cambio”. Ante este incierto panorama, las empresas deben estar muy atentas a las tendencias administrativas que se vienen suscitando y a la combinación de las variables del entorno que aunque no puedan ser controlarlas por la empresa, son fundamentales a la hora de formular una estrategia efectiva, puesto que la combinación estos factores son el preámbulo de los cambios venideros, los cuales anuncian y demandan respuestas oportunas que les permita aprovechar las oportunidades y a la vez, minimizar las amenazas del ambiente que las rodea.

Tras los cambios vertiginosos derivados por la emergencia económica del COVID- 19, muchas empresas han entrado en un estado de entropía y retroalimentación para lograr el equilibrio en su dinámica empresarial posterior a la pandemia, para otras empresas, estos cambios han representado una oportunidad que los invita a innovar en aspectos empresariales hacia el logro de la sostenibilidad y competitividad, pero para otras tantas, este panorama se ha convertido en una amenaza causante de su liquidación y reestructuración. Sin embargo, para aquellas empresas que antes del COVID-19 estuvieron atentas a los cambios anunciados que se venían desarrollando mundialmente, tales como el comercio electrónico, el marketing digital y la economía circular, las contingencias generados por la pandemia no repercutieron significativamente en su dinámica empresarial, puesto que ya venían en un proceso de planificación y gestión del mismo, tal es el caso de la empresa Mister Pollo, un restaurante altamente competitivo del departamento de Nariño, quien ha sido pionero en la adopción de varias tendencias empresariales y ha estado a la vanguardia en la fusión exitosa de dichas tendencias con su modelo administrativo adquiriendo un compromiso voluntario para la implementación de estrategias de responsabilidad social empresarial que son dignas de destacar y divulgar. Es por tal razón, que este estudio de casos se centra en exponer las estrategias más relevantes implementadas por Mister Pollo que exhortan a no temerle al cambio, sino por el contrario, a percibirlo como una oportunidad para innovar en la búsqueda continua de la competitividad.

Palabras clave: Estrategias, gestión y planificación del cambio, tendencias administrativas, impacto ambiental.

Abstract

The business world has been characterized by being immersed in a highly changing environment, as stated by the Harvard Business School professor, pioneer in the study of entrepreneurship and corporate governance, Mace (1975), “The only constant factor in the administration of companies is the change”. Faced with this uncertain panorama, companies must be very attentive to the





administrative trends that have been arising and the combination of environmental variables that, although they cannot be controlled by the company, are essential when formulating an effective strategy, since the combination of these factors is the preamble to the changes to come, which announce and demand timely responses that allow them to take advantage of opportunities and, at the same time, minimize the threats to the environment that surrounds them.

After the vertiginous changes derived by the economic emergency of COVID-19, many companies have entered a state of entropy and feedback to achieve balance in their business dynamics after the pandemic, for other companies, these changes have represented an opportunity that invites them to innovate in business aspects towards the achievement of sustainability and competitiveness, but for many others, this panorama has become a threat causing their liquidation and restructuring.

However, for those companies that before COVID-19 were attentive to the changes announced by business trends that had been developing worldwide, such as electronic commerce, digital marketing and the circular economy, the changes generated by the pandemic did not have a significant impact on their business dynamics, since they were already in a planning and management process, such is the case of the company Mister Pollo, a highly competitive restaurant in the department of Nariño, who has been a pioneer in the adoption of several business trends and has been at the forefront in the successful fusion of these trends with its administrative model, acquiring a voluntary commitment to the implementation of corporate social responsibility strategies that are worth highlighting and disseminating.

Lis for this reason that this case study focuses on exposing the most relevant strategies implemented by Mister Pollo that urge not to fear change, but on the contrary, to perceive it as an opportunity to innovate in the continuous search for competitiveness.

Keywords: Strategies, management and planning of change, administrative trends, environmental impact.

Introducción

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021, párr.1.):

Los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) definidos en la agenda 2030 por los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas en la asamblea del 2015 hacen un llamado universal para contribuir con el fin de la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

Estos objetivos se han convertido en una especie de guía que orientan el direccionamiento estratégico de los países, de las empresas, las comunidades y la humanidad en general. Además, permiten identificar y evaluar si las estrategias industriales planteadas alrededor del mundo realmente repercuten en un impacto positivo en los ejes sociales, económicos y medioambientales.

Lo anterior enmarca el contexto presente y futuro de las empresas colombianas. Según la Revista semana (2020), "Colombia ocupa el noveno lugar en América Latina y el Caribe en el cumplimiento





de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con un puntaje de 64.78 sobre 100". Bajo este panorama, el país tiene pendiente la implementación de acciones tendientes a la consecución de varios ODS hacia el 2030, particularmente en lo que se refiere a protección del ambiente, los ecosistemas y minimizar la deforestación, uno de los mayores retos para nuestro país.

La pandemia del COVID-19 ha acentuado esta preocupación y ha resaltado la importancia de la contribución tanto individual como colectiva para aportar consecuentemente con otra realidad que sea más amigable con el medio ambiente y con la responsabilidad social. En este sentido, las empresas colombianas como Mister Pollo han alineado su administración y gestión empresarial para aportarle a los ODS y adoptar nuevas tendencias empresariales más sostenibles siendo vanguardistas en el departamento con la implementación de estrategias ligadas a la responsabilidad social empresarial asumiendo un compromiso voluntario para articular su política empresarial frente a un cambio revolucionario y acelerado que propone planificar para la competitividad en un mercado altamente heterogéneo.

A continuación, se realizará un breve repaso por la historia de la organización y posteriormente, se describirán las estrategias ambientales implementadas por Mister Pollo que se encuentran alineadas a su gestión del cambio como un camino hacia la sostenibilidad empresarial.

Descripción de la organización

Breve historia de la empresa

La cadena de restaurantes Mister Pollo quien desarrolla su actividad socio-económica en el departamento de Nariño, nace un 21 de mayo de 1981 como resultado de una sociedad entre Luís Eduardo Chamorro y Humberto Portilla. Inició sus actividades con 9 personas contratadas. En el año 2010 la organización se convierte en una Sociedad por Acciones Simplificada bajo la razón social Chamorro Portilla S.A.S.

En el año 2017, el Concejo Municipal de Pasto mediante la proposición 196 exaltó al Gerente General de ese entonces Humberto Portilla Montenegro y al Gerente Operativo, Luis Eduardo Chamorro Portilla, por ser destacados empresarios, que con su espíritu de desarrollo y progreso originan crecimiento económico y bienestar social, coadyuvando al progreso de las familias y en general, de la región (Concejo Municipal de Pasto , 2017). Un reconocimiento más por su gran labor, ya que estos dos sobresalientes empresarios también han sido exaltados por FENALCO y la Cámara de Comercio de Pasto. Hasta finales del año 2017, la empresa contaba con 12 puntos de ventas, servicio a domicilio y servicio *Drive Thru* ofrecido en el parqueadero de Mister Pollo Norte, con capacidad para atender a 90 vehículos y 200 motos. Además, adecuó sus puentes peatonales en sus entradas para facilitar el desplazamiento del personal discapacitado e invidente. En este mismo año, la empresa contaba con 580 personas con vínculo laboral directo y se dio apertura en Ipiales a dos elegantes establecimientos en el Centro Comercial Gran Plaza y otro punto, en el centro de ésta misma ciudad.





Para el año 2017 la empresa ocupaba el puesto 24 a nivel nacional en el sector de restaurantes y el sexto puesto a nivel nacional en ventas de pollo (Concejo Municipal de Pasto , 2017). Actualmente, la empresa continúa prestando los servicios de restaurante a la mesa, atención de eventos y domicilios en sus diez sucursales distribuidas en su gran mayoría en el municipio de Pasto, exceptuando una, ubicada en el municipio de Ipiales. La empresa genera 586 fuentes de empleo directo distribuidas entre el personal administrativo, el de producción y el del área comercial.

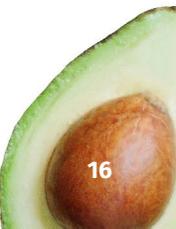
En su trabajo diario, la empresa evidencia su misión de ser líderes en el mercado, gozando del reconocimiento de sus clientes por ofrecer productos alimenticios innovadores, higiénicos y de calidad, siendo rentable y sostenible para beneficio de sus trabajadores, socios, clientes y proveedores.

En el presente, la empresa tiene como visión ampliar la cobertura a nivel nacional e internacional a través de las alianzas estrategias y la concesión de franquicias, con el fin de posicionarse como el mejor restaurante de servicios gastronómicos. En sus 40 años de trayectoria, la organización se ha caracterizado por la transformación de alimentos bajo las normas de calidad, mejorando continuamente sus procesos productivos en la búsqueda de la excelencia a través de la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la norma ISO 9000 – 9001 en la cual vienen trabajando responsablemente para ser certificados en un futuro no muy lejano.

Míster Pollo tiene claro que la calidad solo se logra a través de la capacitación, instrucción, educación, actualización y el otorgamiento de mejores condiciones laborales ofrecidas a sus colaboradores, es decir apropiarlos de herramientas de gestión que les facilite enfrentar los cambios y exigencias del mercado y de igual manera, articular su trabajo diario a la política de calidad, misión, visión y su filosofía del Servicio. En este sentido, Chamorro Portilla S.A.S se ha esforzado por mantener un modelo administrativo ecléctico que acoge las nuevas tendencias administrativas, tales como la responsabilidad social empresarial, el comercio electrónico y la economía circular. Esto explica la decisión de la empresa para emprender acciones que evidencian su fuerte compromiso social y ambiental con mayor asertividad y dar cumplimiento a su objetivo principal que es la producción, preparación y expendio de productos alimenticios inocuos, innovadores, y de calidad.

A través de los años, cada administración efectiva ha tenido claro que después de catástrofes o crisis de diversa índole como la pandemia del COVID -19 que generan procesos de entropía empresarial surge una nueva realidad que alienta la búsqueda constante de su equilibrio interno (homeostasis) y es tal vez, esta directriz de Míster Pollo de anticiparse a los cambios sin esperar que demanden respuestas improvisadas bajo la inmediatez, lo que ha hecho exitosa a esta empresa digna de posicionamiento regional.

Con lo anterior, queda claro, que la empresa no le teme al cambio, por el contrario, se ha convertido en un aliado para crecer y evolucionar y esta concepción del cambio es lo que le ha permitido planificarlo y gestionarlo a su favor, a través de la implementación de estrategias sociales y medio ambientales que han sido bastante pertinentes durante esta pandemia para no sacrificar los procesos que venían adelantando respecto a la responsabilidad social empresarial.







Presentación de productos y servicios

Míster Pollo es una cadena de restaurantes que ofrecen carnes y mariscos con una alta preparación. El delicioso pollo es el plato predilecto para muchos nariñenses y colombianos (Cámara de Comercio de Pasto , 2018). A través de sus 40 años la empresa ha diversificado su oferta y simultáneamente, ha modernizado sus instalaciones para prestar un mejor servicio, lo cual le ha permitido posicionar sus menús dentro de los más atractivos para el deleite de la población. La empresa brinda servicios gastronómicos en sus 10 puntos de venta ubicados en el departamento de Nariño. Según datos extraídos de su página oficial de internet, el cliente puede acceder a los siguientes productos y servicios.

Productos. El restaurante ofrece una gama de productos elaborados con pollo, especializándose en el pollo broaster. Además de incluir productos tales como: arroz con pollo, bandeja cubana, críspelas y chicharrones de pollo, chuleta, churrasco, deditos de pechuga, fajitas y filete de pollo, pollo grille y asado.

Los desayunos son muy apetecidos por sus clientes, ya que desde la mañana brindan caldo de costilla, crepe de pollo y champiñones para complacer las necesidades de sus comensales. Además de los desayunos tradicionales, el restaurante ofrece seis tipos de desayuno sorpresa con waffles, pancakes, omelett y calentao. Dentro de sus especiales se encuentran el arroz oriental, bandeja paisa, chicken waffles, lasaña vegetariana y picada míster pollo. El menú de carnes contempla la carne a la brasa, a la plancha, chuleta de cerdo, churrasco, costilla de cerdo frita, filet Mignon, frito, lengua al vino a la criolla y lomo hawaiano.

La línea de pescados y mariscos incluye el arroz con camarón, camarones apanados, cazuela de camarón, cazuela de mariscos, ceviche de camarón, filete de pescado a la plancha, pargo frito, trucha al ajillo, trucha en salsa de camarón y trucha frita. Todos estos deliciosos platos están altamente elaborados con buenas prácticas de manufactura, cumpliendo con los protocolos de bioseguridad, normas de calidad e inocuidad exigidas para la manipulación de alimentos en Colombia.

Como puede apreciarse, la empresa ha ido paulatinamente diversificando su menú en congruencia con las tendencias nutricionales del mercado y los estilos de vida de sus clientes ofreciendo productos con vegetales y alta proteína nutricional al combinarlos con las carnes blancas y productos de mar. Para complacer a un mercado consentido, como lo son los niños, se han creado productos como el junior pollo y el combo infantil. También se les ofrece una gran variedad de helados y postres, Waffle junior, ensalada de frutas, entre otros. Las comidas rápidas son de los productos más degustados por el cliente como la hamburguesa crunch y milanesa, las críspetas de pollo, los muslitos, alitas Bbq y variedad de pizzas de diferentes sabores las cuales deleitan a los más exigentes. Dentro de las especialidades se ofrece el Calzone de pollo, el espagueti bolognes, la lasagna tradicional y vegetariana acompañada de bebidas como jugo en agua, en leche, limonada natural, malteadas, gaseosas y salpicón.

A petición del cliente y por la contratación de eventos en el restaurante han incursionado en la venta de licores como el whisky, ron y aguardiente (copa).





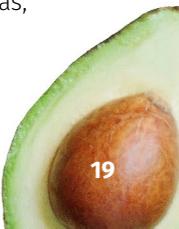
Servicios. Para buscar una mayor productividad y eficiencia, Míster Pollo ha reaccionado oportunamente ante los retos del entorno que sugieren la transformación de sus procesos minimizando el impacto ambiental y el desarrollo de estrategias de bienestar social. Bajo este contexto Míster Pollo procura el mejoramiento continuo de los siguientes servicios:

- Sucursales del servicio gastronómico en lugares estratégicos de la ciudad de Pasto.
- Servicio de alquiler de salones para eventos que son acogedores completamente dotados y organizados según las necesidades del cliente en donde se pueden realizar encuentros y reuniones sociales, ofreciendo, además, sus productos gastronómicos y licores para la celebración de eventos.
- Servicio a domicilio las 24 horas, el cual en el 2020 requirió de la redistribución de su personal operativo para atender las innumerables solicitudes del cliente y a su vez, mantener la nómina de los empleados contratados evitando el despido masivo de los mismos. Míster Pollo propende por entregar estos alimentos hasta la puerta y comodidad de los hogares en empaques ecológicos tratando de minimizar el impacto ambiental y fomentando la cultura del cuidado de los ecosistemas entre sus clientes, ya que acceder a este tipo de servicio puede demandar un mayor número de empaques elaborados en icoport y plástico de un solo uso, que puedan generar mayor grado de contaminación. De esta manera, la empresa actúa responsablemente desde el desarrollo de su actividad económica siendo un referente el sector gastronómico al incorporar empaques de fácil degradación por ser fabricados en material procesado del bagazo de caña de azúcar.
- La Tienda Virtual y el boletín electrónico son herramientas digitales que Míster Pollo adoptó para comercializar sus productos y servicios gastronómicos y llegar a un mayor número de clientes garantizando seguridad, comodidad y confiabilidad a la hora de realizar sus pedidos.
- El servicio de Drive Thru facilita la compra de sus productos desde la comodidad y agilidad del auto-servicio desde el vehículo del cliente. Con la propagación del COVID -19 esta estrategia de venta se convirtió en una de las más atractivas aumentando el número de pedidos solicitados por este medio.

Análisis del sector al que pertenece la empresa

Información del entorno político, económico, sociocultural y tecnológico

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, durante 2018 más de 18.841 empresas estuvieron dedicadas a la elaboración de comidas y platos preparados; estos registraron ventas por un total de 5,32 billones de pesos. De ese total de 18.841 empresas, 18.320 fueron microempresas, 498 fueron PYMES y 23 fueron grandes empresas (La Barra, 2020, p. 10-12).





Según La Barra (2020, párr.3.), “el sector gastronómico mantenía un pronóstico de crecimiento del 3,5% debido a un desempeño favorable de la demanda interna, impulsada por un mayor dinamismo en el consumo de los hogares, y a un mejor comportamiento en la inversión”.

Según Dinero (2018), “el sector gastronómico genera más de un millón de empleos”. Este sector también tiene un alto grado de informalidad debido a factores como la alta carga tributaria que trajo la reforma del año 2016 donde para aquellos restaurantes que sean franquicia pasaron de facturar con un IVA del 16% a facturar con IVA del 19%, y los que no sean franquicia deben facturar con Impuesto al Consumo del 8% de acuerdo con la reforma del año 2012.

Dentro de este sector, Míster Pollo es uno de los restaurantes que mejor ha analizado y aplicado la estrategia de sostenibilidad en el mercado, en el año 2020 y lo que va recorrido en el año 2021, se observa su entorno económico y no ha brindado su mejor escenario, teniendo en cuenta factores como: la inflación, el empleo, el gasto y la política monetaria y fiscal, ha sido uno de los pocos restaurantes que ha salido adelante sin afectación de mayor grado sobre sus finanzas, ha mantenido los empleos generando un parte de tranquilidad a las familias de sus empleados; Un aspecto que afecta su liquidez son los elementos de bioseguridad, en tiempos de pandemia ha tenido una afectación directamente a la rentabilidad y en el presupuesto.

Una de las fortalezas del restaurante son sus clientes actuales y potenciales, a quienes espera cautivar paulatinamente para incrementar su participación en el mercado con sus servicios gastronómicos, teniendo en cuenta que la población de la ciudad de Pasto, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2020) en el año 2020 correspondía a cuatrocientos setenta y dos mil setecientos veinte nueve (472.729) habitantes de los cuales doscientos cincuenta mil quinientos cuarenta y seis (250.546) son mujeres siendo el 53%, y doscientos veinte dos mil ciento ochenta y tres habitantes son hombres representando el 47%. Analizando este aspecto demográfico se observa que la población de todas las edades, géneros y razas se siente atraída cada vez más por sus servicios gastronómicos teniendo muy buena acogida en la región y esto se evidencia porque a pesar de la Pandemia y las vicisitudes económicas de los Nariñenses no se han dejado de consumir los alimentos del Restaurante Míster Pollo.

Competencia

La competencia en el sector gastronómico en Colombia ha sido considerada como un reto para los restaurantes antes, durante y después de la pandemia. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, durante 2018 más de 18.841 empresas se dedicaron a la elaboración de comidas y platos preparados en el territorio nacional; estos establecimientos registraron ventas por un total de 5,32 billones de pesos. De ese total, 18.320 correspondían a microempresas, 498 fueron PYMES y 23 fueron grandes empresas (La Barra, 2020).

No obstante, las exigencias, limitantes y protocolos que les impuso la emergencia sanitaria requirió que los restaurantes adoptaran nuevas estrategias, prácticas de gestión y planes contingentes para





darle continuidad a sus negocios involucrando a todos los actores del ecosistema gastronómico. Por otra parte, también surgió la competencia informal en la fabricación y distribución de alimentos.

Según el diario La República (2020) de Paraguay, debido a la pandemia del COVID-19 se ha registrado mayor competencia en el rubro gastronómico, ya que casi el 70% de las personas que se quedaron sin empleo empezaron a vender comida, aspecto que se replicó en todos los países latinoamericanos y que no conviene a aquellos restaurantes que vienen desarrollándose en la actividad formalmente desde hace años. Ante esta competencia desleal se hace cada vez más difícil competir en el mercado.

Las estimaciones del DANE en el 2018 mencionaban que la informalidad de este sector rondaba el 80% del total de los negocios gastronómicos (restaurantes, panaderías, cafeterías, servicios de catering) en Colombia. Su crecimiento en los últimos años, según estimaciones de Acodres, se había visto estimulado por el crecimiento de las plataformas de domicilios, que permiten la preparación de alimentos para llevar de lugares que no siempre cumplen con los requisitos legales, generando un ambiente de competencia desleal en un sector que influye directamente en la salud de los consumidores.

Por otro lado, con la masificación de la tecnología durante la pandemia surgió la oportunidad de brindar un servicio más personalizado, ajustado a los hábitos de consumo actuales que exigía una rápida adaptación al comercio electrónico en este sector. Por estas razones, en el Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Pasto (2018), Mister Pollo se posicionó durante el año 2018 en el puesto 12 y para el año 2019 en el puesto 19; siendo la única de su sector dentro de las 100 primeras empresas de Nariño.

Durante el año 2020 el restaurante vio restringida la atención presencial por las normas de bioseguridad y los decretos que expidió el gobierno nacional, departamental y municipal, pero esto no fue un impedimento para prestar un buen servicio a través de los domicilios y las redes sociales que permitieron redistribuir las funciones de sus trabajadores operativos para conservar su personal.

Durante el mes de mayo del año 2021 el restaurante enfrentó las consecuencias del paro nacional, siendo víctima de la violencia social y el desabastecimiento en insumos principales como el pollo y los empaques ecológicos generando traumatismos en un 70% sus actividades diarias según lo expresado por la gerente.

Finalmente, es importante mencionar que en Colombia se continúa trabajando fuertemente en la ejecución de la legislación Ambiental que regula los impactos del ser humano y las empresas de diversos sectores así como la responsabilidad por daños ecológicos de acuerdo a lo contemplado en el artículo 79 de la Constitución y en las normas que regulan la materia como el Decreto 1713 del 06 de agosto de 2002 por el cual se reglamenta la Ley 142 de 1994, la Ley 632 de 2000 y la Ley 689 de 2001, en relación con la prestación del servicio público de aseo, y el Decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos.





Mister Dollo

Mister Dollo

Mister Dollo
FRANCISCO JESUS
CAICEDO RIBASCOS
CC No. 10.104.721
VENDEDOR



Análisis interno

Para comprender la situación interna de la empresa Chamorro Portilla S.A.S. también conocida como Mister Pollo a continuación se describen los hechos y datos que caracterizan el desempeño de la organización, incluyendo información financiera, marketing, entre otros aspectos significativos. El análisis interno se realizó a través de entrevistas a diferentes personas que laboran en la empresa y también mediante revisión documental.

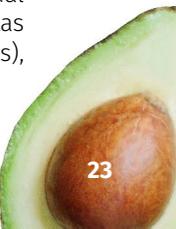
Política medioambiental. En gestión medioambiental 19 elementos utilizados por la empresa que eran elaborados en plástico o icopor ahora son elaborados en material biodegradable. También la empresa ha implementado el concepto de material recuperable es decir reciclable, reutilizable. La empresa no ha accedido a beneficios tributarios por su gestión medioambiental en razón de los requisitos que se deben cumplir para tal efecto como fichas técnicas, certificados, entre otros.

Marketing y publicidad. La empresa tiene pendiente invertir en publicidad y aplicar una encuesta de percepción del cliente con relación a los cambios que ha hecho. La empresa maneja un boletín de noticias y una página web. El equipo de marketing que labora en la empresa es relativamente nuevo, su ingreso fue durante el año 2021. Existe el reto de superar el estigma de que el restaurante constituye una “empresa de ricos”, en este sentido la empresa ha tenido que afrontar los ataques en redes sociales.

Calidad. La empresa se encuentra en proceso de certificación en normas ISO, de esta manera se trabaja en ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, se tiene un grado de avance estimado del 60% según dato entregado por el encargado de este aspecto en la empresa. La norma ISO 9001 se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas. Es un método de trabajo para la mejora de la calidad de los productos y servicios y de esta manera lograr la satisfacción del cliente; Por otro lado, la norma ISO 14001 se enfoca en la gestión de los riesgos medioambientales y la ISO 45001 va dirigida a la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Administración. La empresa maneja una política integral compuesta por tres (3) líneas: calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo. Se realizó un cambio de asesor de esta política integral lo que implicó una nueva adaptación. En el año 2020 no se llevaron a cabo estrategias específicas en respuesta a la crisis por pandemia, se está trabajando en estas estrategias a partir del 2021, sin embargo, se ha trabajado continuamente con la estrategia de calidad y liderazgo en el servicio. La empresa ha tomado acciones preventivas contra el vandalismo y la inseguridad. Mister pollo maneja contratación del personal a término fijo y en época de pandemia ha buscado evitar la rotación del personal para minimizar el riesgo de contagio, sin embargo, se presentó una reducción de personal en el área administrativa. Una estrategia exitosa llevada a cabo por la empresa, fue la de realizar una convocatoria interna para el cargo de domiciliario, en la que se requirieron varias personas.

Comercial. La empresa cuenta con una tienda virtual en donde las personas se registran lo cual genera una base de datos de gran utilidad para gestión de clientes. La empresa maneja tarjetas recargables para fidelización de sus clientes. Se incursionó en el Food Truck (carro de comidas),





A pesar que este tipo de negocio no tiene una normatividad específica, lo importante es que no puede invadir espacio público.

Financiero. Las cifras tomadas del observatorio económico de la cámara de comercio de Pasto en su documento Ranking 100 primeras empresas (2019) muestran que el activo total de Míster Pollo en el año 2018 era de \$30.518.000.000, mientras que para 2019 era de \$22.387.000.000, se produjo una reducción de \$8.131.000.000 correspondiente al 26.64%, las ventas en 2018 ascendían a \$38.315.000.000, mientras que para 2019 fueron de \$36.299.000.000, la reducción fue de \$2.016.000.000 correspondiente al 5.26%, la utilidad operacional en 2019 fue de \$3.601.000.000, la utilidad neta en ese año fue de \$877.000.000, el número de empleados a 2019 fue de 611 personas, la antigüedad de la empresa a 2019 es de 36 años. Si bien es cierto tanto los activos totales como los ingresos de la empresa disminuyeron de 2018 a 2019, la empresa siguió generando utilidad y buscó mantenerse en el mercado a partir de la solidez financiera ganada en el transcurso de los años.

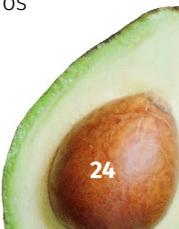
Como es posible observar en lo enunciado en el análisis interno, Míster Pollo ha buscado estar a la vanguardia en sus procesos administrativos, de marketing y financieros para responder eficazmente ante los nuevos requerimientos de la comunidad y del estado, siendo la empresa un referente de la región y una alternativa de subsistencia y desarrollo para quienes han tenido la oportunidad de pertenecer a la misma.

Situación problema

Para los restaurantes en Colombia, enfrentarse al cambio generado por la pandemia trajo una revolución interna en la forma de trabajar, para el cual nadie estaba preparado. Lógicamente surgió la incertidumbre y miedo al no saber cómo reaccionar ante esta nueva situación. Algunos restaurantes tuvieron que tomar la decisión de clausurar sus negocios y liquidar a sus empleados; otros lo vieron como una oportunidad para reinventar y ajustarse a las nuevas tendencias del mercado.

Míster Pollo, por su parte, al pertenecer a uno de los sectores económicos que se clasificaban como servicios esenciales, siguió funcionando a través de los domicilios, lo cual le requirió que durante esta coyuntura intensificara las estrategias que ya venía implementando y que fueron relevantes para continuar con la prestación de su servicio gastronómico, en especial, con aquellas relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, el desarrollo del marketing digital y el compromiso ambiental respecto a la conversión de los empaques y envases ecológicos cuyo demanda de único uso se masificó vertiginosamente ante la demanda de los domicilios y el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.

En primera instancia, surgieron varias preocupaciones de diferente índole, en especial, con el posible despido de personal. Sin embargo, la gerencia tomó una acertada decisión y reubicó al personal operativo con habilidades técnicas para desempeñarse como domiciliarios y en otros procesos de logística y organización que apoyarían este servicio.





Por otra parte, el uso a gran escala de desechables y empaques generaba incertidumbre al observar la alta demanda de los mismos. Pese a que la empresa se había proveído de bastante inventario de empaques ecológicos, el uso intensivo hacía pensar en el agotamiento de los mismos en poco tiempo. Al extenderse la pandemia por más de un año, los proveedores de estos empaques tenían limitantes en el suministro de los mismos; fue necesario recurrir nuevamente a los desechables de icopor, una situación que significaba un retroceso para la empresa teniendo en cuenta que antes de la pandemia ya se había avanzado bastante en la migración gradual hacia el uso de empaques ecológicos y la promoción de las buenas prácticas de producción y consumo sostenible para prevenir el desperdicio de alimentos y reducir la generación de residuos sólidos (figura 1).

Figura 1
Empaques ecológicos Mister Pollo



Nota. Adaptado de empaques 100% amigables con el medio ambiente, por Mister Pollo, 2021, <https://www.misterpollo.co/domicilios/img/publicidades/publicidad-2.jpg>

En Colombia existe una amplia normatividad que regula y propende por el cuidado ambiental, especialmente con el tratamiento de residuos sólidos. Según Comfenalco Antioquia (2020) los residuos de empaques de icopor causan efectos nocivos al medio ambiente y a la salud humana. Además de la contaminación de los mares y la muerte de muchos animales que ingieren restos de icopor. Por otra parte, muchos alimentos al estar en contacto con este químico denominado





poliestireno expandido que contiene un tipo de dioxinas que son tóxicas que pueden provocar problemas y enfermedades del sistema inmune, siendo propensos al cáncer.

Comfenalco menciona que este material es 0% biodegradable, es decir, que nunca es descompuesto por el ambiente. Esto significa que cuando llega a los rellenos sanitarios, las calles, los mares o las reservas naturales, quedará allí para siempre. Aunque el icopor es reciclable, casi nunca es reciclado porque en Colombia el poliestireno no es rentable para las personas que se dedican a ese oficio.

La Industria gastronómica en Colombia también debe atender otro problema, como son los desperdicios de alimentos (PDA) que tiene impactos negativos a nivel económico y ambiental. La Asociación de PNUMA(2016) menciona que este problema representa una inversión desperdiciada ya que puede inducir en la reducción de los ingresos de los agricultores y aumentar los gastos de los consumidores. Ambientalmente, causan importantes impactos, elevando las emisiones de gases de efecto invernadero, la contaminación del agua, suelos; y la utilización ineficiente de fertilizantes y fungicidas. Esto conduce, a su vez, a la disminución de los ecosistemas naturales y los servicios que prestan. La magnitud de este problema se aprecia en la figura 2.

Figura 2

Desperdicio de alimentos en Colombia en el 2016



Nota. Adaptado de en Colombia se pierden y desperdician 9,76 millones de toneladas de alimentos, por Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2016, https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialUrbana/pdf/seguridad_alimentaria_/Gastronomia_Sostenible_-_PNUMA.PDF







En 2016, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) realizó el primer estudio de PDA para todas las etapas de la cadena de suministro de alimentos en Colombia. Según el DNP (2016) con una oferta nacional disponible de alimentos de 28,5 millones de toneladas, en Colombia se pierden y se desperdician un total de 9,76 millones de toneladas que equivale al 34 % del total producido. Del total de alimentos perdidos y desperdiciados, el 64 %, es decir, 6,22 millones de toneladas corresponde a pérdidas que se ocasionan en las etapas de producción (cosecha), post-cosecha (manejo y almacenamiento) y procesamiento industrial y el 36 % o sea 3,54 millones de toneladas restantes corresponde a desperdicios que se generan en las etapas de distribución y venta minorista y consumo de los hogares como se observa en la siguiente figura.

Figura 3

Principales alimentos desperdiciados en la industria gastronómica de Colombia



Nota. Adaptado de en total de pérdidas y desperdicios por productos alimenticios, por Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2016, https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosAmbientalesySectorialyUrbana/pdf/seguridad_alimentaria_/Gastronomia_Sostenible_-_PNUMA.PDF





Estos son algunos de los principales retos que el sector gastronómico debe asumir para lograr desde sus proyectos empresariales aportar con la visión hacia una sostenibilidad gastronómica que incluyan aspectos ambientales, sociales y económicos. Además, aún la incertidumbre sigue rondando el sector respecto a la manera de cómo se debe operar bajo la nueva normalidad después de la pandemia. Sin embargo, muchos restaurantes durante el 2020 continuaron haciendo esfuerzos de responsabilidad social y ambiental, los cuales deben ser premiados, difundidos y comunicados para que los clientes reconozcan estas acciones realizadas en procura de una lograr una gastronomía más sostenible (Comfenalco Antioquia , 2020).

Posibles estrategias a seguir para la sostenibilidad y desarrollo de la organización

El éxito de la reactivación y el surgimiento de las organizaciones dependerán de la *resiliencia empresarial*, entendida como la capacidad para adaptarse a las situaciones adversas que enfrenten e identifiquen en los cambios aquellas oportunidades de evolución, crecimiento y optimización de su dinámica. (Conexionesan, 2020).

Míster Pollo a través de los años, ha desarrollado la propiedad inherente a los sistemas llamada *homeostasis*, lo cual le ha permitido ser resiliente y mantener su equilibrio interno o autorregularse frente a las influencias del medio ambiente logrando ajustarse a los cambios del entorno y darles una respuesta asertiva y oportuna, ya que en el camino hacia la sostenibilidad empresarial lo único constante es el cambio, lo cual les exige una rápida adaptación. En la situación actual, el *statu quo* es un lugar peligroso para que las empresas se mantengan puesto que los mercados y la globalización económica están en permanente movimiento y por lo tanto, coloca a las organizaciones frente a grandes desafíos del entorno en el que día a día son retadas a adaptarse y transformarse.

La efectividad de la administración de Míster Pollo radica en estar siempre atenta a las tendencias empresariales para anticiparse a los cambios. Es por esta razón, que desde mucho antes de la pandemia, Míster Pollo venía trabajando en la *gestión del cambio* como su principal estrategia para abordar aspectos sociales y ambientales. Esto le ha facilitado a la empresa estar dispuestas a asumir riesgos, a apadrinar nuevas formas de comportamiento organizacional que muchas veces requieren cambios estructurales desde su cultura organizacional, pero que sin lugar a dudas resultan ser muy beneficiosos en la sostenibilidad y competitividad empresarial.

En este sentido, las estrategias desarrolladas por la empresa a partir del año 2017 descritas en el informe ambiental 2021 suministrado por el señor Luís Arley Guerra coordinador de control y calidad de Míster Pollo y Angélica Eraso practicante de Ingeniería Ambiental, no solo se establece la contribución que la empresa hace al logro de algunos de los ODS formulados por la ONU para el 2030, sino que además, permiten proyectar el rumbo para la industria gastronómica a nivel mundial después de la pandemia, las cuales se describirán a continuación.





El informe se precisan los avances asociados al manejo ambiental que la organización ha efectuado desde sus diferentes procesos productivos, con el fin de contribuir en la prevención, mitigación y reducción de la contaminación ambiental de su entorno (Eraso, 2021) con los cuales se evidencia el compromiso adquirido voluntariamente con la responsabilidad social ambiental ligada al objetivo principal que es producción, preparación y expendio de productos alimenticios inocuos, innovadores, y con altos estándares de calidad.

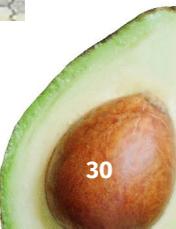
Respecto a la preservación del medio ambiente la empresa ha implementado estrategias en cuatro aspectos de gestión: aguas residuales, energía, residuos sólidos e insumos biodegradables. Para contribuir con el objetivo de desarrollo sostenible de agua limpia y saneamiento y teniendo en cuenta que toda actividad desarrollada dentro de la empresa trae consigo el uso de agua y por consiguiente la generación de aguas residuales domésticas e industriales, en el año 2013 Míster Pollo norte implementó una planta de tratamiento de aguas residuales cuyo diseño consta de tres unidades en donde se ubican dos tanques de digestión y un filtro anaerobio de flujo ascendente –FAFA como se puede visualizar en la figura 4.

Figura 4

Sistemas de tratamiento de aguas residuales- Míster Pollo norte.



Nota. Adaptado de planta de tratamiento de aguas residuales Míster Pollo, por L. Eraso, 2021





Este sistema le ha permitido efectuar un buen tratamiento de las aguas residuales y de productos químicos facilitando la reducción de la carga contaminante de los vertimientos que se disponen hacia el río Pasto. En el caso particular de la sucursal Norte cuyo predio se localiza en suelo de protección urbano por ronda hídrica, dada su proximidad al cauce del Río Pasto, la empresa ha adelantado actividades de compensación mediante la conservación de las especies vegetales y mantenimiento estético del entorno ecológico, creando un ambiente agradable y armonioso con la naturaleza y contribuyendo al ODS para la preservación de vida de ecosistemas terrestres como se observa en la figura 5.

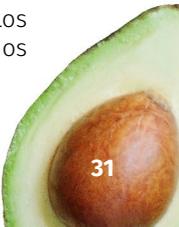
Figura 5

Ronda hídrica Río Pasto- Míster Pollo Norte.



Nota. Adaptado de informe ambiental Míster Pollo, por L. Eraso, 2021

Como se puede apreciar, varias son las acciones encaminadas por la empresa para la *gestión de residuos sólidos* como la instalación rejillas o canastillas para la separación de estos residuos directamente en el lugar en que se generan realizando la separación, recolección, almacenamiento y clasificación de los residuos en ordinarios, aprovechables, orgánicos y peligrosos. También cuenta con trampas de grasas para reducir la presencia de carga orgánica en la disposición final. Los residuos sólidos (lodos) generados en las unidades de tratamiento frecuentemente son retirados





para ser estabilizados con cal y ser dispuestos como residuos ordinarios como se aprecia en la figura 6. De esta manera, la empresa ha cumplido gradualmente con la normatividad legal vigente obteniendo resultados conforme a los parámetros establecidos y continúa en la búsqueda de procesos para reducir la contaminación ambiental en este aspecto.

Figura 6
Pilas de estabilización de lodos.



Nota. Adaptado de pilas de estabilización de lodos Míster Pollo, por L. Eraso, 2021

Cabe resaltar que en las sucursales restantes se ha implementado trampas de grasas de diferentes capacidades según la necesidad de las operaciones, a las cuales constantemente se les realiza mantenimiento para reducir la contaminación en los vertimientos dispuestos al sistema de alcantarillado.

El informe anual emitido por la coordinación de control de calidad en la parte ambiental (2021) menciona que la empresa durante el año 2020 recuperó aproximadamente 21 toneladas de residuos reciclables como plástico, cartón, vidrio, metal, entre otros, los cuales se entregaron a la empresa COEMPRENDER, encargada y autorizada para el manejo y disposición final de este tipo de residuos. Así mismo, en este mismo año 27 toneladas de residuos orgánicos (residuos de frutas y verduras) se al centro de innovación agroecológica y ambiental Villa Loyola perteneciente a la Compañía de Jesús, ubicada en el municipio de Chachagüí, los cuales fueron generados principalmente por la planta de producción. Los residuos orgánicos derivados del procesamiento del pollo (grasa, vísceras y piel), son comercializados. Mientras que subproductos como cabezas, cuellos y





patas son entregados sin costo alguno a la asociación defensora de animales ADA de Pasto quien los utiliza para la alimentación de perros haciendo un buen manejo de los residuos orgánicos clasificándolos adecuadamente como se aprecia en la figura7.

Figura 7
Manejo de Residuos Orgánicos.



Nota. Adaptado de manejo de residuos orgánicos Míster Pollo, por L. Eraso, 2021

Durante el año 2019, Míster Pollo entregó 35.780 kg de aceite de cocina usado a la empresa Bioaceites del Sur, reconocidos gestores ambientales encargados de la adecuada disposición de aceites de cocina usados en Nariño. En el año 2020 este residuo se redujo a la cantidad a 18.899 kg, debido a la emergencia sanitaria por el COVID- 19.

Respecto a su aporte con el cumplimiento del ODS de energía sostenible y no contaminante, la empresa consciente de que el consumo de energía eléctrica es fundamental para el desarrollo de sus actividades, a partir del 2016 ha optado por reemplazar la luminaria incandescente por aquella de tipo led y la instalación de controles de iluminación automáticos (sensores de movimiento) en espacios de alta concurrencia de personas como baños y parqueaderos con el fin de reducir el consumo de energía al igual que los gastos por este concepto.

En relación a los residuos peligrosos como: pilas, residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), bombillas y luminaria, son entregados a empresas certificadas por la entidad ambiental





departamental, y declarados de forma anual ante la plataforma de IDEAM especificando su cantidad como se observa en la tabla 1.

Tabla 1
Relación de RESPEL gestionados

Características	Año 2019/Kg	Año 2019/Kg
Luminaria	36	24.68
RAEE	8.5	3.7
Pilas		2.8
Aceite Mineral		234
Total	44.5	265.18

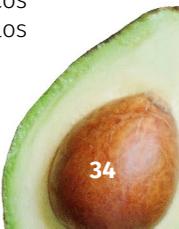
Nota. Adaptado de informe ambiental Míster Pollo, por L. Eraso, 2021

Según el informe ambiental todos los residuos reciclables, peligrosos y especiales son dispuestos en el sitio de almacenamiento temporal de residuos sólidos ubicado en la sede Norte, donde se mantiene separados por categorías para finalmente ser entregados a las entidades establecidas en el periodo acordado por las partes.

Conforme a su compromiso ambiental se destaca la promulgación de una cultura ciudadana que le apunte al logro del ODS de ciudades y comunidades sostenibles, en este sentido, Míster Pollo ha ido incorporando de manera paulatina insumos y elementos biodegradables, que aunque represente un mayor gasto, tienen un menor impacto ambiental, puesto que dichos materiales son degradados por la naturaleza de forma más rápida. De esta forma, se promueve un cambio en la cultura del cliente trabajando por un consumo responsable y un comportamiento de cuidado frente al medio ambiente asegurando que se mantenga. Es importante mencionar que los costos adicionales de estos insumos no son transferidos en el precio de venta de sus productos. Así mismo, se han adquirido insumos elaborados en materiales ecológicos como el papel de manos y el papel de oficina.

Empaques biodegradables

Hoy en día, la opinión de los consumidores es un referente para la compra de empaques a utilizarse en el sector gastronómico. Sin embargo, aún hay mucho por desarrollar, puesto que en Colombia no se dispone de una producción en masa y una diversidad suficiente de empaques ecológicos para contener alimentos de forma adecuada, por lo cual muchos restaurantes siguen usando los empaques tradicionales de icopor o aquellos con alto contenido de plástico.







Entre las principales razones para el uso de empaques biodegradables según Purabox (2020) están las siguientes:

“Son elaborados en materias primas vegetales renovables, se degradan en corto tiempo, se pueden compostar y devolver los nutrientes a la tierra, reducen el impacto ambiental, respecto al uso del plástico, se pueden utilizar en nevera y horno microondas, resisten líquidos y grasas, son aptos para contacto con alimentos, versátiles y fáciles de usar, marcan la diferencia, frente a empaques convencionales, crean sentido de responsabilidad y conciencia ambiental”.

Por las razones expuestas anteriormente, Míster Pollo ha venido realizado el cambio gradual de poliestireno expandido (icopor) y plástico en algunos de sus empaques utilizados en los domicilios por materiales totalmente biodegradables. Más aún, en esta época de pandemia donde la frecuencia de este servicio aumentó vertiginosamente. Para lograr estos cambios la empresa compra insumos a proveedores como Impresiones Alfa, Sonarplas, Fondo de empleados Mister Pollo (Fempollo), Dispapeles y Ajoever quienes le suministran los insumos y empaques ecológicos que requiere para efectuar la conversión gradual hacia los mismos como se puede apreciar en la tabla 2 en donde se relacionan los de mayor demanda y uso.

Tabla 2

Empaques e insumos ecológicos adquiridos durante el 2020 de mayor uso

Referencia/Producto	Cantidades Adquiridas	Costo Unitario
Caja biodegradable para ¼ de pollo	1.195.379	333
Bolsa plástica T35	843.499	110
Bolsa plástica 9 x 15	469.990	33
Caja biodegradable para pollo familiar 1.400	403.662	1.400
Vaso de café 12 Oz	32.758	240
Loncherita biodegradable	30.163	550
Total	2.975.451	

Nota. Adaptado de informe ambiental Míster Pollo, por L. Eraso, 2021

De este listado, se destacan las cajas para transportar de medio, cuarto, y pollo familiar, que desde finales del 2015 reemplazaron a los contenedores de icopor. Según el informe ambiental, la ficha técnica estas cajas indica que son elaboradas en cartulina natural resistente a la grasa, fabricadas 100% con fibra de caña de azúcar, totalmente libre de plástico, químicos blanqueadores y fluorocarbonatos ideal para el contacto directo con los alimentos y diseñados con una barrera natural que no permite el paso de grasa a la cara exterior. La fabricación de este empaque aprovecha la





disponibilidad de materia prima en el departamento de Nariño al reutilizar un residuo derivado de la producción de panela y a su vez, fomenta la economía circular.

Las cajas para entregar el pollo representan el 42% del total de los insumos biodegradables del inventario, siendo el principal producto que la organización compra debido a su alta rotación y que a pesar de tener un mayor valor frente a los empaques de icopor, no es transferido en el precio de venta constituyendo un valor agregado ofrecido por la empresa a sus clientes.

Por otra parte, también se está realizando el cambio gradual de las bolsas plásticas a biodegradables, es por ello que, desde el mes de octubre del año 2020 la empresa incorporo este tipo de bolsas como empaque secundario, dato que representa el 22% del total de bolsas compradas para el periodo de evaluación. Además, se encuentran en la transición del portacomidas de icopor, los cuales representan un 4,8 % del total de los insumos ecológicos adquiridos por la empresa (Eraso,2021). Simultáneamente, en las áreas administrativas la empresa se adaptó fácilmente a los cambios en su cultura organizacional para hacer uso eficiente de los recursos y elementos de oficina, especialmente, en lo concerniente con el aprovechamiento óptimo de los mismos, tales como el papel, que ha sido uno de los insumos en los cuales la reutilización ha significado ahorro y reciclaje.

A través de este recorrido por las estrategias de responsabilidad social empresarial más interesantes adelantadas por Míster Pollo se ha evidenciado que la empresa se ha convertido en un “*agente del cambio*” que proyecta los beneficios e impactos del mismo. Su administración no solo planea y gestiona el cambio como un reto al cual no hay que temerle, evadirlo o visualizarlo como una amenaza, por el contrario, lo asume como un aliado y consejero para mejorar y ajustar sus procesos productivos en procura de estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y enfoques empresariales.

La gestión del cambio puede requerir introducir modificaciones en el comportamiento organizacional y desarrollar nuevas habilidades y competencias entre los colaboradores para convertirse en precursores del cambio. Sin embargo, los cambios son necesarios para todo sistema productivo y con mayor razón, para el sector gastronómico si se quiere crecer y evolucionar.

Es cierto que los cambios implican desequilibrios en la estructura, los procesos las políticas, la cultura organizacional, pero muchos de ellos son indispensables para la supervivencia y el logro de la productividad, competitividad y sostenibilidad. Bajo este panorama, las organizaciones deben estar dispuestas a asumir dichos cambios, a veces anunciados por las tendencias del mercado y otros tantos contingentes como los derivados por la pandemia del COVID 19, con esto se confirma que lo único constante en el mundo empresarial y en la vida misma, es el cambio. No obstante, realizar un plan de trabajo para la gestión del cambio que corresponda con el reto, la complejidad y la velocidad del mismo puede facilitarle a la empresa mantener su equilibrio interno siempre y cuando, se tenga en mente las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial relacionadas con el bienestar de clientes, colaboradores, propietarios, instituciones aliadas, el ambiente y por supuesto, de la misma organización como un sistema abierto, tal como lo demuestra Míster Pollo quien responde ante los cambios anticipadamente implementando alternativas sostenibles respecto a los insumos ecológicos, el aprovechamiento de residuos y el buen manejo de vertimientos.





Referencias

- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2016). *Gastronomía sostenible*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.: https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/seguridad_alimentaria_/Gastronomia_Sostenible_-_PNUMA.PDF
- Cámara de Comercio de Pasto . (2018, Octubre). Premio al Liderazgo Empresarial. *Periodico En Cámara*. https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2018/12/EnCamara_Ed1.pdf
- Cámara de comercio de Pasto (2019). *Ranking 100 primeras empresas*. <https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2021/01/RANKING-100-EMPRESAS.pdf>
- Comfenalco Antioquia. (2020, 02 de Junio). *Evita el uso del icopor*: https://www.comfenalcoantioquia.com.co/personas/noticias/evita-uso-icopor/!ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zi3T-0NzQwNDYwC3E3dnA0CQ918Xf2dTnWnNA31C7ldFQFcx2jo/
- Constitución Política de Colombia de 1991. (1991, 20 de julio). Congreso de la República. Gaceta constitucional No 116. <http://www.secretariassenado.gov.co/index.php/constitucion-politica>
- Decreto 2811 de 1974. (1974, 18 de diciembre). Presidencia de la República. Diario oficial No 34243. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_2811_1974.html
- Decreto 1713 de 2002. (2002, 06 de agosto). Presidencia de la República. Diario oficial No 44893. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5542>
- Proposición número 196 de 2017. Por la cual se exalta al Gerente General de la empresa Chamorro Portilla S.A.S. mister pollo, Humberto Portilla Montenegro y al gerente operativo, Luis Eduardo Chamorro Portilla, destacados Empresarios, quienes con su espíritu de desarrollo y progreso originan crecimiento económico y bienestar social, coadyuvando al progreso de las familias y en general de la región. expide la ley general de educación. (1994). http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0115_1994.html<https://concejodepasto.gov.co/wp-content/uploads/2018/02/Prop-No.-196-Ext.-Mister-Pollo-2017.pdf>
- Conexionesan. (2020, 21 de Mayo). *Resiliencia empresarial: cómo potenciarla en época de crisis*: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/05/resiliencia-empresarial-como-potenciarla-en-epoca-de-crisis/#:~:text=La%20resiliencia%20empresarial%20es%20la,de%20un%20sistema%20y%20transformarlas.>
- DANE. (2020). *Proyección de la Población*: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Pérdida y Desperdicio de alimentos en Colombia*: https://mrv.dnp.gov.co/Documentos%20de%20Interes/Perdida_y_Desperdicio_de_Alimentos_en_colombia.pdf
- Dinero. (2018, febrero). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. Cámara de Comercio de Bogotá, <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/El-negocio-de-la-comida-se-reinventa-en-Colombia-tras-un-mal-2017>





Eraso, L. A. (2021). *Informe ambiental Mister Pollo. Pasto (Nariño)*.

ISO (2015). *ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

ISO (2015). *ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-1:v1:es>

ISO (2018). *ISO 45001 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>

La Barra. (2020). Balance 2019: un año esforzado. *Revista la Barra*, 115, 6-8, 10-12.

La República L.R. (2020, 13 de Agosto). Debido a la pandemia del covid-19 se ha registrado mayor competencia en el rubro gastronómico. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/debido-a-la-pandemia-del-covid-19-se-ha-registrado-mayor-competencia-en-el-rubro-gastronomico-3045003>

Ley 99 de 1993. (1993, 22 de diciembre). Congreso de la República. Diario oficial No 41146. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0099_1993.html

Ley 142 de 1994. (1994, 11 de julio). Congreso de la República. Diario oficial No 41433. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0142_1994.html

Ley 632 de 2000. (2000, 29 de diciembre). Congreso de la República. Diario oficial No 44275. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0632_2000.html

Ley 689 de 2001. (2001, 28 de agosto). Congreso de la República. Diario oficial No 44537. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0689_2001.html

Mace, M. (1975). *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*. Harvard College.

Mister Pollo. (2021). *Menú virtual Mister Pollo*. <http://www.misterpollo.co/menu-misterpollo2018/files/assets/basic-html/index.html#1>

Mister Pollo. (2021). *Informe anual coordinación de control de calidad*.

Purabox (2020). 10 razones principales para utilizar empaques 100% biodegradables y compostables. Purabox consumo responsable. <https://www.purabox.co/blog/10-razones-principales-para-utilizar-empaques-100-biodegradables-y-compostables/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2021, 22 de Julio). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Semana. (2020, 16 de junio). Colombia, noveno en el ranking del índice de cumplimiento de los ODS. *Revista semana*. <https://www.semana.com/medio-ambiente/articulo/colombia-noveno-en-el-ranking-del-indice-de-cumplimiento-de-los-ods/51991/>





Organización la Merced comprometida con sus colaboradores y su región

Gloria Alicia Rivera Vallejo¹
Diana Gisela Villota Ortega²
Diego Fernando David Guerrero³
Luis David Montilla⁴
Cristian Camilo Zuluaga Bucheli⁵

¹ Magíster en educación desde la diversidad. Docente Tiempo Completo programa Administración de empresas. Investigadora del grupo de investigación *Gestión y Competitividad*, Universidad CESMAG. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7568-7466>. Correo electrónico: garivera@unicesmag.edu.co.

² Magíster en Administración y Competitividad. Docente Tiempo Completo programa Contaduría Pública. Investigadora del grupo de investigación *Sinergia*. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0990-5431>. Correo electrónico: dgvillota@unicesmag.edu.co.

³ Estudiante de doctorado en Administración Gerencial. Docente Tiempo Completo programa de Contaduría Pública. Investigador del grupo de investigación *Sinergia*. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0156-3166>. Correo electrónico: dfdavid@unicesmag.edu.co.

⁴ Estudiante semillerista programa Administración de Empresas. Correo Electrónico: Luismontilla1595@gmail.com.

⁵ Semillerista egresado programa Contaduría Pública. Correo electrónico: cristianzuluaga2354@gmail.com.



Resumen

El caso de estudio se desarrolló en la empresa denominada “Organización La Merced SAS, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, fundada en el año 1978. Inicó como un restaurante y después de 6 años de arduo trabajo se consolidó en la industria gastronómica más grande de la ciudad. Posteriormente en el año de 1985 se fue fortaleciendo como restaurante, pizzería y pastelería. Todo este conjunto de valores y principios han llevado a la Organización La Merced SAS en cabeza de su fundador Víctor España y de su familia a adquirir 6 líneas de transformación de materia prima como son: cocina, panadería, pastelería, productos de queso, frutería y pizzería, además de los servicios de mesa y bar, las cuales distribuyen en sus 6 sucursales y en sus dos terrazas bar.

Siendo una empresa fuerte y sólida, el 18 de marzo de 2020, el Ministerio de Salud y Protección Social confirma el primer caso de COVID-19, donde la historia de la Organización La Merced SAS se parte en dos; porque nadie estaba preparado para semejante insuceso que se presentó en ese momento. La economía de la empresa se vio muy afectada, se fue a pique, los ingresos brutos que se tenía anteriormente se bajaron a un 18%, ya que solo funcionaba el sector de domicilios ya que las cuarentenas, los toques de queda, los encierros permanentes y totales hicieron parar la economía. Lo más trágico es cuando los trabajadores debieron irse a sus casas porque no había otra solución. Sin embargo, a través de la reingeniería que se hizo, para prestar un mejor servicio a domicilio, la rotación de personal, turnos establecidos, vacaciones adelantadas se pudo salir adelante; es decir en ese momento se encontró una solución para afrontar los problemas de economía en la pandemia.

A inicios del año 2021 parecía un año que auguraba continuar con el crecimiento que había tenido la empresa en el año 2019, porque permitían abrir más horas los establecimientos, los decretos eran más flexibles aplicando sistemas de bioseguridad, aforo de un 20% y un 25%. Aunque en el mes de enero del 2021, hubo toques de queda muy altos hasta el mes de abril, las cosas se veían con más positivismo, sin embargo, cuando el gobierno anuncia la reforma tributaria, la reforma laboral y se da inicio a los paros, a las marchas, que en un inicio se tornaban pacíficas para luego convertirse en vandalismo. El dueño de restaurantes la Merced SAS, se ve obligado a cerrar sus negocios dos días a la semana los cuales se los utilizaban para las manifestaciones y esto ocasionaba pérdidas, porque entre esos dos días de cierre del establecimiento no había ningún tipo de ventas. Teniendo que cumplir con obligaciones, financieras, pago de créditos e impuestos, pago de servicios públicos y proveedores; y como se trabajaba con materias primas perecederas en un 8% estas se podían dañar. En otras palabras, aunque la empresa logró superar el obstáculo que presentó la pandemia, no ha logrado sobreponerse al problema de las manifestaciones y el vandalismo que estas ocasionan; presentándose como principal problema para la gestión y mantenimiento de la empresa y la reducción de la demanda a causa de la disminución del poder adquisitivo de los clientes reales y potenciales.

En este sentido, se debe analizar las alternativas que se presentan para enfrentar este problema: La primera alternativa sería la reducción de los costos y precio de venta final de los productos; la





segunda sería abrir una línea económica para dirigirse a otro segmento de mercado con el que no se cuenta en este momento y la tercera alternativa es aumentar la publicidad y las campañas de promoción de las líneas de productos.

Los estudiantes deberán analizar y decidir cuál de las anteriores alternativas es la mejor.

Palabras clave: Empresa de alimentos, estrategia empresarial, pandemia, paro nacional, talento humano.

Abstract

The case study was developed in the company called "Organización La Merced SAS, located in the city of San Juan de Pasto, founded in 1978 as a restaurant and after 6 years of hard work it became the largest gastronomic industry in the city. Later in 1985 it was strengthened as a restaurant, pizzeria and pastry shop. All this set of values and principles have led the Organization La Merced SAS, headed by its founder Víctor España and his family, to acquire 6 lines of transformation of raw materials such as: kitchen, bakery, pastry, cheese products, fruit and pizzeria, in addition to table and bar services, which are distributed in its 6 branches and in its two terrace bars.

Being a strong and solid company, on March 18, 2020, the Ministry of Health and Social Protection confirms the first case of COVID-19, where the history of Organización La Merced SAS breaks in two; because no one was prepared for such an event that occurred at that time. The company's economy was greatly affected, it went to the ground, the gross income that it had before was reduced to 18%, since only the home sector worked because of quarantines, curfews, permanent and total lockdowns that made the economy stop. The most tragic thing is that the workers had to go home because there was no other solution. However, through the reengineering process to provide a better service at home, the rotation of personnel, established shifts, and early vacations, it was possible to move forward; that is to say, at that time a solution was found to face the economic problems of the pandemic.

At the beginning of the year 2021 it seemed a year that augured to continue with the growth that the company had in 2019, because they allowed to open more hours the establishments, the decrees were more flexible applying biosecurity systems, capacity of 20% and 25%. Although in January 2021, there were very high curfews until April, things were looking more positive, however, when the government announces the tax reform, the labor reform and the beginning of the strikes and marches, which at first became peaceful and then turned into a form of vandalism. The owner of restaurants La Merced SAS, is forced to close his business two days a week two days a week which were used for demonstrations and this caused losses, because between those two days of closure of the establishment there were no sales. Having to comply with financial obligations, payment of credits and taxes, payment of public services and suppliers; and since the company worked with perishable raw materials, 8% of these could be damaged. In other words, although the company managed to overcome the impediment presented by the pandemic, it has not been able





to overcome the problem of the manifestations and the vandalism that these cause; presenting itself as the main problem for the management and maintenance of the company and the reduction of the demand due to the decrease of the purchasing power of the real and potential clients.

In this sense, it is necessary to analyze the alternatives that are presented to face this problem. The first alternative would be to reduce the costs and final sales price of the products; the second would be to open an economic line to target another market segment that is not currently available; and the third alternative is to increase advertising and promotional campaigns for the product lines.

Students should analyze and decide which of the above alternatives is the best.

Keywords: Food company, business strategy, pandemic, national strike, human talent

Objetivos de aprendizaje

El caso de estudio tiene como objetivos de aprendizaje los siguientes:

1. Analizar que debe hacer una empresa frente a situaciones del entorno con alto nivel de incertidumbre.
2. Identificar la capacidad de adaptación y reacción de una empresa en un entorno cambiante.
3. Conocer estrategias para dialogar con los grupos de interés.
4. Desarrollar competencias para la toma de decisiones.
5. Fortalecer la capacidad y habilidad de trabajo en equipo.

Cursos a los cuales se puede dirigir el caso

Estudiantes de pregrado y postgrado en las asignaturas de Gerencia estratégica y prospectiva, habilidades gerenciales, análisis financiero, gerencia de mercadeo y negocios internacionales; en la especialización de gerencia financiera al igual que en las diferentes capacitaciones relacionadas con habilidades de liderazgo y el sector empresarial en general.

Introducción

A continuación, se presenta el estudio de caso de la Organización La Merced SAS, empresa perteneciente al sector servicios y de manufactura, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto. En primera instancia, se da a conocer una breve historia de la empresa, sus inicios y su trayectoria en el mercado local, así como su expansión en el mercado regional, referenciando su direccionamiento estratégico, los productos y servicios que presta y dentro de estos cada una de las líneas





que maneja en la actualidad. Posteriormente, se da a conocer algunos de los principales factores que han caracterizado, tanto al sector servicios como el sector manufacturero, durante el año 2019, 2020 y 2021 y que han generado ciertas dinámicas al interior de estos.

En igual sentido, se precisa información básica de la principal competencia para esta empresa, así como también datos relacionados con el análisis interno de la Organización La Merced SAS, en la cual se incluye referencias de la situación financiera de las empresas familiares, encontrando finalmente algunas de las estrategias que se plantean con el fin de afrontar las situación problemática por la cual ha atravesado la empresa objeto de estudio en época de pandemia ocasionada por COVID-19, durante el año 2020 y la situación suscitada por el paro nacional en mayo de 2021.

Descripción de la organización

Breve historia de la empresa

La Organización La Merced SAS fue fundada en el año 1978; con tres trabajadores en una cafetería, durante los primeros 6 años de duro trabajo, pasión y esfuerzo por parte de todos sus colaboradores se fueron resaltado los principios de calidad, buen servicio y buena atención, los cuales les permitieron avanzar en la industria gastronómica. En el año de 1985 se fueron consolidando con sus restaurantes y pizzerías gracias a los valores y tradiciones de la familia integrada por el señor Víctor España su esposa y sus tres hijos, quienes fueron los fundadores del restaurante. Este conjunto de valores y principios han llevado a que la empresa hoy cumpla 45 años de vida productiva y tenga el reconocimiento que hoy lideran.

Es así como, la Organización La Merced SAS es una empresa gastronómica con gran trayectoria en la ciudad de San Juan de Pasto , reconocida por la excelente calidad, frescura y variedad en sus productos, una atención diferenciada en la ciudad, promotora significativa de empleo en la región, y del desarrollo en diferentes aspectos y con gran reconocimiento a nivel regional e incluso reconocida y visitada por diferentes personalidades de Colombia y otras naciones.

Actualmente, el negocio basa su desarrollo económico a partir del servicio que se presta en un total de seis sucursales distribuidas en diferentes puntos de la ciudad de Pasto, una sucursal en la ciudad fronteriza con el Ecuador (IpiALES) y dos discotecas con gran renombre tanto en Pasto como en IpiALES denominados “Terraza Bar La Merced Pasto” y “Terraza Bar La Merced IpiALES”, también se resalta su reciente proyecto denominado “Planta de procesos Botana La Merced” ubicada a 10 kilómetros de la ciudad de Pasto en donde se lleva a cabo el proceso de la gran mayoría de la materia prima que es demandada por parte de cada una de las sucursales especialmente gastronómicas (incluyendo la de IpiALES). La empresa actualmente cuenta con 333 empleados y 17 administrativos, quienes desde las diferentes áreas contribuyen al desarrollo organizacional según las necesidades y exigencias de esta.





La empresa está dentro del grupo de empresas productoras de alimentos más que comercial, es una industria manufacturera. En un grado menor se considera una empresa de servicios porque se presta servicios a las mesas, en eventos y a domicilio y en tercera proporción son comerciales puesto que, aunque antes se compraba y se vendía gaseosas, hoy han sido reemplazados por los jugos realizados con frutas de la región; se sigue vendiendo cerveza para los restaurantes, de igual forma se compra y se vende licores y bebidas en el bar, el resto son productores de todo.

Organización La Merced SAS

Misión

La Organización La Merced SAS es una organización de carácter privado 100% nariñense, cuyo objetivo principal está enmarcado en la transformación de materias primas en alimentos confiables y seguros para el consumo humano.

Aplicando los mejores estándares de inocuidad, que van de la mano con la prestación de una buena atención y servicio que nos permite llegar a la satisfacción total de nuestros clientes.

Visión

La Organización La Merced SAS es una industria de alimentos que busca cada día a través de un mejoramiento continuo alcanzar los mejores estándares de calidad y servicio, para consolidarnos como la mejor opción gastronómica en nuestra región.

Contribuyendo de esta manera en el crecimiento laboral, comercial y obra social para nuestra comarca nariñense.

Objetivos

Los objetivos de la Merced SAS, es mejorar cada día los procesos de producción, aplicando la política del mejoramiento continuo, que permite estar siempre en todos los paladares de los clientes siempre marcando la diferencia.

Promover el mejoramiento y bienestar de los trabajadores, regidos por las normas legales del código sustantivo de trabajo.

Crecer como centro especializado en la gastronomía y en la panificación

Buscar cada día a través del mejoramiento continuo el minimizar gastos, costos e imprevistos, haciendo uso de la prevención.





LA MERCED
•RESTAURANTES•



Buscar cada día la expansión de nuestra marca a través de medios de comunicación y la atención personalizada.

Presentación de los productos y servicios

Las líneas que tiene la empresa son ocho, a continuación se da a conocer cada una de ellas.

Líneas en cocina como:

Línea de carnes internacionales, mariscos y pescados.

Línea de productos criollos y tradicionales de Colombia como: bandeja paisa, hígado sobrecarraga, mondongo y sancocho.

Línea de productos parrilla que como su nombre lo dice son asados en una parrilla.

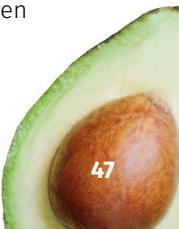
Líneas de panadería:

Línea de panes para el comercio a través de un mostrador.

Línea de panes industriales para elaborar otros productos como: sandwiches, hamburguesas, perros calientes y emparedados.

Línea de pastelería. Se encarga de elaborar los biscochos, las tortas, los ponqués y los productos de hojaldre. **Línea de productos queso.** Productos cuya base principal son los lácteos, cuentan con una estrategia de integración vertical hacia atrás, tienen una fábrica de queso donde se transforman 1800 litros de leche diarios en productos como: queso doble crema, queso campesino, cuajada pasteurizada y kumis. También se elaboran los productos queso que son los amasijos los que se hacen a mano como: buñuelos, quimbolitos, pasteles de queso, empanadas de hojaldre, almojábanas, pandebono y pan de achira. **Línea de Frutería.** La fruta que se compra en el mercado en la planta se le hace un proceso de desinfección y clasificación y llega a las fruterías en todas las sedes para elaborar jugos, batidos, malteadas, el helado también lo fabrican ellos.

Línea de Pizzería. Se compra la harina, las piñas y las frutas las calan y envían los ingredientes listos para ser ensamblados en cada una de las sedes de acuerdo a los requerimientos, inclusive algunas carnes frías se las procesa y se las corta en la planta y se las envían en embalajes más pequeños para que sea trabajada en las pizzerías, se trata de que los productos sean estandarizados para todas las sedes de Organización La Merced SAS; de tal manera que si usted se va a comer una pizza en el Centro Comercial Único, la va a conseguir la misma pizza en el centro o en el centro comercial Unicentro o en Ipiales, en la Organización La Merced SAS de la avenida Boyacá y en domicilios con el fin de que todo el mundo diga la pizza de la Organización La Merced SAS es la misma en todas las sedes; antes se ensamblaba y elaboraba en cada sucursal y la gente decía es mejor la pizza de la Organización La Merced SAS que la del centro, que de la Aurora; ahora en todas partes los ingredientes son iguales y los pesos son los mismos no hay diferencia.





Finalmente, es importante destacar que se produce desde un pan hasta un langostino el cual es el producto más representativo de la carta. También, se elaboran 1370 recetas para poder vender 346 productos. **Línea de servicios mesas y evento.** En la cocina se producen los alimentos, pero se vende un servicio por la excelente atención que se le brinda al cliente en las mesas, al igual que en la preparación y arreglo de salones para un evento como cumpleaños etc. **Línea de bares.** Terraza la Merced Pasto y terraza la Merced Ipiales en los cuales se suministra licores y se brinda una excelente atención en las mesas.

Es importante aclarar que se tiene la Planta de procesamiento en Botana donde se procesa todos los productos que llegan en grupo y desde allí se suministran y se factura a cada una de las sedes de acuerdo con las necesidades y los stocks de inventario que tenga cada sucursal.

Análisis del sector al que pertenece la empresa

Organización La Merced SAS, como tal, pertenece al grupo productora de alimentos, es una empresa perteneciente a la industria manufacturera de alimentos, puesto que adquieren la materia prima con el fin de obtener un producto final, a través de ciertos procesos y procedimientos de transformación. Al igual que pertenece al sector servicios, puesto que ofrece el servicio de mesas, eventos domicilios y entretenimiento.

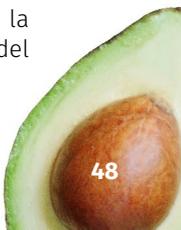
Industria manufacturera año 2019

Para el sector de la industria manufacturera, la demanda se moderó durante el año 2015 y 2016, tendencia que continuó para el año 2017 ante las menores perspectivas de crecimiento de la economía. En los últimos 12 meses a enero de 2019, la demanda interna de productos de la industria manufacturera registró un crecimiento de 3,5%, lo que refleja una mejor dinámica de sus ventas reales. (Mincomercio, 2019)

En general el comportamiento de este sector, durante enero y febrero de 2018 y 2019 se presentó de la siguiente manera, según DANE, citado por la Oficina de Estudios económicos del Ministerio de Comercio (2019):

La producción industrial creció en 3,0% en el mes de enero de 2019, frente al mismo mes del año anterior. Por otra parte, las ventas reales variaron en 2,8%, mientras que el empleo manufacturero aumentó en 0,2%, creciendo luego de registrar contracción en los últimos veintitrés meses. El número de ocupados en el área de producción aumentó 0,3% y el personal ocupado en el área de administración y ventas creció en 0,1% con respecto a enero de 2018. El empleo temporal se incrementó en 1,2%, en tanto el permanente decreció en -0,4%. (Mincomercio, 2019)

En lo que respecta al sector panificador, que corresponde a las actividades que desarrolla la Organización La Merced SAS, para el año 2019, la variación porcentual de la producción real, fue del

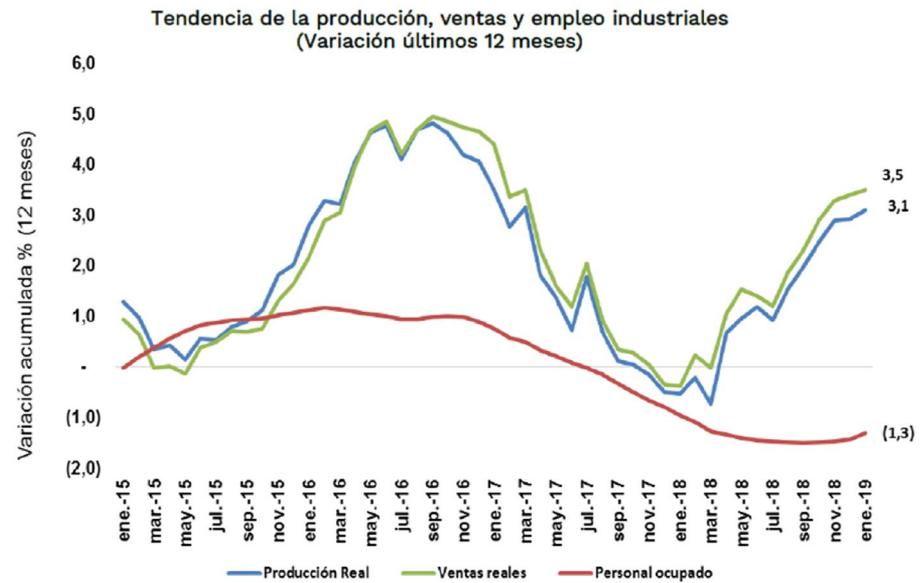




3,1%; respecto a la variación porcentual de empleo fue de -1,3% (Mincomercio-Oficina de estudios económicos, 2019).

Figura 1

Tendencia de la producción, ventas y empleo industriales



Nota. Fuente: Mincomercio-Oficina de estudios económicos (2019).

En la figura 1 se puede observar que la la producción y las ventas a 2019tuvieron un crecimiento sostenido del 3,1% y 3,5% respectivamente, caso contrario ocurre con la generación de empleo en el sector industrial, el cual, registró una caída de -1,3%, manteniendo una tendencia de leve contracción desde los primeros meses del año 2017.

Se puede establecer además que, durante enero de 2019, las regiones más dinámicas fueron: Valle del Cauca, Cundinamarca, Atlántico y Antioquia; las regiones que se contrajeron fueron: Santander, Boyacá y Tolima (Mincomercio-Oficina de estudios económicos, 2019).

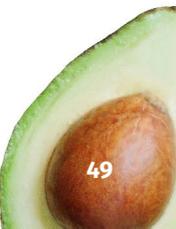
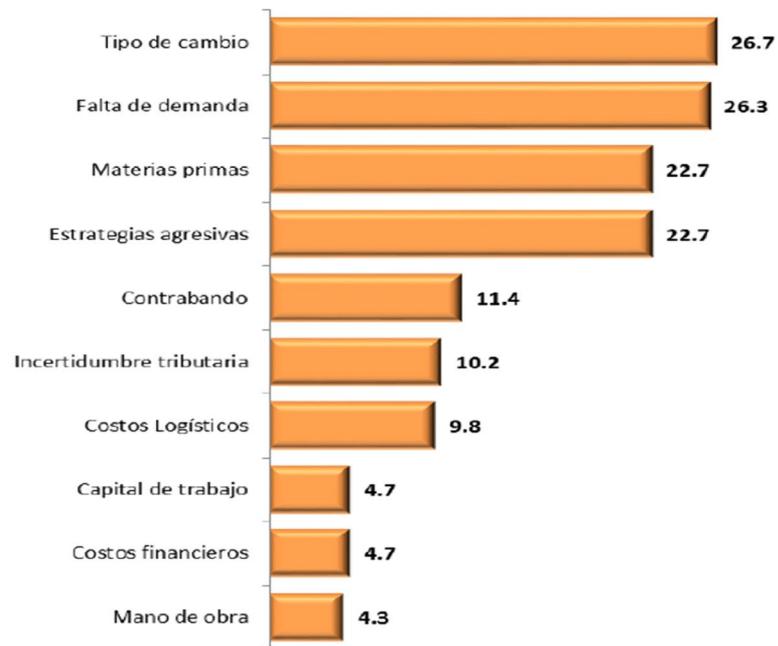




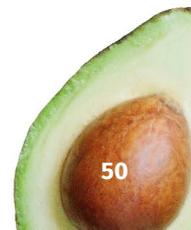
Figura 2
Factores que afectaron el crecimiento de la industria



Nota. Fuente.Mincomercio (2019)

De acuerdo con la información registrada en la Figura 2, los factores de mayor afectación, para el año 2018, consistieron en:

1. Tipo de cambio, pues a partir de 2014, el peso colombiano empezó a depreciarse con respecto al dólar, debido a la recuperación de la economía estadounidense.
2. Falta de demanda, por la disminución de la dinámica de la demanda interna, que ha afectado a todos los sectores de la economía, incluido el manufacturero.
3. Materias primas, debido al alto costo, sobre todo de aquellas importadas.
4. Estrategias agresivas, relacionado con las estrategias de la competencia, especialmente de la competencia externa.





CAUTION - HOT
ATTENTION - CHAUD

LA MERCEZ



Industria manufacturera año 2020

Tabla 1

Indicador de estimación temprana de la producción real de la industria manufacturera 2020

Domínio	Año	Mes	Producción Real Estimada
Total Industria	2020	1	1,7
Total Industria	2020	2	5,6
Total Industria	2020	3	-7,6
Total Industria	2020	4	-33,2
Total Industria	2020	5	-24,7
Total Industria	2020	6	-14,6
Total Industria	2020	7	-6,7
Total Industria	2020	8	-7,1
Total Industria	2020	9	-2,0
Total Industria	2020	10	-1,6
Total Industria	2020	11	1,3
Total Industria	2020	12	1,1

Nota. Fuente: DANE (2020).

En la tabla 1 se puede observar la información de la producción real de la industria manufacturera durante el año 2020, claramente se puede observar la variación de la misma, en nivel negativo, iniciando en el mes de marzo de 2020, mes de inicio de pandemia en Colombia y con ella el inicio del periodo de confinamiento obligatorio, con un nivel de variación negativa mayor en el mes de abril, correspondiente un -33,2%, siendo los meses de mayor criticidad, abril, mayo y junio, recuperándose este nivel en el mes de noviembre y diciembre del mismo año.

Para Salazar y según los resultados de la reciente Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial, que publica el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (Salazar, 2021), la producción real de la industria manufacturera cayó 8% en 2020, mientras que en 2019 la industria presentó un crecimiento de 1,4%. Las ventas reales del sector cayeron 8% y el personal ocupado disminuyó 5,8%. Por regiones, Bogotá y Antioquia fueron los departamentos que más aportaron a la contracción de la producción real del sector. Por su parte, en Bogotá la producción se redujo 13,4%, mientras que en Antioquia la contracción anual fue de 9,5%, seguidas de Cundinamarca -7,3% y Bolívar -13%.





En cuanto a los resultados de diciembre de 2020, el DANE (2020), informó que la producción real de la industria manufacturera creció 1,5% con respecto al mismo periodo del año pasado. Mientras que el personal ocupado disminuyó 4,8% y las ventas reales cayeron 1,2%.

Según información referida por Portafolio (2020), para lo corrido del año enero – octubre, 2020, en el total nacional, la producción real de la industria manufacturera se redujo 9,7%, así como las ventas reales -9,5% y el personal ocupado -5,9%, en comparación con el mismo periodo de 2019. Mientras que, con una variación de 5,7%, elaboración de productos de molinería, almidones y sus derivados fue la actividad industrial con la mayor contribución positiva (0,1%) a la variación total año corrido.

Industria manufacturera año 2021

Tabla 2

Indicador de estimación temprana de la producción real de la industria manufacturera 2021

Dominio	Año	Mes	Producción Real Estimada
Total Industria	2021	1	1-1,8
Total Industria	2021	2	-4,8
Total Industria	2021	3	11,2
Total Industria	2021	4	52,4
Total Industria	2021	5	5,1

Nota. Fuente. DANE (2020).

En la tabla 2, se puede observar que para los primeros cinco meses del mes de mayo de 2021, se registró una disminución de la producción real estimada para el mes de enero y febrero, con una recuperación significativa para el mes de marzo y más aún para el mes de abril, sin embargo, para el mes de mayo, se encontró una disminución notable en la producción en comparación con el comportamiento observado durante los dos meses anteriores, una de las principales razones puede deberse al inicio del paro nacional.

Sector servicios año 2019

Mincomercio (2019), resaltó que, además del buen comportamiento de la industria manufacturera y del comercio al por menor, en el séptimo mes del año 2019, el sector servicios reportó buenas cifras en ese periodo, teniendo en cuenta que 14 de 15 actividades de ese segmento registraron aumentos en sus ingresos totales.





Tabla 3

Variación y contribución de los ingresos nominales, sector Restaurantes, catering y bares, año 2019

Sección	Descripción	Anual		Corrido		Doce Meses	
		Variación %	Contribución (PP)	Variación %	Contribución (PP)	Variación %	Contribución (PP)
	Total restaurantes, catering y bares	6,6	6,6	6,0	6,0	6,0	6,0
1	Restaurantes, autoservicios, cafeterías, bares	8,0	6,1	7,4	5,6	7,4	5,6
	Catering industrial y para eventos	2,3	0,5	1,8	0,4	1,8	0,4

Nota. Fuente: DANE (2020).

En la tabla 3 se observa la variación de los ingresos nominales, el sector de restaurantes, para el año 2019, fue de 8%, indicador que evidencia el crecimiento del sector en este periodo, el cual fue positivo y con proyecciones de incremento en la misma medida.

Tabla 4

Variación anual del personal ocupado total sector Restaurantes, catering y bares, año 2019

Descripción	Personal Ocupado Total	Permanente	Temporal Directo	Agencias
	Variación %	Contribución		
Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	-1,8	-0,5	0,2	-1,4
Correo y servicios de mensajería	-0,8	-6,7	9,3	-3,4
Restaurantes, catering y bares	1,2	0,8	0	0,4

Nota. Fuente: DANE (2020)

En la tabla 4 se muestra la relación con el personal ocupado durante este periodo, obteniendo una variación positiva, tanto para personal permanente como aquel contratado por agencias, denotando crecimiento del sector.

Sector servicios año 2020

El sector terciario es el de mayor peso dentro del PIB total, puesto que agrupa, entre otras, las actividades de suministro y distribución de agua y electricidad, comercio mayorista y minorista, transporte, hoteles y restaurantes, información y comunicaciones, actividades financieras, inmobiliarias y de seguros; actividades profesionales, científicas y técnicas; servicios administrativos;





administración pública, educación, salud, artes y recreación. Este sector se contrajo en cerca de 15% en los meses de febrero marzo y abril y repuntó levemente hasta 13,25% para el mes de mayo. (Razón Pública, 2020).

Tabla 5

Variación anual de los ingresos, sector Restaurantes, catering y bares, año 2020

Descripción	Ingresos Nominales	Ingresos por Servicios	Venta de Mercancías	Otros Ingresos
	Variación %	Contribución		
Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	-14,3	-12,3	0	-2
Correo y servicios de mensajería	32,4	32	0	0,5
Restaurantes, catering y bares	-17,8	-15,9	0	-1,8

Nota. Fuente: DANE (2020).

El subsector de Restaurantes, catering y bares, para el año 2020, tuvo una variación negativa de sus ingresos bastante significativa de un -17,8, concentrándose dentro de los sectores más afectados por pandemia, en este periodo, ver tabla 5.

Tabla 6

Variación anual del personal ocupado total sector Restaurantes, catering y bares, año 2020

Descripción	Personal Ocupado Total	Permanente	Temporal Directo	Agencias
	Variación %	Contribución		
Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	-8,9	-2,8	-3,9	-2,2
Correo y servicios de mensajería	-2,4	-3	2,8	-2,2
Restaurantes, catering y bares	-16	-11,2	-3,5	-1,3

Nota. Fuente: DANE (2020).

Para el año 2020, el personal contratado por el sector de restaurantes, catering y bares, presentó una variación negativa importante, nuevamente situándose en los sectores de mayor decrecimiento para el periodo, a causa de la situación de pandemia, y el consecuente confinamiento obligatorio, ver tabla 6.





LA MERCED RESTAURANTES

LA MERCED RESTAURANTES

LA MERCED RESTAURANTES

¡LLAMA YA!
737 4343
729 6000
318 365 9474

06

Si no estás en La Merced
¡Te esperamos!

TRANSPORTE DE ALIMENTOS



Sector servicios años 2021

En la tabla 7, se observa que para el año 2021, este sector permaneció decaído, durante los tres primeros meses del año, con cifras que oscila entre -30 y -34 puntos porcentuales, resaltando que durante este periodo se presentaron restricciones para la reactivación del sector, por la presencia del tercer pico de contagios por COVID-19.

Tabla 7

Variación anual de los ingresos, sector Restaurantes, catering y bares, primer trimestre 2021

Subsector de Servicios	Restaurantes, catering y bares			
Clasificación CIU Rev. 4 A.C.	Sección I División 56			
Variable	Tipo de Ingreso			
	Ingresos por servicios prestados	Ingresos por venta de mercancías	Otros Ingresos Operacionales	Ingresos Totales Nominales
Dic - 20	-30,5	-8,2	-54,4	-30,3
Ene - 21	-32,9	-12,3	-56,0	-32,7
Feb - 21	-34,7	-12,9	-57,6	-34,5
Mar - 21	-30,3	-9,4	-55,3	-30,2

Nota. Fuente: DANE (2020).

El personal ocupado para este sector, en los tres primeros meses de 2021, también presenta una variación negativa a lo largo de este periodo, incrementándose dicha variación en los meses de febrero y marzo, ver tabla 8.

Tabla 8

Personal ocupado sector restaurantes, catering y bares, primer trimestre 2021

Subsector de Servicios	Restaurantes, catering y bares				
Clasificación CIU Rev. 4 A.C.	Sección I División 56				
Variable	Categoría de Contratación				
	Personal Ocupado sin Agencias	Personal Ocupado Total	Personal Permanente	Personal Temporal Directo	Temporal por Agencias
Dic - 20	-11,3	-13,1	-9,6	-13,8	-46,1
Ene - 21	-12,8	-14,6	-11,8	-14,2	-47,8
Feb - 21	-14,2	-15,9	-13,9	-14,6	-48,8
Mar - 21	-15,3	-16,9	-15,6	-14,9	-47,6

Nota. Fuente: DANE (2020).





Respecto de los salarios de los trabajadores contratados en este sector, para los primeros tres meses del año 2021, se puede observar que su nivel de variación negativo tiene una similitud con la variación del personal ocupado, presentándose una disminución de entre 9,8 y 10,4 puntos, ver tabla 9.

Tabla 9

Variación de salarios sector restaurantes, catering y bares, primer trimestre 2021

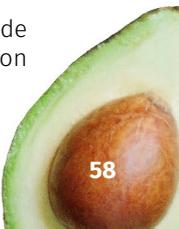
Subsector de Servicios Clasificación CIIU Rev. 4 A.C.	Restaurantes, catering y bares			
	Sección I División 56			
Variable	Categoría de Contratación			
	Personal Ocupado sin Agencias	Personal Permanente	Personal Temporal Directo	Temporal por Agencias
Dic - 20	-10,0	-9,9	-10,7	6,8
Ene - 21	-10,6	-10,1	-11,7	7,7
Feb - 21	-11,1	-10,4	-12,4	8,7
Mar - 21	-10,6	-9,8	-11,9	9,0

Nota. Fuente: DANE (2020). Análisis de la competencia

Con relación a la competencia se puede afirmar que en la línea de pollo, el principal y más grande competidor para restaurantes la Merced, es Míster Pollo, sin embargo, la Organización La Merced SAS tiene su zona de clientes establecida, porque consumidores de productos en los cuales ellos son líderes, como la crispeta de pollo y los creps de pollo, los cuales son muy apetecidos por los clientes, de allí que se vende una gran cantidad de ese producto, inclusive la venta de pollo es de gran salida.

De igual forma, la línea de pizzería de la Organización La Merced SAS viene trabajando hace 25 años. En su momento cuando arranco la empresa la competencia más fuerte en cuanto a la venta de pizza era la organización Punto Rojo, ya que fueron ellos quienes se impusieron en el mercado de pizzerías en la ciudad de San Juan de Pasto; cuando la empresa Puto Rojo se liquida, la Organización La Merced SAS absorbe a sus pizzeros. Hace aproximadamente 10 años se tuvo una competencia desleal por parte de la empresa Míster Pollo por cuanto ellos contrataron a los pizzeros de la Organización La Merced SAS, con la premisa de ofrecerles un mejor salario, renunciaron 16 empleados y así fue donde nació Míster pizza. Dentro del sector de la pizzería hay muchos competidores como: Alina pizza y Domino's pizza, empresa de comidas rápidas especializada en la elaboración de pizzas que llegó recientemente a la ciudad; en palabras del gerente "todo garaje que abre lo montan como pizza" entonces la competencia es múltiple; sin embargo esto ha hecho que cada vez se mejore los procesos y los productos en cuanto a la pizza de la Organización La Merced SAS, para estar dentro del mercado y poder posicionarse en la ciudad de hecho uno de los productos líderes de la empresa es la pizza y la gente ve la diferencia.

En cuanto a la línea de producción del pan, la competencia es muy fuerte, ya que hay más de 2.000 mil panaderías en la ciudad de Pasto, más del 70% trabajan a puerta cerrada, la mayoría son





economías familiares muchas de ellas pueden vender a precios económicos como es el caso de 7 panes a \$2000 mil pesos, en otras palabras, no se puede competir con ellos porque las economías familiares no pagan el salario y las prestaciones que debe pagar una empresa grande, además cuando se es del tamaño de la Organización La Merced SAS los entes de control son más rigurosos, por lo tanto no se puede competir con empresas que trabajen de esa manera.

Por otra parte, con relación a las línea de pastelería hay muchas, en algún momento los pasteleros que hacían parte de la Merced se fueron a la Pastelería Loren, o montaron sus propias panaderías, es decir la competencia es demasiado amplia, pero al igual que en los otros productos se trata de brindar la mejor calidad para que la gente prefiera a la Organización La Merced SAS.

En cuanto a la línea de fruterías está la empresa Más fruta y la empresa Mandarina, empresas que brindan a los clientes las mejores opciones en productos naturales y saludables.

En cuanto a los combos de parrilla, existen lugares donde venden estos productos a precios muy reducidos, pero la diferencia con la competencia, es que en la Organización La Merced SAS utiliza materiales de excelente calidad materia prima tipo exportación y una selección ardua de proveedores; por lo tanto, se puede decir que no tienen termino de comparación con otras empresas de la ciudad.

Análisis interno

En el año 2019 la empresa tuvo un auge muy bueno, que se caracterizó por un excelente posicionamiento en el mercado. La Merced SAS, venía manejando 430 trabajadores, se cumplía con estrictos estándares de calidad y la exigencia en el cumplimiento con los clientes era muy alta.

A continuación, se presentan las 6 sedes, los dos bares y una planta de procesamiento en Botana a 10 kilómetros de la ciudad de Pasto.

Sedes y dirección de la empresa

LA MERCED CENTRO: Carrera 22 No. 17-37, Pasto, Nariño.

- Área de cocina
- Área de ventas
- Área de recepción de productos

LA MERCED AURORA: Carrera 36 No. 12-14, La Aurora, Pasto, Nariño.

- Área de cocina
- Área de ventas
- Área administrativa





- Área de recepción de productos
- Área de despacho de domicilios

TERRAZA BAR LA MERCED: Carrera 36 No. 12-14, La Aurora, Pasto, Nariño.

- Área de cocina
- Área de ventas
- Área de recepción de productos

LA MERCED MUSCAFE: a 20-57, Avenida Boyacá No. 20-1, Pasto, Nariño.

- Área de cocina
- Área de ventas
- Área de recepción de productos

LA MERCED ÚNICO: Plazoleta de comidas centro comercial ÚNICO Pasto.

- Área de cocina
- Área de ventas
- Área de recepción de productos

LA MERCED IPIALES: Carrera 3 No. 8-82, Ipiiales, Nariño.

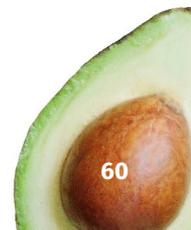
- Área de cocina
- Área de ventas
- Área administrativa
- Área de recepción de productos
- Área de despacho de domicilios

LA MERCED TERRAZA BAR IPIALES: Carrera 3 No. 8-82, Ipiiales, Nariño

- Área de cocina
- Área de ventas
- Área de recepción de productos

PLANTA DE PROCESOS BOTANA LA MERCED: Pasto - Tangua, Botana, Pasto, Nariño

- Área administrativa
- Área de procesos cárnicos





- Área de procesos lácteos
- Área de procesos Fruver
- Área de procesos panadería
- Área de procesos pastelería
- Área de procesos repostería
- Área de procesos pizzería
- Área de procesos sazón y sabor
- Área de procesos tamales y empanadas
- Área de procesos hojaldre
- Área de recepción de materia prima
- Área de bodega
- Área de refrigeración

En el año 2019 la empresa tenía una sólida posición financiera y empresarial y es así como en el área de mercadeo solo había 4 colaboradoras encargadas de realizar la publicidad a través de las redes sociales. En el año 2020 y 2021 a raíz del confinamiento obligatorio a causa de la pandemia y la consecuente venta a domicilio hubo necesidad de ampliar el departamento de mercadeo, puesto que se buscó fortalecer la dinámica organizacional a través de las redes sociales.

Se creó el Departamento de publicidad, para lo cual hubo necesidad de contratar un especialista en mercadeo y 19 empleadas que se dedicaran a dar a conocer todo lo que se viene haciendo través de las redes sociales a la vez que se modernizaba mucho más la tecnología para atender con más calidad y eficiencia en el servicio a domicilio. Es así como, para prestar este servicio antes se requerían 15 motos y con ellas era más que suficiente para prestar el servicio; ahora se necesitan 34 motocicletas. En el año 2019 no se cobraba el servicio a domicilio, en la actualidad se cobra el servicio prestado para recuperar la inversión que tuvo que hacer la empresa, no solo en la compra de las motocicletas sino también en todo lo que exige el plan vial, chaquetas cascos certificados y aseguradora; entonces este servicio empieza a sobre costear este servicio.

En el año 2019 se contaba con 430 trabajadores, hoy en día se cuenta con 333 empleados y 17 administrativos, entre ellos 3 contadores, 1 tesorera, 1 pagadora y 2 colaboradores de seguridad y salud en el trabajo.

Emprendimiento financiero familiar

Desde todo punto de vista al referirse a los casos empresariales exitosos en cualquier entorno comercial se debe hacer un énfasis en los recursos que han dispuesto los propietarios para comenzar con





estos sueños que ahora son empresa, a este se le denomina emprendimiento financiero, siendo este sacrificio de patrimonio un elemento básico para la generación de emprendimiento empresarial.

El emprendedor financiero es aquella persona que asume la responsabilidad de buscar toda aquella financiación que es necesaria para un proyecto, gestionando, supervisando y liderando todo el proceso. En este caso el señor Víctor Hugo España tuvo este rol de locomotora en la gestión financiera de su proyecto hoy denominado “Organización La Merced SAS”.

¿Por qué denominarle sacrificio a una propuesta emprendedora? La respuesta es simple, el hecho de generar recursos para abordar una expectativa llena de riesgos y de incertidumbres frente a otras opciones que puedan generar certeza y satisfacción personal o familiar, es tratar de disponer de algo para generar mucho más.

El propietario de este establecimiento de comercio reconocido en la región, parte históricamente como un provinciano de bajos recursos económicos, proveniente de Funes- Nariño , empleado de una cafetería denominada “Rosas”, donde aprende el menester del servicio, los gajes del oficio y sobre todo aprende de los errores que no debería cometer como propietario o administrador del mismo. En un momento de su historia laboral los propietarios de este establecimiento de comercio le proponen arrendarlo y ante lo cual él acepta, aunque temeroso de lo que pudiese suceder se arriesga a esta nueva alternativa de generación de valor. Arrendar un bien es un arma de doble filo pues en primer lugar se trabaja con el nombre de otro, se construye o destruye económicamente con el mismo, se trata de avanzar con el, dispuesto a generar elementos que a la larga no le pertenecen a la persona que está trabajando hombro a hombro en la labor empresarial sino al que posee la propiedad de este.

Habiendo alcanzado gran prestigio en su organización se presenta la oportunidad de compra de este establecimiento y para ello recurre a la venta de la casa materna para conseguir el capital y los recursos suficientes para adquirir la propiedad de este establecimiento que día a día, paso a paso iría convirtiéndose en uno de los principales negocios del entorno pastuso y nariñense. Correr el riesgo en esta inversión tal vez ha sido una de las mejores decisiones que este empresario ha tomado, pues al invertir en esto, sacrificando otras necesidades le ha generado un espacio económico que ha prosperado a través del tiempo.

Para Figueroa. (2009),

El comprar una casa, el ahorrar para nuestra jubilación, para la educación de los niños e incluso para manejar más eficazmente los presupuestos familiares, requiere hoy en día una mayor sofisticación financiera, por lo tanto, los consumidores deben capacitarse, conocer, encontrar y manejar una información más amplia, lo que conllevará a un mejor funcionamiento de los mercados financieros. Este proceso de inversión puede ser el mejor ejemplo de cómo se debe invertir para mejorar y sobre todo buscar el apalancamiento para generar más oportunidades.

Hoy en día la organización la Merced SAS, maneja el código CIU C1084 - Elaboración de comidas y platos preparados, pues la naciente panadería posteriormente genero el servicio de cafetería y





restaurante, con ello se ha convertido en una de las grandes organizaciones más representativas en este sector. Como actividades secundarias desarrolla la actividad c1081 - elaboración de productos de panadería y la actividad i5630 - expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento, ya que a lo largo de su historia la empresa se ha venido concentrando en ampliar su portafolio de servicios con nuevas instalaciones y nuevos lugares donde presta su servicio, como es el caso de Terraza bar la Merced, el cual es uno de los bares más reconocidos en la ciudad.

Afiliada a la Cámara de Comercio de Pasto ha inscrito y renovado su capital social en cerca de ochocientos millones de pesos (\$800.000. 000.00) colombianos, lo que la cataloga como una de las grandes organizaciones en la ciudad, la cual impacta desde el sentido empresarial, administrativo, financiero por que la generación de empleo en la organización es una fuente de considerable análisis en la ciudad.

Según datos de la página de información Einforma (2020) se puede determinar que en los últimos tres años el comportamiento de las ventas venia en un proceso de crecimiento exponencial que evidencia la generación de valor de la organización pero que por los efectos de la emergencia sanitaria SARSCOV19 conocida como la pandemia de COVID19 se ve ampliamente golpeada esta situación en la evolución de sus ventas. Como bien sabemos el primer año obligo a cerrar la atención al público a estas empresas y solo se permitió el desarrollo de las ventas a domicilio, afectando gravemente el servicio de comedor en sus restaurantes.

Figura 3
Evolución de ventas



Nota. Fuente: https://www.einforma.co/servlet/app/portal/ENTP/id_sess/00051435780000091978230000040166/prod/FIN_PROMO_CARRITO/NUEVO_REGISTRADO/1/ORIGEN/2/id_sess/00051435780000091978230000040166#

La figura 3 muestra la evolución de las ventas desde el año 2018 hasta el año 2020.





Por otra parte, los resultados alcanzados en los periodos 2018 y 2019, demuestran que la empresa genera valor empresarial puesto que el rendimiento frente a la puesta en marcha del patrimonio determinó un incremento en la obtención de resultados.

Figura 4
Evolución de resultados



Nota. Fuente: https://www.einforma.co/servlet/app/portal/ENTP/id_sess/00051435780000091978230000040166/prod/FIN_PROMO_CARRITO/NUEVO_REGISTRADO/1/ORIGEN/2/id_sess/00051435780000091978230000040166#

La figura 4 muestra la evolución de los resultados entre el año 2018 y 2019.

Son variados los factores que están motivando cambios en las empresas en esta naciente sociedad del conocimiento, los mismos que pueden determinarse como de nivel macro en términos de; cambios climáticos, diversidad cultural y étnica, operación comercial por cadenas productivas, clúster estratégicos, apertura de mercados, conformación de bloques comerciales; y cambios de nivel micro empresarial, como; el role del conocimiento organizativo como factor clave de producción, la innovación como estrategia de éxito, la productividad como indicador de eficiencia empresarial y la competitividad como factor de supervivencia de los mercados. Por los resultados alcanzados en esta organización se puede deducir que ha aplicado muy bien los elementos de una verdadera productividad. (Meisel et al., 2006)

Situación problema

Cuando la empresa se consolidaba como una de las más fuertes en el mes de marzo de 2020 llega el primer caso del COVID 19, donde la historia de la Organización la Merced SAS, se ve enfrentada a una difícil situación por cuanto nadie estaba preparado para una situación de pandemia la cual se





presentó en el rato menos esperado, primero que todo la economía de la empresa se ve gravemente afectada, los ingresos brutos se bajaron a un 18%, ya que solamente se quedó produciendo en el sector de domicilios, por cuanto vinieron las cuarentenas, los toques de queda, los encierros permanentes, totales y lo más trágico es cuando se debe prescindir de algunos trabajadores porque no hay otra solución.

A raíz del virus del COVID 19, se redujo el personal que se encontraba trabajando en ese momento en un 20%, cabe aclarar, que no se pueden congelar 410 trabajadores, porque un 80% eran madres cabeza de familia; en ese tiempo se tuvo que hacer una reingeniería para el trabajo con el servicio a domicilio.

Con el respiro de los domicilios se trató de hacer un tipo de rotación, trabajar por turnos, trabajar por horas que al menos recibiera un peso todo el mundo no era suficiente pero se trató de sobrevivir, se pudo salir adelante puesto que se hicieron acuerdos de pago, vacaciones anticipadas y con el resto de trabajadores se utilizó la rotación que consistía en que se contrataba por diez días a un grupo de empleados, posteriormente a ellos se los mandaba a sus casas y entraban otros diez a reemplazarlos esto hacía que no ganaran el mismo sueldo pero al menos tenían un salario. Hay que tener en cuenta que las temporadas de mayores ventas no existieron, desapareció día del padre, día de la madre, día del amor y la amistad porque solo se prestaba el servicio a domicilio, el cual permitió no cerrar la empresa y solventar las cuentas con los proveedores, el estado y los trabajadores.

Estrategias

Las estrategias que se pueden implementar son las siguientes: Reducción de los costos y precio de venta final de los productos.

Abrir una línea económica para dirigirse a otro segmento de mercado con el que no se cuenta en este momento.

Aumentar la publicidad y las campañas de promoción de las líneas de productos con el fin de crear una economía de confianza y estabilidad al interior de la organización.

Referencias

DANE. (2020). *Boletín Técnico del IPC*. <https://www.dane.gov.co/index.php/actualidad-dane/3799-el-dane-presenta-el-nuevo-boletin-tecnico-de-ipc>

Einforma. (2020). *Ranking de las empresas con mas ingresos en Colombia*. https://www.einforma.co/servlet/app/portal/ENTP/id_sess/000514357

Figuerola , L. O. (2009). Las finanzas personales. *Escuela de Administración de Negocios*, (65), 123-144. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20612980007>





Meisel D., C., Bermeo, H., y Oviedo Muñoz, L. (2006). Generación de valor a través de la gestión estratégica del conocimiento, de la innovación y la mejora continua “un modelo de aplicación al sistema de operaciones de una pyme manufacturera”. *Scientia Et Technica*, 2(31). <https://doi.org/10.22517/23447214.6419>

Ministerio de Comercio- Oficina de estudios economicos (2019). *Oficina de Estudios Económicos*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/433a0476-f1ef-4a27-8af5-b2783c341509/Enero.aspx>

Mincomercio. (2019). *En julio, el sector de servicios continuó por la senda de la recuperación*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/en-julio-sector-de-servicios-sigue-recuperandose>

Portafolio. (2020). *Producción industrial registró una contracción -2,7% en octubre pasado*. <https://www.portafolio.co/economia/produccion-manufacturera-de-colombia-en-octubre-de-2020-547498>

Salazar, C. (2021). La producción real de la industria manufacturera cayó 8% en 2020 según reportó el DANE. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/la-produccion-real-de-la-industria-manufacturera-cayo-8-en-2020-segun-el-dane-3124474>





Inclusión financiera en tiempos de pandemia en COFINAL como herramienta para cerrar brechas de pobreza

Luz Nayibe Arcos Castillo¹
Ernesto Javier Bastidas Mera²
Leidy Johana Bastidas Sarchí³
Fabio Andrés Rosero Arcos⁴

¹ Magíster en Gestión de la informática educativa, Docente tiempo completo Universidad CESMAG, Contaduría Pública, Grupo Luca Pacioli, <https://orcid.org/0000-0002-4775-768X>, lnarcos@unicesmag.edu.co

² Magíster en Mercadeo, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Docente tiempo completo Universidad CESMAG, Administración de Empresas, grupo de Investigación San Francisco de Asís, jebastidas@unicesmag.edu.co

³ Magíster en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos Universidad CESMAG, Docente tiempo completo Universidad CESMAG, Contaduría Pública, Grupo Luca Pacioli, <https://orcid.org/0000-0002-1088-0860>, ljbastidas@unicesmag.edu.co

⁴ Especialista en Derecho Empresarial, Universidad CESMAG, Egresado, Especialización Derecho empresarial Universidad CESMAG, fabioara01@gmail.com





Resumen

La inclusión financiera en tiempos de pandemia se convirtió en una herramienta de transformación en la mayoría de las empresas a nivel mundial, la Cooperativa de ahorro y crédito Nacional (COFINAL), no fue ajena a ello y buscó alternativas basadas en el modelo de inclusión financiera con el ofrecimiento de sus servicios y productos, con programas de apoyo que llegaron a sus asociados más vulnerables rompiendo esquemas del manejo cooperativo tradicional y haciendo uso de los procesos de digitalización que ayudaron a obtener más eficiencia y flexibilización en sus operaciones; logrando expandir sus servicios en los departamentos de Nariño, Cauca, Valle, y Putumayo.

Hay que reconocer que la cooperativa COFINAL, juega un papel importante en el desarrollo económico del suroccidente colombiano y ha logrado dar solución financiera con alternativas de ahorro, crédito y seguros, en tiempo de la crisis sanitaria y económica provocada por el COVID 19, brindada a la mayoría de sus asociados en las diversas zonas rurales en las cuales tiene cobertura. Con el modelo de inclusión financiera establecida en la Cooperativa, brindó protección y ágil respuestas de financiamiento y capacitación en uso de las TIC, para poder realizar los diversos procesos y transacciones de tipo financiero que debían realizar los asociados y de ésta manera poder afrontar los problemas sociales, políticos y económicos generados a causa de la pandemia.

Palabras clave: COFINAL, crédito, inclusión financiera y sostenibilidad.

Abstract

Financial inclusion in times of pandemic became a tool for transformation in most companies worldwide, the National Savings and Credit Cooperative (COFINAL) was no stranger to it and looked for alternatives based on the financial inclusion model with the offering of its services and products, with support programs that reached its most vulnerable associates, breaking the traditional cooperative management schemes and making use of digitization processes that helped to obtain more efficiency and flexibility in its operations; managing to expand its services in the departments of Nariño, Cauca, Valle, and Putumayo.

It must be recognized that the COFINAL cooperative plays an important role in the economic development of southwestern Colombia and has managed to provide a financial solution with savings, credit and insurance alternatives, in time of the health and economic crisis caused by COVID 19, provided to most of its associates in the various rural areas in which it has coverage. With the financial inclusion model established in the Cooperative, it provided protection and agile financing responses and training in the use of ICTs, to be able to carry out the various processes and financial transactions that the associates had to carry out and in this way be able to face the problems social, political and economic generated by the pandemic.

Keywords: COFINAL, credit, financial inclusion and sustainability.



Introducción

De acuerdo a la investigación realizada en COFINAL, sobre inclusión financiera, se observa que el tema investigativo se ha convertido en un tema de gran interés en todas las comunidades financieras y de conocimiento, como un mecanismo que ayuda a cumplir los objetivos del milenio de reducción de pobreza, vulnerabilidad en hogares, población de escasos recursos y la desigualdad social; es por ello que se deben ofrecer productos que involucren nuevas tecnologías y modelos de negocio en el mercado para superar obstáculos que han restringido el acceso a los servicios financieros y su uso para la mayor parte de la población.

Para COFINAL, como una entidad privada sin ánimo de lucro, se convierte en un compromiso social y desafío a los retos del futuro con sus asociados, que buscó nuevas iniciativas, aprovechando su amplia cobertura y gama de productos con mecanismos de impulso en servicios de ahorro, crédito, seguros y garantías. En época de crisis y pandemia se buscó identificar las barreras para poder establecer recomendaciones tendientes a mejorar la situación económica y social de la entidad priorizando sus principales productos, agencias, poblaciones para definir metas y formular estructuras institucionales para coordinar las líneas de acción requeridas, respaldados siempre en la política pública nacional de inclusión financiera especializada y la adopción de metodologías de distribución ajustadas a las necesidades de la población de menores ingresos.

Descripción de la organización

Historia de la empresa

Según la página institucional de COFINAL (s.f.), la época de fundación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nacional, se realiza con el reconocimiento de su personería jurídica el 30 de abril de 1964, que fue marcada por grandes y definitivos acontecimientos que vale la pena resaltar como el invento de la píldora anticonceptiva, la aparición de la mini falda y el bikini, la primavera de Praga, el mayo de París, el primer viaje a la luna, la música de los Beatles, la primera visita de un Papa a Colombia y con mucha satisfacción y orgullo, la simiente de la mejor cooperativa del suroccidente colombiano, llamada en ese entonces COOEDUCADOR.

Efectivamente, COFINAL irrumpió en el panorama financiero del sur de Colombia hace 57 años, por iniciativa de un grupo de 58 docentes impulsados por un plausible deseo de solidaridad y por la difícil situación económica que padecían los educadores cuyos salarios se cancelaban con recursos de la incipiente Industria Licorera de Nariño.

La Cooperativa objeto de estudio es una unidad económica que en tiempo de emergencia ha ayudado a muchos de sus asociados bajo sus principios de asociatividad, ayuda mutua y solidaridad con programas y estrategias encaminadas a afrontar esta coyuntura con el fin de lograr un crecimiento, apalancamiento y bienestar de sus asociados.





Productos y servicios de la Organización

COFINAL dentro del gremio Cooperativo del Sur Occidente Colombiano se ha convertido en una entidad que impulsa el desarrollo socioeconómico de la región, a través de servicios cooperativos de ahorro y crédito; sirviendo con responsabilidad y confianza mutua. Con el fin de generar bienestar a los asociados, en tiempos de pandemia buscó una solución a través de la inclusión financiera, como una alternativa para cerrar brechas de pobreza con productos útiles y asequibles que satisfagan las necesidades de sus asociados, como transacciones, pagos, ahorros o créditos, proporcionados de manera responsable y sostenible.

Productos y servicios de ahorro que ofrece la cooperativa

Los productos que la Cooperativa ofrece de manera virtual y presencial que le han dado posicionamiento a nivel Nacional, convirtiéndola en una de las Cooperativas más reconocidas en la cultura del ahorro responsable con el fin de incitar a la vida financiera y que evidencia en su página institucional ofreciendo los siguientes productos de ahorro:

Cofiahorrito. Su modalidad de ahorro es para niños de 1 día de nacidos a 13 años de edad. El manejo se hace a través de libreta de ahorros diseñada especialmente para ellos, la cuenta se maneja bajo la responsabilidad de un tutor, tienen acceso al Fondo de Solidaridad, aplican condiciones y restricciones, se programan actividades lúdicas y recreativas para ellos.

Cofjunior. Cuenta de ahorros para jóvenes entre 14 y 23 años de edad. Su manejo se hace a través de libreta de ahorros o tarjeta débito y bajo la responsabilidad de un tutor.

Cofidiario. Cuenta de ahorros para personas mayores de 18 años. Con disponibilidad inmediata del dinero a través de toda la red de agencias y cajeros electrónicos de Servibanca S.A, se realiza una liquidación diaria de interés con excelente rentabilidad.

Cuenta empresarial. Es el respaldo que se da a todas las empresas sin ánimo de lucro mediante una cuenta de ahorro a la vista, con disponibilidad inmediata del dinero a través de toda la red de agencias. Se realiza una liquidación diaria de interés, con excelente rentabilidad.

Semilla Cooperativa. Es un producto de ahorro programado en el cual el asociado – (persona natural), se organiza en grupos, dentro del sector rural o urbano marginal. Realiza un depósito mensual de forma individual dentro de un periodo pactado con antelación; este producto de ahorro, es atendido en el campo por un Asesor Financiero Rural (AFR).

Ahorro Contractual. Es un producto de ahorro programado en el cual el asociado, persona natural o jurídica, realiza un depósito mensual a un periodo de tiempo pactado con antelación. Es un producto ideal para programar obligaciones o compromisos futuros y sirve como una excelente herramienta en su programación financiera. Además, cuenta con una atractiva rentabilidad a plazos establecidos por el asociado, deal para programar sus actividades empresariales como pago de cesantías e impuestos entre otros compromisos familiares futuros como la educación de sus hijos.





C.D.A.T. Certificado de Depósito de Ahorro a Término, para asociados naturales o jurídicos que deseen invertir su capital a plazos flexibles. La seguridad y rentabilidad en el depósito son garantías para nuestros asociados.

Productos y servicios de crédito que ofrece la cooperativa

Las fuentes financieras que ofrece Cofinal a sus asociados con alta visión de responsabilidad social, solidaridad y ayuda ofrece la siguiente gama de productos y servicios crediticios tales como:

Crédito educativo. Pensando en el desarrollo profesional de los asociados, Cofinal pone a su disposición el crédito educativo, el cual facilita el acceso a la educación superior, donde se podrá financiar el 100% de la matrícula de pregrado, postgrado y cursos de formación continua.

Crédito de vivienda. Pensando en cumplir con el sueño de tener casa propia, Cofinal pone a disposición de los asociados el crédito hipotecario para compra de vivienda nueva o usada, donde se podrá financiar hasta el 70% del valor del inmueble que desea comprar.

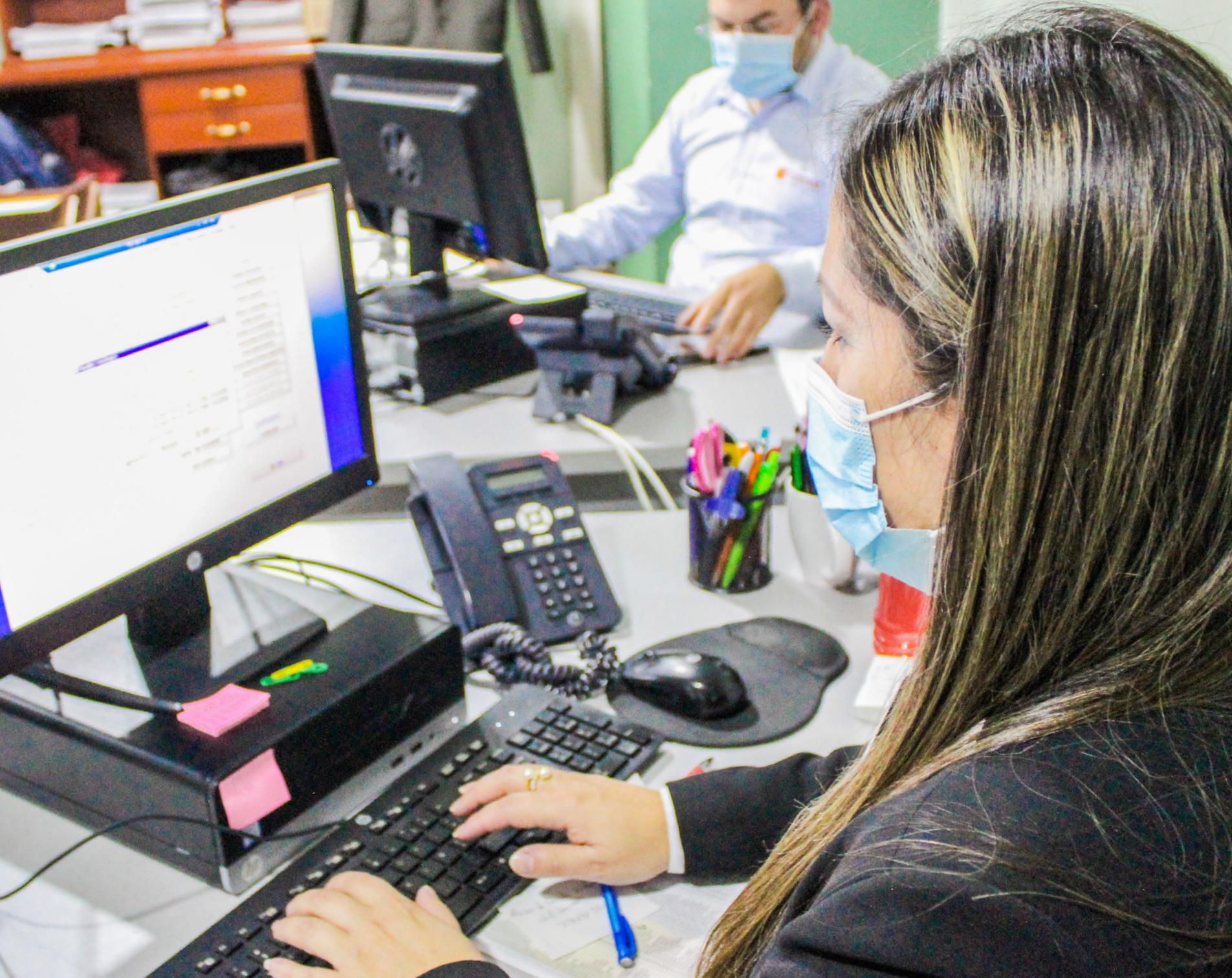
Crédito para compra de cartera. Destino de crédito creado para unificar las obligaciones de los asociados adquiridas en otras entidades financieras (tarjetas de crédito, créditos, entre otras obligaciones), y reunir todas las deudas en una sola.

El crédito de libranza. Es un crédito de libre inversión que le ofrece al asociado una alternativa de financiación siempre y cuando haya un convenio de libranza suscrito con la empresa con que labora el asociado previa autorización del empleador para que descuente de su nómina el valor de la cuota correspondiente a la obligación adquirida con Cofinal.

El crédito de consumo. Está diseñado para que los asociados puedan satisfacer sus necesidades personales de consumo, el cual lo puede utilizar para la compra de vehículo, viajes, compra de electrodomésticos, pago de salud, servicios o para financiar gastos inmediatos.

Microcrédito. La solución para hacer crecer su negocio, línea de crédito destinado exclusivamente para microempresarios, cuya fuente de ingresos provenga del desarrollo de su actividad comercial, el cual le sirve satisfacer las necesidades de capital de trabajo, financiar la adquisición de inventarios, compra de materia prima, inversión en maquinaria y equipos productivos, inversión en insumos agrícolas, tecnificación de procesos productivos, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del asociado y de su familia.

Para el año 2020 la Superintendencia de Economía solidaria emite la circular 17 concediendo plazo hasta agosto del mismo año para establecer condiciones y medidas que ayuden a sus asociados que son afectados por la pandemia con alivios, mejoramiento de condiciones crediticias, conceder períodos de gracia bajo las condiciones regulatorias con el fin de ayudar a mitigar las condiciones sociales, económicas que vive el país.





Análisis del sector

Conocedores que las cooperativas de ahorro y crédito cumplen un rol importante en el desarrollo socioeconómico de las regiones y se convierten en una alternativa para vencer las dificultades en tiempo de crisis, ellas debieron presentar acciones e impulsar gestiones que contribuyan de forma unida, responsable y solidaria a mejorar la calidad de vida de sus asociados y por ende de la sociedad toda, con iniciativas que forman parte de la responsabilidad social del sector cooperativo.

De acuerdo a la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop, 2019), el sector solidario de ahorro y crédito, demuestra un comportamiento positivo, con adecuados indicadores de calidad, apalancamiento y solvencia, en el Sur Occidente Colombiano, de igual manera las cifras presentadas por (Supersolidaria, 2021), en Colombia existen 180 Cooperativas de ahorro y crédito, con presencia en 29 departamentos y 756 municipios, 951 oficinas y 288 corresponsales, que generan 11.138 empleos directos en el país y que durante la emergencia económica otorgaron nuevos créditos.

La Cooperativa de Ahorro y crédito COFINAL, hace presencia en los departamentos de Nariño, Cauca, Putumayo y Valle, tal y como se muestra en el siguiente informe estadístico, dado a la Superintendencia solidaria.

- Departamento de Nariño: 73 entidades, 92 oficinas.
- Departamento del Putumayo: 14 entidades, 18 oficinas.
- Departamento del Valle: 394 entidades, 497 oficinas.
- Departamento del Cauca: 62 entidades, 50 oficinas.

Entorno político, económico, sociocultural y tecnológico

El sector cooperativo en Colombia se convierte en una política pública con preceptos constitucionales de promoción, fomento, fortalecimiento de asociación y solidaridad con sus propios principios y normas que fomenten la libertad de asociación, el trabajo digno, con un marco legal y constitucional con seguridad jurídica y apoyo gubernamental.

El modelo cooperativo se ha convertido en un fenómeno sociocultural de innovación social generador de ingresos con responsabilidad social de confianza y tejido social en las comunidades, lo cual lo convierte en un instrumento para el empoderamiento de la población como gestora de su propio progreso y desarrollo.

En el aspecto económico las cooperativas contribuyen al desarrollo con igualdad y solidaridad, para que se pueda trabajar con colaboración en pro al desarrollo social y económico de las regiones como fuentes generadoras de empleo y productividad con confianza.

En la actual situación de crisis sanitaria y de pandemia, las cooperativas pueden demostrar una mayor capacidad de resistencia en comparación a las empresas tradicionales, basada en el compromiso de sus afiliados y en la gestión democráticas de las estrategias empresariales. CEPAL (2020).



Otro aspecto importante para destacar durante la situación de la pandemia del COVID-19, es la capacidad de adaptación del sector cooperativo para trabajar en medio de la crisis. Los organismos económicos y las direcciones regionales han aprovechado la tecnología para ofrecer asesorías y capacitaciones virtuales a los asociados sobre temas que van desde oportunidades y estrategias para salir adelante en esta situación como charlas técnicas y especiales de finanzas y planeación estratégica. (Confecoop, 2020).

COFINAL dentro del proceso de pandemia, tuvo un crecimiento sostenido con nuevos asociados vinculados dentro de todos los procesos de política pública y el cumplimiento de un marco regulatorio expedido en Colombia y bajo todas las políticas expedidas en cuanto a la inclusión social, los aspectos económicos y financieros, en todo el territorio de los departamentos de Nariño, Cauca, Valle y Putumayo.

Durante la pandemia una de las principales dificultades fue la transformación digital y su análisis desde los procesos de inversión económica y su retribución costo - beneficio, a lo cual no fue ajeno el comportamiento financiero presentado en COFINAL, que requería la interacción ágil con sus asociados y la inversión tecnológica para poder llegar a todas las poblaciones en donde ofrece sus servicios.

Análisis de la competencia

A continuación, se presenta la competencia directa de COFINAL, que servirá como base de comparación en el desarrollo del caso propuesto.

Análisis de los servicios y los de la competencia

La práctica cooperativa quizás más generalizada ha sido la del ahorro y el crédito desarrollada a través de cooperativas especializadas o multiactivas que han cumplido el papel de fomento, promoción y captación de recursos por medio de aportes y depósitos de asociados, y en algunos casos del público, para aplicarlos en operaciones de crédito con sus asociados.

Las entidades identificadas y con las cuales servirán de comparación y se llevará a cabo el estudio de caso son La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nacional Limitada COFINAL, la Cooperativas de Ahorro y Crédito COACREMAT, y la Caja Cooperativa Petrolera COOPETROL.

Específicamente, COFINAL LTDA, es una cooperativa con domicilio principal en la ciudad de Pasto, Departamento de Nariño, e encuentra clasificada como cooperativa. La solidez económica alcanzada aunada al impacto social en la región, hace que COFINAL, se constituya en ejemplo para la creación de empresas del modelo cooperativo, sus prácticas organizativas guardan estrecha relación con los principios que le dan su identidad, por tanto, son un referente fundamental para el estudio del caso.

De acuerdo a COFINAL (s.f), esta cooperativa es impulsor de desarrollo socio económico del suroccidente Colombiano a través de los servicios cooperativos de ahorro y crédito; sirviendo



con responsabilidad y confianza mutua, generando bienestar a sus asociados, esta organización orgullosamente nariñense de carácter privado, sin ánimo de lucro, fundada en el año de 1964, es una cooperativa especializada en brindar servicios de ahorro y crédito, entidad controlada, inspeccionada y vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria “SUPERSOLIDARIA”. Además de ello es una empresa donde los ahorros de sus asociados se encuentran protegidos por el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas “FOGACOOOP”.

Las alianzas estratégicas entre COFINAL y diversas empresas de los municipios de Pasto, Ipiales, Sandomá, Consaca, Buesaco, La Florida, Taminango, La Unión, San Pablo, Tumaco, Túquerres, Gualmatan, Guachucal, Cumbal, Ancuya, Linares, San Lorenzo, El Tambo Cauca, Popayán, Palmira, Sibundoy, también existen puntos de atención en: Mercaderes, El Peñol, Nariño, Córdoba, San José de Alban, San Bernardo y La Cruz. Los cuales le han permitido incrementar la adquisición de clientes, como también para complementar la oferta de sus productos o servicios, al igual que generar mayor competitividad.

Es importante realizar un análisis de los elementos que hacen la diferencia entre los productos ofrecidos por COFINAL y los ofrecidos por COACREMAT Y COOPETROL, para poder identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo, más aún en este momento de pandemia y de paros a nivel nacional.

Los diferentes productos y servicios que ofrece la Cooperativa, e incentivos tendientes al fomento y crecimiento de las captaciones en los diferentes sectores económicos de la región donde la entidad tiene cobertura. Del mismo modo vela por la imagen corporativa que proyecta COFINAL, hacia la sociedad. Para ello, el estudio de caso se propone y analiza las estrategias de mercado tendientes al crecimiento económico y social que presenta la cooperativa.

Es importante identificar los productos, servicios, procesos y funciones de las principales cooperativas, esto para comparar algunos aspectos con los competidores más directos, permitiendo contrastar el desempeño actual de la cooperativa con el de la competencia, que permita detectar a tiempo posibles fallas y ajustarlas a los resultados que buscan lograr.

La principal competencia de COFINAL, es la Cooperativa del magisterio de Túquerres Ltda. COACREMAT, institución fundada en el año de 1976, protocolizada mediante resolución No. 0452 de mayo 25 de 1977, esta obtuvo de parte de la Superintendencia Nacional de Cooperativas el reconocimiento legal mediante personería Jurídica y en junio del mismo año, mediante escritura No. 357 de la Notaría primera de Túquerres se protocolizó la vida jurídica de la Cooperativa, para luego abrir sucursales inicialmente en los municipios de Samaniego en el año 1977 y en el año 1991 en la ciudad de Pasto. (Coacremat, s.f.).

Para poder afiliarse a la cooperativa de acuerdo con la página institucional de Coacremat Ltda. (s.f.), solo se requiere ser ciudadano colombiano, realizar el curso en “Inducción a la Economía Solidaria” brindado por parte de Coacremat Ltda. Esta cooperativa también ofrece créditos: a sus asociados con las tasas de interés más bajas del mercado y se realizan con el propósito de mejorar su calidad de vida y la de su familia, presentando diferentes modalidades de crédito. Los créditos: son otorgados por Coacremat Ltda., a sus asociados con las tasas de interés más bajas del mercado y se realizan con el propósito de mejorar su calidad de vida y la de su familia. Los créditos que ofrece CoacrematLtda de acuerdo a la página institucional son:





Crédito de bienvenida a un periodo máximo 18 meses, crédito ordinario de libre inversión aplica tasa de fidelización por antigüedad, crédito educativo requiere aportes educativos, crédito de vivienda a un plazo máximo 240 meses, crédito extraordinario a un plazo máximo de 36 meses, crédito adicional, a un periodo máximo 24 meses, crédito por calamidad a un plazo máximo de 36 meses, crédito para turismo social, crédito retanqueo el cual aplica tasa de fidelización por antigüedad, crédito compra de cartera a un plazo máximo de 84 meses, crédito de emergencia económica a un plazo máximo 48 meses, crédito por convenio para la adquisición de bienes y servicios en empresas legalmente constituidas, compucredito para la adquisición de equipos informáticos, tarjeta rotacupo incluye transacciones comerciales a nivel nacional e internacional, créditos seguros a un plazo máximo 6 meses.

La cooperativa Coacremat Ltda., ofrece auxilios a sus asociados y familiares los cuales tienen como finalidad ayudarlos económicamente en circunstancias especiales como: nacimiento o adopción, mérito académico, aprovechamiento académico en educación superior, muerte asociado, muertes padres, hijos y cónyuge, enfermedad terminal del asociado, incapacidad permanente del asociado, trasplante de órganos y tejidos, desmembración, subsidio de cursos informales, educación, recreación y actividades culturales.

Coopetrol (s.f.), fue creada en diciembre de 1953, por un grupo de 48 trabajadores pertenecientes a la empresa colombiana de petróleos ECOPEPETROL, en la ciudad de Bogotá, quienes con sus aportes y gran esfuerzo emprendieron un trabajo mancomunado orientado al mejoramiento del bienestar del trabajador petrolero y su familia.

El Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (Dancoop), le otorga la personería jurídica en el año de 1954 y en el año 2002 Coopetrol se transforma en cooperativa especializada en ahorro y crédito siguiendo la Ley 454, en el año 2007 se crea una Agencia en Pasto y en el año 2010, se abre el vínculo de asociación a toda persona natural con contrato laboral.

La cooperativa COOPETROL es una organización especializada en ahorro y crédito con el Lema "Una cooperativa para todos", presta el servicio de créditos a través de las líneas de: credipetrol, mi adelanto, cupo rotativo, compra de cartera, prestatoda, educativo, vehículo y vivienda. También cuenta con los servicios de medicina prepagada, exequial Coserfun, Inaseg seguros.

En cuanto a la gestión social brinda apoyo en cuanto a educación de sus asociados, acción social y recreación, coopetrolitos y jóvenes solidarios, emprendimiento, salud, cursos virtuales y plataforma súmate digital.

Cuenta con el proyecto SÚMATE que es un plan educativo, social, empresarial y medioambiental 2019-2020, transformando vidas, promoviendo la cultura de la solidaridad y sostenibilidad en nuestro ecosistema y grupos de interés.

La práctica del ahorro y el crédito a través de cooperativas especializadas o multiactivas que han cumplido el papel de fomento, promoción y captación de recursos por medio de aportes y depósitos de asociados y en algunos casos del público, para aplicarlos en operaciones de crédito con sus asociados.







Análisis interno

La situación que COFINAL, viene afrontando en época de pandemia, es de acuerdo a los lineamientos dados a nivel mundial por la Organización Mundial de la Salud, que declaró el brote por el coronavirus SARS-CoV-2 (Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2) como una pandemia, como también todos los parámetros establecidos a nivel nacional que declaró la pandemia con período de confinamiento a partir del 11 de marzo de 2020, registrando un sinnúmero de infectados y muertes, con miles de muertes diarias a nivel mundial, las características propias de este virus, hace que existan interrogantes sobre su impacto en países, regiones y condiciones socioeconómicas y culturales diferentes, a las cuales no es ajena COFINAL (Gómez et al., 2020).

La coyuntura provocada por la pandemia causada por la covid-19, hizo que COFINAL se enfrente a un cambio multidimensional que abarca desde los aspectos sanitarios, sociales y económicos, que conllevaron a la entidad a un cambio de costumbres, hábitos, proyectos, procesos y que se adapte a los nuevos retos como un mecanismo de supervivencia organizacional, que se miró reflejado a nivel de todos los países, gobiernos, empresas, hogares e individuos.

Las cooperativas de ahorro y crédito como COFINAL, no es ajena a las adversidades de la pandemia, entidad que ha aprendido a reinventarse e innovar, continuando con sus operaciones comerciales de forma satisfactoria para con sus asociados, resguardando el interés solidario y cooperativo muy útil para el país, la comunidad en general y sus asociados en estas circunstancias tan adversas y con sostenibilidad en ésta economía colombiana, que ha recibido un fuerte impacto debido a las medidas de confinamiento que han determinado los gobiernos nacional, departamental y municipal para hacer frente a la crisis desatada por el Coronavirus; por cuanto muchos de los asociados a COFINAL están buscando diferentes alternativas para resistir el golpe a su economía y más aun con las nuevas problemáticas por el paro nacional que afectaron seriamente a las actividades de la economía popular profundizando la crisis económica, sanitaria y socio-comunitaria que ya se tenían y lo más visible en este momento es la afectación en el comercio.

Así mismo, según un artículo publicado por la revista Semana (2021), parte de la jornada de movilizaciones en Colombia ha estado marcada por disturbios, enfrentamientos de algunos grupos de manifestantes con el Esmad de la Policía Nacional y la vandalización de establecimientos comerciales y edificios pertenecientes al Estado o a empresas privadas.

Ante esta situación, que también ha afectado a los pequeños y medianos comerciantes de las principales ciudades del país, no solo por los cierres durante las movilizaciones, sino por los daños a sus establecimientos, tal y como lo dijo el presidente de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), Jaime Alberto Cabal "Los resultados de esta jornada han sido lamentables, además de los saqueos y daños al transporte público y a los establecimientos comerciales. Han reinado las aglomeraciones y la falta de protocolos de bioseguridad".

Es así como el comportamiento de COFINAL, ha sido el de enfrentar de la mejor manera esta época de pandemia y las nuevas problemáticas por el paro nacional y lo hace con la inclusión financiera,



dado que la inclusión financiera es un eje habilitador del desarrollo de las economías y, en consecuencia, un elemento clave para la reducción de la pobreza (Cardona et al., 2018).

La inclusión financiera, a su vez, sirve como instrumento para aliviar la pobreza y contribuye a que la población aumente su resiliencia para sobrellevar eventos inesperados tales como: pérdida del trabajo, enfermedad, muerte de un familiar, un desastre natural o un robo, ya que se reconoce la importancia que tiene la inclusión financiera como elemento clave para que la población cuente con mecanismos que le permitan proteger sus ahorros, suavizar consumo y acumular capital (Cano et al., 2014).

Por tanto la inclusión financiera ha sido identificada como una importante estrategia para reducir la pobreza y la vulnerabilidad, mediante la inclusión de personas de todas las condiciones en el sistema de la banca tradicional; pues de esta manera se eleva la capacidad de inversión y se desarrollan habilidades de ahorro y empresariales que conducen a mayores ingresos y en consecuencia a una mejor vida, que ha sido afectada directamente en estos momentos tan difíciles de pandemia y sumadas las problemáticas por el paro nacional.

En Cofinal, se realizó el proceso de inclusión financiera en tiempo de pandemia con la capacitación de asociados y trabajadores sobre nuevos aspectos financieros que rompen esquemas tradicionales que se adecuen a los nuevos retos de manejo digital para lograr una sensibilización y así aprovechar las ventajas derivadas del uso de nuevos productos, sin incurrir en costos o endeudamientos ligados a decisiones equivocadas.

Se buscó la unión de esfuerzos de los diversos sectores públicos y privados con el compromiso de mejorar las capacidades financieras con la inclusión de la población rural y de la mayoría de sus asociados con productos y servicios que ayuden a fortalecer el buen manejo de las finanzas familiares con el conocimiento de todos los elementos que abarquen la atención interactiva en los grupos sociales para poder obtener un desarrollo social, económico y financiero de los mismos.

Se ofrecieron nuevos productos, se concedieron alivios, debido a los cierres de los negocios, a las quiebras, a las difíciles situaciones económicas de los asociados que generaron desequilibrios, pero siempre predominó la aplicación los principios cooperativos y de solidaridad.

Se incentivó el uso de tecnologías innovadoras, para poder adaptarse a las diversas conductas de mercado, productos financieros, canales de distribución y acceso, los aspectos relacionados a presupuestos, intereses e impactos, el ahorro, el espiral crediticio, protección de datos y consumos.

Situación Problema

El sector cooperativo a nivel mundial es el mejor ejemplo de la unión de esfuerzos para hacer frente a la crisis sanitaria presentada desde el inicio del 2020, provocada por el COVID-19, con una visión y compromiso de reactivación económica de la región, mirando una alternativa de compromiso social a través de la inclusión financiera que ayude a estabilizar los efectos provocados por la pandemia reflejados en la parálisis de la economía ante las medidas de confinamiento y racionalización de gastos en los hogares afectando a todos los sectores de la economía.





COFINAL, al principio de la pandemia tuvo que enfrentar la disminución de sus operaciones dado por el confinamiento afectando los procesos de captación y colocación, con la incertidumbre que sus asociados no puedan cumplir con sus obligaciones adquiridas y buscando alternativas de conceder alivios y períodos de gracia para sus asociados, pero con el interrogante de que pasará después, la incertidumbre continua y hoy acentuada por los paros que han hecho que se cierren negocios, se han generado quiebras y bancarrotas en pequeñas y medianas empresas que afectan de una u otra forma los hogares generando desequilibrio, pero para la entidad sigue alerta en mantener sus indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad, en la misma supervivencia de las organizaciones.

El comportamiento de desarrollo tradicional en las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y crédito Nacional, hizo que se establezcan nuevos mecanismos de inclusión financiera como una herramienta de gestión de riesgos con innovación de productos y soluciones digitales que ayuden a minimizar la interacción humana.

Muchos de los asociados de COFINAL, tuvieron que enfrentar situaciones de pérdidas de empleos, cierres de empresas, lo cual conllevaba a la entidad a dar una solución de inclusión, con una capacidad de respuesta de manera cooperativa y solidaria como una agente social para ayudar a las personas afectadas, haciendo uso de los fondos de solidaridad y realizando diversas actividades de inclusión social con actividades de acompañamiento, bienestar, asistencia médica y psicológica, capacitaciones que conllevaron a establecer un modelo inclusivo cooperativo como una opción para dar solución a una población afectada por el COVID-19.

Posibles estrategias a seguir para la sostenibilidad y desarrollo de la organización

La inclusión financiera para COFINAL, se convirtió en la herramienta más eficaz para impulsar los servicios financieros en época de pandemia con la transformación digital, con la ampliación de la cobertura financiera, con metas corporativas y de gestión en oficinas y con corresponsales bancarios, como una nueva tendencia. Ya que se ha convertido en un nuevo canal a nivel transaccional, aumentando la participación en sus transacciones con innovación tecnológica, para poder crecer al ritmo que está imponiendo el sector financiero y no quedar relegados especialmente incentivando los microcréditos desde los celulares.

Desde la parte administrativa de la entidad adelantó los procesos de gestión con los alivios y programas gubernamentales, de tal manera que se realizó la promoción y concesión de ellos a los asociados que se vieron más afectados por la pandemia, para que así puedan acceder de mejor manera a recursos y mantenerse en operación, en medio de las dificultades que se derivaron por la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, de igual manera se incentivó las finanzas sociales con pagos digitales.

Otra de las estrategias se adelantaron fueron los procesos de capacitación virtual sobre inclusión financiera como soporte de aprendizajes electrónicos, con una variedad de seminarios en línea que ayudaron a fortalecer el conocimiento empresarial y de uso de plataformas virtuales y el conocimiento financiero, con el fin de tener conciencia del uso del dinero y su planeación para



estar preparados a choques y crisis derivados por circunstancias ajenas al desarrollo normal de las actividades cotidianas de las personas.

Se incrementó el aumento de productos digitales virtuales sin que los asociados dependan del uso del efectivo, sino que se realicen las transacciones en línea, aumentando el uso de internet y generar confianza en el desarrollo de operaciones de manera virtual.

Para COFINAL siempre fue la preocupación sus empleados y trató de mantener y dar sostenibilidad a toda su planta de personal como un gesto de responsabilidad social empresarial valorando el talento humano que posee y su grupo familiar, a pesar de que las tendencias laborales es la transformación hacia la contratación de teletrabajo.

Referencias

- Coopetrol (s.f). *¿Quiénes somos?* <https://www.coopetrol.coop/quienes-somos/>
- Cano, C., Esguerra, M., García, N., Rueda, L., y Velasco, A. (2014). *Inclusión financiera en Colombia*. https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/sem_357.pdf
- Cardona, D., Hoyos, M., y Saavedra, F. (2018). Género e inclusión financiera en Colombia. *Ecos de Economía*, 22(46).
- CEPAL. (2020). *Webinar Empresas cooperativas de América Latina y el Caribe frente a la pandemia de COVID-19: estrategias para la reactivación*. <https://www.cepal.org/es/eventos/webinar-em-presas-cooperativas-america-latina-caribe-frente-la-pandemia-covid-19-estrategias>
- Coonfecoop. (2019). *Sector cooperativo con actividad financiera marzo de 2019*. <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2019/06/Observatorio-No-50.pdf>
- Coonfecoop. (2020). *Con inteligencia colectiva las cooperativas trabajan para frenar efectos económicos y sociales del coronavirus*. <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2020/con-inteligencia-co-lectiva-las-cooperativas-trabajan-para-frenar-efectos-economicos-y-sociales-del-coronavirus/>
- Coacremat Ltda.. (s.f). *Misión y Visión*. <https://coacremat.coop/coacremat/index.html#close>
- Cofinal. (s.f). *Nuestra cooperativa*. <https://www.cofinal.com.co/Home/QuienesSomos>
- Gómez - Marín, J. E., González, A., y Rodríguez- Morales, A. J. (2020). Pandemia COVID-19: Reflexiones sobre su impacto para la preparación en el control de enfermedades infecciosas en Colombia. *Infectio*, 24(3), 141-142.
- Semana. (2021). *Paro nacional 2021: millonarias pérdidas para el comercio tras actos de vandalismo en las principales ciudades de Colombia*. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/paro-nacional-2021-millonarias-perdidas-para-el-comercio-tras-actos-de-vandalismo-en-las-principales-ciudades-de-colombia/202113/>
- Supersolidaria. (2021). *Cifras claras y acciones solidarias*. <http://supersolidaria.gov.co/es/content/cifras-claras-acciones-solidarias>



Convirtiendo las crisis en oportunidades: de Pastusa Brahaus a Pastusa Laboratorios

Luis Eduardo Benavides Pupiales¹
Sandra Lucía Bolaños Delgado²
Sandra Lucía Goyes Eraso³

¹ Magíster en Administración. Administrador de Empresas. Docente Tiempo Completo Universidad Cesmag. Programa de Administración de Empresas. Grupo de Investigación San Francisco de Asís. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2506-7888>. Email: lebenavides@unicesmag.edu.co

² Magíster en Mercadeo. Administradora de Empresas. Docente Tiempo Completo Universidad Cesmag. Programa de Administración de Empresas. Grupo de Investigación Gestión y Competitividad. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4434-1136>. Email: sbolanos@unicesmag.edu.co

³ Magíster en Educación. Contadora Pública. Docente Tiempo Completo Universidad Cesmag. Programa de Contaduría Pública. Grupo de Investigación San Francisco de Asís. <https://orcid.org/0000-0002-5133-7100>. Email: slgoyes@unicesmag.edu.co



Resumen

La Pandemia ocasionada por el Virus del COVID 19 transformó los modelos de negocio y los estilos de vida de las personas. La empresa Dos Pastos S.A.S domiciliada en la ciudad de San Juan de Pasto-Colombia, no fue ajena a esta situación y tuvo que incursionar en nuevas líneas de producción, pasando de producir cerveza artesanal a producir alcohol antiséptico y otros productos para el aseo de uso personal, del hogar, industrial e institucional. A continuación, se presenta una breve historia de la empresa, los principales productos de las unidades de negocio Pastusa Brahaus y Pastusa Laboratorios, un análisis sectorial de los dos mercados y los competidores, unos datos del desempeño de la organización, una descripción de las principales problemáticas que se afrontó en la crisis sanitaria y las estrategias de supervivencia que se aplicaron para sostenerse en el mercado.

Palabras clave: COVID 19, crisis sanitaria, modelos de negocio, cerveza artesanal, estrategias de supervivencia.

Abstract

The Pandemic caused by the COVID 19 Virus transformed business models and people's lifestyles. The Dos Pastos SAS company, domiciled in the city of San Juan de Pasto, Colombia, was not immune to this situation and had to venture into new production lines, going from producing craft beer to producing antiseptic alcohol and other products for personal use, home, industrial and institutional. The following is a brief history of the company, the main products of the Pastusa Brahaus and Pastusa Laboratories business units, a sectoral analysis of the two markets and competitors, some data on the organization's performance, a description of the main problems faced in the health crisis and and the survival strategies that were applied to sustain themselves in the market.

Keywords: COVID 19, health crisis, business models, craft beer, survival strategies.

Introducción

A lo largo de la historia se han presentado diferentes crisis económicas, políticas y financieras que inclusive derivaron en grandes conflictos como lo fueron las dos grandes guerras en la primera mitad del Siglo XX. Sin embargo, hasta el momento no se había vivido una crisis sanitaria de gran magnitud originada por un virus que se expandió rápidamente a nivel mundial gracias a que día a día se movilizan millones de personas y mercancías.

Aunque se tienen los primeros registros de contagios humanos con el virus a finales del 2019 en China no fue sino a comienzos del 2020 que se empezaron a presentar casos en el resto del mundo. El Gobierno de Colombia declara emergencia sanitaria en el mes de marzo de 2020 y a partir de ahí





se promulgan decretos departamentales y municipales a lo largo del país que restringían la movilidad de las personas y no permitían la asistencia a lugares concurridos a menos que se cumpliera un aforo que garantizara el distanciamiento social.

Es en este escenario que la empresa Dos Pastos S.A.S que hasta ese instante venía produciendo la cerveza artesanal Pastusa Brahaus decide buscar alternativas que garantizaran su supervivencia. Se inició explorando la alternativa de los domicilios, sin embargo, esto no fue suficiente para compensar la baja de los ingresos teniendo en cuenta que es un producto más costoso a comparación de las cervezas comerciales y el flujo de turistas se paralizó.

A razón de lo anterior se analizó la posibilidad de incursionar en el sector de productos antisépticos como el alcohol y otras líneas nuevas de aseo orientadas a cumplir protocolos de bioseguridad aprovechando que el gobierno autorizó al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) para que otorgara registros sanitarios en un menor tiempo para poder tener suficientes insumos que ayudaran a contener la expansión del virus en hogares, empresas y centros hospitalarios.

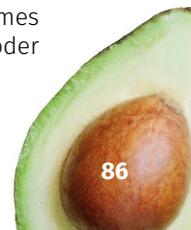
En seguida se hará una breve presentación de la empresa y el sector en el cual compete, así como se analizarán las estrategias que se implementaron para cambiar el modelo de negocio y garantizar su supervivencia en el mercado.

1. Descripción de la organización

1.1 Historia de la Empresa Dos Pastos S.A.S

DOS PASTOS S.A.S es una empresa que inicialmente producía cerveza artesanal de calidad premium que hasta el día de hoy se comercializa a diferentes clientes como restaurantes, bares, hoteles y tiendas de recuerdos en Pasto, Popayán, Cali, Bogotá y Medellín. La marca de mayor reconocimiento es Pastusa Brauhaus, con la cual han obtenido varios reconocimientos nacionales e internacionales. La empresa inició en el año 2015 por iniciativa de cinco jóvenes pastusos: Cristian Gómez, Andrés Morán Cuellar, Jorge Arroyo, José Gómez, y Oscar Tandioy que conformaron un grupo interdisciplinar entre dos ingenieros químicos, un ingeniero electrónico, un administrador y un contador público orientados por un solo propósito que era producir cerveza artesanal para poder brindarle a los consumidores de la ciudad de Pasto un estilo de cerveza distinto que ya tenía gran aceptación en Europa, EEUU y las principales ciudades de Colombia.

La idea de la producción de una cerveza artesanal nació de uno de los socios que en Inglaterra experimento el placer que brindaba al paladar el consumir una cerveza artesanal a diferencia del sabor que ofrecen las cervezas tradicionales. La empresa empezó su funcionamiento con una planta de producción ubicada en el barrio San Miguel, con una capacidad de 2.500 litros por mes y con tres empleados en la fábrica. Una vez instalada se solicitó el registro sanitario para poder comercializar su producción.





Para dar a conocer el producto inicialmente los socios decidieron abrir un restaurante bar en donde los consumidores pudieran acompañar sus comidas con una nueva cerveza diferente a las comunes, pero a la vez este espacio sirvió de laboratorio para conocer las experiencias de consumo de cada uno de los asistentes y poder hacer cambios en los productos. Es así como se da a conocer al público una línea estilo American Pale Ale, cerveza rubia que se convirtió en el producto estrella en presentaciones de 300 ml y que por temporadas especiales se produce una cerveza de 600 ml.

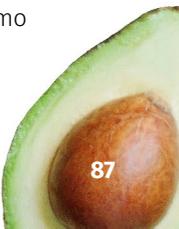
Tiempo después los socios deciden concentrarse en el negocio de la producción de cerveza así que deciden cerrar el restaurante bar, consolidar la planta de producción e iniciar la expansión del mercado a otras zonas del país. El producto es presentado en festivales de Medellín y también se realizaron contactos comerciales para llevar la cerveza a Bogotá y a Cali. En este lapso de tiempo la cerveza fue reconocida por un mayor número de personas y se recibió las apreciaciones de expertos que contribuyeron al mejoramiento de los estándares de calidad.

Se destaca la participación internacional de la marca en el evento “Banchory Beer Festival” desarrollado en Escocia donde quedaron en el tercer lugar entre 22 cervecerías del mundo obteniendo el bronce. Este hecho se convirtió en el impulsor de un aumento de ventas al recibir un nivel más alto de pedidos de Bogotá, Medellín y Cali. Además, se contactan nuevos clientes en ciudades como Cartagena, Popayán y a ciudades del departamento del Putumayo. A finales del 2019 la empresa cambia su imagen por la silueta del volcán Galeras, produce una ‘edición especial’ conmemorativa del Carnaval de Negros y Blancos y en 2020 introduce nuevos estilos de cerveza: tipo Amber Ale con notas frutales tipo Porter con notas tostadas de cuerpo medio alto y una cerveza tipo Weizen (La República, 2019).

Para finales de 2019 la empresa operaba a su capacidad máxima teniendo en cuenta que en esta época del año se incrementa el consumo de bebidas alcohólicas que se favorece de situaciones como el retorno de los pastusos que viven fuera de la región a fiestas decembrinas y la llegada de turistas asociada al Carnaval de Negros y Blancos que además de consumir la cerveza la adquieren como souvenir para llevar a sus lugares de origen como recuerdo de la ciudad.

En 2020 las ventas comenzaron con una tendencia alcista. A inicios de marzo de este año se contaba con producción e inventario suficiente para atender a noventa clientes entre bares, el aeropuerto Antonio Nariño, restaurantes y hoteles entre otros, pero la declaración de emergencia sanitaria por la pandemia de COVID 19 obligo al confinamiento de las personas lo que llevó a los socios a tomar la decisión de parar la producción, conceder vacaciones a los empleados y continuar la comercialización de la cerveza con el stock disponible. Sin embargo, se disminuyeron los pedidos al interior del país y los domicilios locales no permitían generar ingresos suficientes para continuar con la operación normal de la empresa.

Ante las dificultades experimentadas, los socios que contaban con experiencia en otros negocios empezaron a explorar nuevas posibilidades, una de las cuales fue incursionar en líneas de productos asociadas con los protocolos de bioseguridad que empezaron a tener alta demanda como lo son el alcohol, productos de aseo o implementos de protección personal.





1.2 Presentación de productos

Hasta 2019 se habían producido dos nuevas líneas de cerveza, una de estilo Porter que es una cerveza negra y la roja de estilo American Amber Ale. A partir del mes de junio de 2020 con la creación de la marca Pastusa Laboratorios, la empresa inició con la comercialización de Alcohol Glicerinado al 70%, Gel Antibacterial al 65,5%, Jabón Líquido Antibacterial, Hipoclorito de Sodio y Amonio Cuaternario.

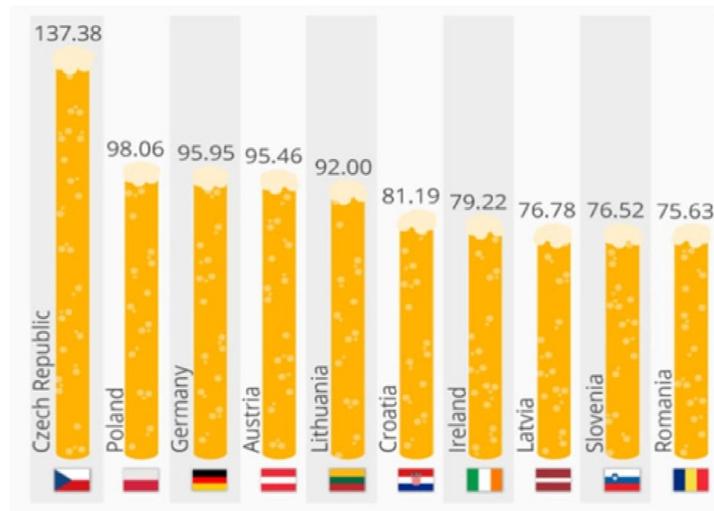
2. Análisis del sector

2.1 Análisis del Entorno

2.1.1 Análisis del sector cervecero

Figura 1

Los países que más consumen cerveza en 2017 (Consumo per cápita en litros)



Fuente: Statista (2018).

De acuerdo a (Statista, 2018) en el mundo los países con mayor consumo anual per cápita de cerveza son en su orden: República Checa (137,38 litros), Polonia (98,06 litros), Alemania (95,95 litros), Austria (95,46 litros) y Lituania (92 litros). Respecto a la producción en millones de hectolitros el mayor





productor es China (460) seguido de Estados Unidos (221), Brasil (133) y México (105) (Dinero en Imagen, 2018). En Colombia, la industria cervecera es un negocio que al año mueve 9,1 billones de pesos anualmente y su producción se acerca a los 22 millones de hectolitros al año. Según Euromonitor para 2022 se alcanzarían los 28,9 millones de hectolitros (Portafolio, 2019a).

La compañía líder de cervezas a nivel mundial es Anheuser-Busch InBev con unos ingresos de aproximadamente 46,900 millones de dólares en 2020. Es dueña de Budweiser, marca de cerveza estadounidense líder del mercado con un valor de marca superior a los 14 millones de dólares y de otras marcas como Corona o Stella Artois que en conjunto en 2017 superaron la facturación 56.000 millones de dólares (Statista, 2020).

A nivel latinoamericano de acuerdo a Euromonitor, Colombia ocupa el tercer lugar de consumo per cápita anual en la región (51,4 litros por persona) detrás de las grandes economías de México (68,8 litro/persona) y Brasil (58,1 litros/persona). Almacenes de cadena como Carulla incrementaron en 2019 las ventas de cerveza artesanal en un 54% y la distribución porcentual de los ingresos se reparte así: 51% cervezas nacionales y artesanales y 49 por ciento cervezas importadas (Portafolio, 2019a).

En 2018 la cerveza creció un 3,6% dentro del total del mercado de bebidas alcohólicas lo que indica es la preferida entre los colombianos. Las bebidas distintas a la cerveza tuvieron un crecimiento de apenas 0,2%, según Bavaria. Una de las nuevas tendencias es el mayor consumo de marcas premium internacionales que han empezado a llegar al país como Budweiser, Busch Light o Beck (Semana, 2019).

En 2020 de acuerdo al ranking elaborado por las consultoras Kantar y WWP dentro de las marcas más valiosas del país se ubicaron tres cervezas en los dos primeros lugares: Águila (US\$3.522 millones) y Póker (US\$1.954 millones). En el quinto puesto se ubicó cerveza Pilsen (US\$552 millones) y en el treceavo puesto Club Colombia (US\$242 millones). Cabe anotar que las líderes del listado cayeron un 10% frente al valor registrado en 2018 (Valora Analitik, 2020).

La encuesta nacional de hogares del DANE indica que de cada 100.000 pesos que gana una familia en Colombia, gasta 700 pesos en bebidas alcohólicas y tabaco. La cerveza representa más del 70% del consumo de alcohol que tienen los colombianos. Según la Organización Mundial de la Salud este valor podría alcanzar el 71,3% (El País, 2019). Respecto al Departamento de Nariño el 84,2% de personas entre 12 a 65 años informan haber consumido alguna vez en su vida una bebida alcohólica, el 52,7% consumieron en los últimos 12 meses (año) y 25,5% en los últimos 30 días (mes), datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas (DANE, 2020).

2.1.2 Las cervecías artesanales

Las cervecías artesanales surgen en Colombia a mediados del siglo XIX, pero se empezaron a consolidar en el mercado gracias a iniciativas como la Compañía Productora de Bogotá (1885), o Cervecería La Violeta que fue considerada la última cerveza artesanal antigua y funcionó desde 1893 hasta el 2001. La empresa cervecera artesanal más grande del país es Bogotá Beer Company que llegó a alcanzar el 1% de todo el mercado pero fue vendida en 2015 a AmBev, filial de AB InBev (Revista diners, 2018).





En los años cincuenta del siglo pasado existían varias empresas dedicadas a la producción de cerveza: Bavaria, cinco artesanales y seis cervecerías independientes entre las cuales se destacó la Cervecería Andina que funcionó hasta 1975 y pasó a ser parte del Grupo Santo Domingo para finalmente desaparecer en 1999 (Semana, 2018). En Colombia la cervecería artesanal crece anualmente un 30% de acuerdo a datos de los productores. Actualmente existen más de 200 opciones en el país. A nivel internacional la Beer Judge Certification Program (Bjcp) clasifica las cervezas según características organolépticas basados en parámetros como color, amargor y volumen de alcohol (La República, 2020b).

Las cervecerías artesanales se clasifican por la cantidad de hectolitros producidos al año. Las pequeñas producen de 1 a 1.499; las medianas, 1.500 a 3.500; y las grandes: máximo 100.000. No existe un dato exacto de cuántas cervecerías artesanales hay en Colombia, pero de acuerdo a la asociación se estima que son alrededor de 250, el 40 % ubicadas en Bogotá (Revista diners, 2018). Actualmente la industria cervecera vende aproximadamente \$40.000 millones al año generando cerca de 760 empleos y podría crecer en 965% en cuatro años alcanzando los 8.100. Aunque la industria artesanal no logra superar el 1% del mercado total de la cerveza, muchas empresas le están apuntando a atraer consumidores ofreciendo nuevos sabores y experiencias (Portafolio, 2019b).

Se estima que las microcervecerías que funcionan en Colombia cuentan con una capacidad instalada para 141.000 hectolitros al año. Los últimos registros de producción de cerveza artesanal indican que solamente representa el 0,35% del total nacional (2.300 millones de litros) equivalente a 8 millones de litros (Portafolio, 2018). De los tipos de cerveza artesanal de mayor preferencia en la actualidad son las de estilo IPA (India Pale Ale) caracterizadas por un amargor muy pronunciado gracias al lúpulo, y una gran presencia aromática. Hoy en día este tipo de productos no solo se consumen en bares sino también en restaurantes gracias a su versatilidad y cualidades organolépticas que permiten crear experiencias gastronómicas fascinantes (Forbes México, 2020).

Existen diversos eventos de promoción de los productos como el Festival de Cerveceros Artesanales de Colombia en el cual han participado las grandes marcas del país como BBC, Tres Cordilleras, Apóstol y Colón o entidades como el Ciclo Cervecerero que dicta cursos y seminarios con invitados internacionales para actualizarse con las tendencias en cervecería artesanal. A nivel nacional la Asociación Colombiana de Cerveceros Artesanales está conformada por 55 socios entre cerveceros caseros, artesanales y empresas afines como importadores de materias primas (Revista diners, 2018).

En Bogotá 20 pequeños productores locales y de Boyacá se unieron y fundaron “El Sindicato”, un espacio en el cual se pueden conseguir más de 70 referencias de marcas nacionales de cerveza artesanal que ofrecen diferentes experiencias de consumo tales como los aromas frutales de una Bruder de maracuyá o sabores más amargos como los de una Blak Ipa de la casa cervecera Tomahawk (El Tiempo, 2018).

El sector tiene que afrontar diferentes retos como dar a conocer los valores agregados del producto como origen, características y sabores para que los consumidores comprendan la diferencia con la cerveza industrializada; flexibilidad de la normatividad de INVIMA que permita certificar plantas y no recetas y el tema impositivo porque no es equitativo que las empresas pequeñas paguen lo





mismo que las grandes (Portafolio, 2019b). Para 2021 el impuesto al consumo de cerveza bajo desde \$311,13 hasta \$302,38 por unidad de 300 centímetros cúbicos (Semana, 2020b).

Un avance en la formalización del sector es el Decreto 1366 de 2020 que reduce los costos de los procedimientos que deben asumir los microempresarios del sector de bebidas alcohólicas ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). Esta normatividad fue el resultado de las mesas de trabajo entre la Consejería Presidencial para la Competitividad y Gestión Pública Privada, el Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) con los cerveceros artesanales (Gov.co, 2020).

Entre los beneficios más significativos a nivel operativo que presenta el decreto se tiene: plazos razonables para ajustar plantas, procesos y productos para obtener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), tarifas ajustadas diferenciales para microempresarios para obtener registros sanitarios y certificación de BPM, registro sanitario único para diferentes presentaciones de una misma cerveza y reducción en tiempos de trámite (Colombia Ágil, 2020).

Los empresarios de la cerveza artesanal están empezando a explorar alternativas de nuevos productos relacionados y nuevos modelos de negocio. Por ejemplo, Madriguera Brewing Co., vende sidra como alternativa para las personas que no les gusta tomar cerveza porque no toleran el gluten o la cerveza les da pesadez y Draft que es un concepto de cerveza de autoservicio basada en algunos bares en República Checa y Europa donde la gente se sirve directamente del grifo y paga antes de consumir (La Barra, 2019).

2.1.3 Análisis del sector de productos de aseo, higiene y limpieza o productos de desinfección y esterilización

La canasta de bienestar, que incluye los artículos de aseo, creció en el gasto real el 12,24% en abril de 2020 y por ende algunas empresas tuvieron que incrementar su producción y otras cambiaron su portafolio para incursionar en este segmento. Masglo, productora de esmaltes, innovo y amplió su portafolio elaborando desinfectantes y geles antibacteriales al igual que otras empresas como L'oreal, Bardot, Natura y Henkel. Los hábitos de consumo empezaron a variar: productos como desodorantes y cremas faciales bajan en ventas en contraste con el aumento de productos de cuidado del hogar como jabones antibacteriales (Semana, 2020a).

En 2020 se aumentó en 11% el gasto de productos de aseo del hogar, con un valor promedio de compra de \$8.235 versus \$7.426 en 2019. Según la consultora Kantar, aunque las personas redujeron sus visitas presenciales a los puntos de venta gastaron más dinero y aumentaron en 7% el número de productos en cada compra en 2020. En enero de 2021 se incrementó el consumo de productos de aseo del hogar en 1,9%. De acuerdo a la Cámara Industria Cosmética y Aseo de la Andi basada en estimaciones de Euromonitor, se espera que el mercado de aseo facture \$3.273 millones en el presente año (La República, 2021).

En marzo de 2020 el Gobierno Nacional por medio del decreto 462 limitó las exportaciones colombianas de varios productos entre ellos el alcohol que se convirtió en prioridad para suplir la

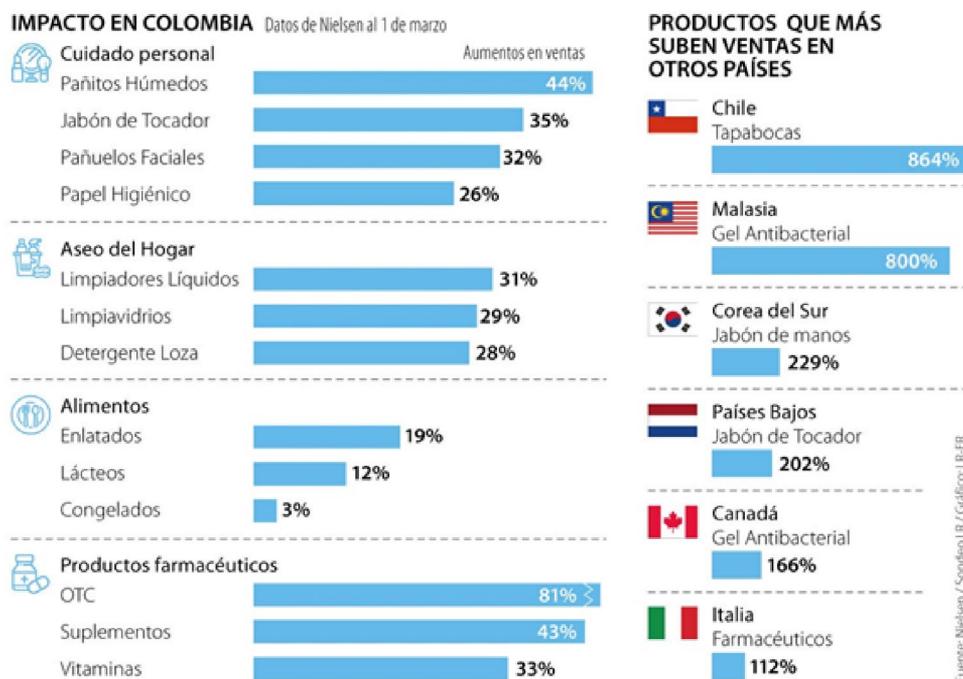




demanda nacional, garantizando a todas las entidades del sector salud y hogares colombianos, el acceso a este producto vital para ayudar a controlar la propagación de la COVID-19. En el primer trimestre de 2020 las importaciones alcanzaron los USD \$37.234.981 CIF (Treid, 2020).

La firma Nielsen presentó un informe sobre el impacto que ha tenido la pandemia en el mercado de productos de consumo masivo en el mundo (La República, 2020a) encontrando que se ha incrementado la demanda de productos como gel antibacterial, tapabocas, termómetros, desinfectantes y productos de aseo tal como se muestra a continuación:

Figura 2
Impacto del Coronavirus en las ventas de consumo masivo



Fuente: La República (2020a)

Se destaca el incremento en 44% en compras de pañitos húmedos, 35% en jabones de tocador, 32% en pañitos faciales y 26% en papel higiénico. En el caso del hogar se demandaron más limpiadores líquidos (31%), limpiavidrios (29%) y detergente de loza (28%). También aumentaron las ventas de





productos farmacéuticos que no necesitan autorización médica (OTC) en 81%; los suplementos registran incrementos de 43%, y las vitaminas de 33% (La República, 2020a).

2.2 Análisis de la competencia

A nivel de la cerveza artesanal a nivel regional se pueden mencionar empresas como Cervecería Artesanal Leghada S.A.S y Cerveza Artesanal Bámbara en Pasto, Cerveza La Capital en Ipiales, Cerveza Artesanal Laguna Verde de Túquerres o Babel Cervecería Artesanal en Sandoná. En más de 80 municipios existen propuestas de cerveza artesanal de todos los tamaños. Las cervezas estilo IPA (India Pale Ale) tienen mayor preferencia entre los colombianos ya que se caracterizan por tener un amargor muy pronunciado, transferido por el lúpulo, y una gran presencia aromática. Además del consumo en bares y establecimientos creados por los productores, las cervezas artesanales empiezan a tener una mayor presencia en las cartas de los mejores restaurantes (Forbes Colombia, 2020).

En cuanto a productos farmacéuticos y de aseo a nivel regional existen empresas como Laboratorios OSA que ofrece productos en las líneas farmacéutica, cuidado personal, cuidado del hogar, bebe y materias primas; PROQUIDENAR S.A.S que tiene la línea de productos PROQUIFLASH y otros productos en las líneas industrial, tratamiento de aguas, aseo y desinfección y PROBIONAR que tiene un portafolio de productos de limpieza y desinfección. A nivel nacional se destacan Berhlan con sus líneas para cuidado del hogar, la ropa y personal ubicada en el Departamento del Quindío o Industrias Yílop ubicada en Cali que ofrece soluciones de aseo y desinfección para el hogar, la industria y las áreas hospitalarias.

Varias empresas del clúster belleza en el Valle del Cauca modificaron sus modelos de negocio para atender la demanda de productos de uso hospitalario y para el cuidado personal. Por ejemplo, Naturese, Recamier, L'Mar y Laboratorios Dermanat ajustaron sus líneas de producción para fabricar gel antibacterial y La Tour inicio la producción de alcohol glicerinado (Cámara de Comercio de Cali, 2020). La producción de alcohol tuvo una tendencia alcista una vez declarada la emergencia sanitaria en abril del año pasado. Las licoreras departamentales fueron de las primeras en hacer frente a la situación como es el caso de La Nueva Licorera de Boyacá que en dos días vendió a la ciudadanía y a entidades del sector salud 4.047 litros de alcohol etílico al 70 % desnaturalizado y La Fábrica de Licores de Antioquia que se colocó como meta la producción de 146 toneladas de alcohol. Se resalta también la labor social de entidades como los ingenios azucareros que donaron 41.000 litros de alcohol para atender la necesidad de hospitales y centros carcelarios (El Espectador, 2020).

Bioenergy una empresa subsidiaria de Ecopetrol es una de las principales del país dedicadas al tema de los biocombustibles. Desde que inicio su operación en el año 2017 ha producido un total de 154 millones de litros de etanol. La planta "El Alcaraván" ubicada en el Departamento del Meta cuenta con una capacidad instalada de producción de 100 millones de litros de etanol al año y una capacidad de procesamiento de caña de 1,5 millones de toneladas año, es decir 6.800 toneladas de caña al día. Como consecuencia del Covid-19 se inició a producir alcohol antiséptico, exclusivo para uso externo en limpieza y desinfección de superficies (Federación Nacional de Biocombustibles de Colombia, 2020).





3. Análisis interno

Pastusa Brauhaus cuenta con cinco empleados y la producción de cerveza se destina a treinta clientes en promedio ubicados en diferentes regiones del país, pero debido a la solicitud de algunos consumidores del producto están planeando abrir un nuevo bar pub semejante al establecido en los comienzos de la empresa donde se pueda ofrecer una nueva experiencia de consumo gourmet. En julio del año 2021 se amplió la planta de producción para incrementar la capacidad alcanzando los 4.500 litros por mes.

Para poder atender la nueva demanda de productos de antisépticos y de aseo se crea Pastusa Laboratorios para atender a los segmentos de entidades de salud, comercio, empresas industriales y hogares. La comercialización de los productos antisépticos y de aseo está apoyada por ATTECH SAS que hace parte del grupo Pastusa. Esta nueva línea de negocios en el periodo abril a septiembre de 2020 arrojó los siguientes datos suministrados por la gerencia de la empresa: ingresos brutos por \$ 641.020.100, costos totales por valor de \$ 461.500.350, gastos totales de \$94.502.156 y una utilidad operativa de \$85.017.594.

En el período comprendido entre abril a septiembre de 2020, se comercializaron más de 80.000 litros de alcohol antiséptico al 70% y se tenían aproximadamente 150 clientes principalmente del sector salud y varias empresas de Nariño, Valle del Cauca y Putumayo. Los productos pueden ser encontrados en cerca de 30 Supermercados, autoservicios y distribuidores de la zona de influencia. Las ventas generadas en este lapso de tiempo superaron los COP\$640.000.000, que ayudaron a conservar 4 empleos directos y generar 8 nuevos empleos directos y 10 empleos indirectos en los meses de abril y mayo que fueron los más críticos del comienzo de la pandemia para suplir el incremento de la demanda.

4. Situación problema

El cuello de botella principal para varias cervecerías artesanales es la consecución de materias primas como la cebada debido a que el área sembrada se redujo de 50.000 hectáreas hace 25 años a 4.725 en el 2017. Se estima importaciones cercanas a las 127.000 toneladas anuales. Aunque otros ingredientes como la malta, levadura y lúpulo podrían producirse en Colombia se prefiere importarlos. En cuanto a la cebada, el cultivo es ya casi exótico en Colombia, pues el área sembrada con el cereal cayó puesto que de las más de 50.000 hectáreas de hace 25 años se han reducido a tan solo 4.725 en el 2017, mientras las importaciones superan las 127.000 toneladas anuales (Portafolio, 2018).

Emprender en este sector no es fácil. Entre las barreras que se pueden presentar para incursionar en el negocio se tienen el costo los ingredientes, la inversión en una planta que permita alcanzar ciertos volúmenes de producción para que sea rentable y el tipo de consumidor objetivo que es una persona con cierto poder adquisitivo (Portafolio, 2019c). Sin embargo, debido a la emergencia sanitaria de Covid 19 en 2020 de acuerdo a datos de la empresa más del 95% de los clientes de





Pastusa Brahaus cerraron puesto que se limitaron los aforos presenciales como fue el caso de restaurantes y bares. La necesidad de insumos como alcohol al 70% y desinfectantes de uso externo condujo a que el Gobierno Nacional a través de INVIMA a partir de abril autorizara a cervecerías e industrias de licores de todo el país, la producción de estos productos.

El primer paso de cambio en el modelo de negocio cervecero debido a la crisis lo da Bavaria que se unió con Binner Personal Care, del sector aseo y se propuso como meta entregar 100.000 botellas de gel antibacterial en zonas vulnerables y realizo donaciones en 95.000 en hospitales e instituciones prestadoras de salud en el territorio nacional. Se aprovecho como insumos para la producción el alcohol retirado en el proceso de elaboración de la cerveza que luego se convirtió en alcohol concentrado al 70% y gel antibacterial (Semana, 2020a).

La emergencia sanitaria planteó una disyuntiva: parar la producción de cerveza artesanal debido a que se contaba con suficiente producto en inventario buscando nuevos canales de comercialización como los servicios a domicilio o diversificar el portafolio de productos aprovechando la capacidad instalada existente. Es en este escenario que los propietarios de Dos Pastos S.A.S deciden hacer uso de la capacidad instalada e iniciar con la producción de alcohol para solventar el desabastecimiento que en el momento se presentaba en Nariño, Valle del Cauca y Putumayo. Esta estrategia permitió continuar la operación de la empresa debido a que el consumo de cerveza se había disminuido y los domicilios no fueron suficientes para compensar la reducción de los ingresos.

5. Estrategias orientadas a la sostenibilidad y desarrollo de la organización

Como primera medida se planteó continuar con la comercialización de la cerveza artesanal. En los primeros meses de la pandemia no se requería incrementar la producción así que se prescindió temporalmente de los empleados de la planta de producción enviándolos a vacaciones y se vendió la mercancía disponible en inventarios que era suficiente teniendo en cuenta los bajos niveles de pedidos. En este escenario los socios empiezan a buscar alternativas para sostener la empresa y no tener que cerrar definitivamente.

Cuando el gobierno nacional autoriza a INVIMA flexibilizar los requisitos para tramitar registros sanitarios relacionados a la producción de alcohol y otros productos de aseo para contener la pandemia de manera urgente, los socios deciden incursionar en este campo aprovechando que uno de los socios ingeniero químico conocía del proceso. Al comienzo se planeaba utilizar la misma planta de producción de la cerveza pastusa pero como no era suficiente para abastecer la demanda y diversificar los productos se decide desde el mes de julio del año 2020 crear una nueva razón social llamada Pastusa Laboratorios SAS que se clasifico en las Sociedades BIC (Beneficio e Interés Colectivo) y se estableció una nueva planta de producción al respaldo de la inicial.

Una vez lista la producción de alcohol, la empresa inició a venderlo a hospitales y demás instituciones de salud, entidades oficiales y empresas privadas, distribución que se logró con ayuda de la





empresa ATTECH SAS, propiedad de uno de los socios que puso a disposición de Pastusa Laboratorios todos los conocimientos y experiencia adquirida previamente en el sector hospitalario para incursionar en este nuevo segmento de mercado.

Se empezó con la fabricación de alcohol en diferentes presentaciones que van desde los 60 ml hasta los tambores, pero después se decidió incursionar en la fabricación de productos de aseo como gel antibacterial, jabón de manos, jabón de platos, detergente líquido para ropa, desengrasante, hipoclorito de sodio, amonio cuaternario de quinta generación y limpiador de pisos. Estos nuevos mercados han sido un reto para la joven organización que debe competir con marcas posicionadas hace varios años que generan bajos costos gracias a economías de escala y estrategias como la integración vertical hacia atrás que les permite abastecerse de insumos, envases y empaques sin intermediarios.

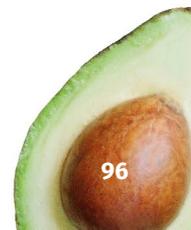
La organización se ha dedicado a comercializar sus productos en canales corporativos, así como en supermercados, minimercados y droguerías y para ello ha tenido que generar espacios de prueba que les permiten a los clientes usar los productos y comprobar la calidad de los mismos. De esta manera se puede empezar a ganar mercado a las grandes marcas que invierten grandes sumas de publicidad en comerciales a través de medios masivos. Aunque parecía que la empresa estaba empezando a despegar y a recuperarse de la crisis del 2020 en el presente año ha tenido que afrontar nuevas problemáticas como la dificultad de obtener materias primas del interior del país debido a que por varios días se cerraron vías principales por algunos manifestantes en el escenario del Paro Nacional.

Figura 3

Reconocimiento recibido por José David Gómez



Fuente: Nariño Hoy (2020).





En noviembre de 2020 Dos Pastos SAS recibió de parte de la Cámara de Comercio de Pasto el premio a La Mejor Adaptación a la Nueva Normalidad en el marco del evento “Premio al Liderazgo Empresarial. Actualmente la nueva marca Pastusa Laboratorios continúa con la producción de alcohol, gel antibacterial, amonio cuaternario de 5ta generación, jabón líquido y otros productos en desarrollo para el hogar, el sector comercial e institucional (Nariño Hoy, 2020).

Teniendo en cuenta que la pandemia de COVID 19 en algún momento pueda disminuir y dejar a un lado la excesiva demanda de productos de la salud y aseo personal se plantean los siguientes interrogantes una vez se supere la emergencia sanitaria: ¿Deberían los socios centrar todos sus esfuerzos en la marca Pastusa Brahaus y pensar en vender la marca como Pastusa Laboratorios para que se desarrolle de manera independiente? o más bien pensar en un conglomerado empresarial como el actual que mantenga varias marcas con funcionamiento independiente gracias a que cada una tiene la demanda suficiente para consolidarse en el mercado?

Referencias

Cámara de Comercio de Cali. (2020). *La industria de Cuidado Personal y el COVID-19: retos y oportunidades*. <https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2020/04/Ritmo-Cluster-N23.pdf>

Colombia Ágil. (2020). *Facilidades para microempresarios de cerveza artesanal y otras bebidas alcohólicas*. Facilidades Para Microempresarios de Cerveza Artesanal y Otras Bebidas Alcohólicas. <http://www.colombiaagil.gov.co/tramites/intervenciones/facilidades-para-microempresarios-de-cerveza-artes>

DANE. (2020). Boletín Técnico Encuesta Nacional de Consumo de Sustancias. *In Encuesta Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas (ENCSPA)*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encspa/bt-encspa-2019.pdf>

Dinero en Imagen. (2018). Los 10 países que consumen más cerveza en el mundo. *Dinero En Imagen*. <https://www.dineroenimagen.com/2018-01-28/95414>

El Espectador. (2020). *Fábricas de licores producirán alcohol para cubrir la demanda durante la emergencia sanitaria*. Redacción Nacional. <https://www.elespectador.com/colombia/medellin/fabricas-de-licores-produciran-alcohol-para-cubrir-la-demanda-durante-la-emergencia-sanitaria-article-910430/>

El País. (2019, December). Estas son las bebidas alcohólicas que más consumen los colombianos. *El País*. <https://www.elpais.com.co/colombia/estas-son-las-bebidas-alcoholicas-que-mas-consumen-los-colombianos.html>

El Tiempo. (2018). El Sindicato, lugar para comprar cerveza artesanal en Bogotá. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/el-sindicato-lugar-para-comprar-cerveza-artesanal-en-bogota-222826>





Federación Nacional de Biocombustibles de Colombia. (2020). *Bioenergy entrega 7.000 litros de alcohol a la Gobernación del Meta y a la Alcaldía de Puerto López*. Invitado Especial - Boletín 207. <http://www.fedebiocombustibles.com/nota-web-id-3261.htm>

Forbes Colombia. (2020). *Cerveza artesanal con alma colombiana, una historia de resiliencia*. Forbes Life. <https://forbes.co/2020/12/04/forbes-life/cerveza-artesanal-con-alma-colombiana-una-historia-de-resiliencia/>

Forbes México. (2020, December). *Cerveza artesanal con alma colombiana, una historia de resiliencia*. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/cerveza-artesanal-con-alma-colombiana-una-historia-de-resiliencia/>

Gov.co. (2020). El Decreto 1366 de 2020 está cambiando la historia de la industria: cerveceros artesanales. *El Decreto 1366 de 2020 Está Cambiando La Historia de La Industria: Cerveceros Artesanales*. <https://idm.presidencia.gov.co/prensa/el-decreto-1366-de-2020-esta-cambiando-la-historia-de-la-industria-201029>

La Barra. (2019). *Cervecerías artesanales, más que una tendencia*. Revista La Barra. <https://www.revistalabarra.com/ediciones/ed-110-premiando-a-los-que-trabajan-con-pasion/las-cervecerias-artesanales-mas-que-una-tendencia/>

La República. (2019). La Cerveza artesanal de Nariño, Pastusa Brauhaus, anuncia que cambiará su imagen. *La República*. <https://www.larepublica.co/ocio/la-cerveza-artesanal-de-narino-pastusa-brauhaus-anuncia-que-cambiara-su-imagen-2939256>

La República. (2020a). *El Covid-19 ya se siente en la venta de productos de despensas pandémicas*. Comercio. <https://www.larepublica.co/empresas/efecto-del-covid-19-ya-se-siente-en-las-ventas-de-productos-de-despensas-pandemicas-2977453>

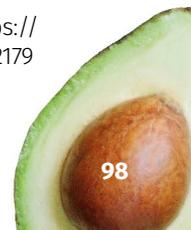
La República. (2020b). Las cervezas artesanales más destacadas del momento hechas 100% en Colombia. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/ocio/las-cervezas-artesanales-mas-destacadas-del-momento-hechas-100-en-colombia-2986788>

Nariño Hoy. (2020). *Dos Pastos SAS recibe premio a La Mejor Adaptación a la Nueva Normalidad*. Reportero Ciudadano. <https://nariño hoy.com/pasto-dos-pastos-sas-recibe-premio-a-la-mejor-adaptacion-a-la-nueva-normalidad/>

Portafolio. (2018). Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>

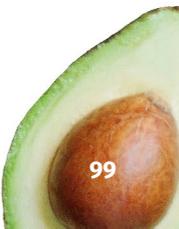
Portafolio. (2019a). ¿Cuántos litros de cerveza toma un colombiano al año? | Tendencias | Portafolio. *Revista Portafolio*. <https://www.portafolio.co/tendencias/cuantos-litros-de-cerveza-toma-un-colombiano-al-ano-534729>

Portafolio. (2019b). En cinco años se vendería 33,8% más en cerveza en Colombia. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/en-cinco-anos-se-venderia-33-8-mas-en-cerveza-en-colombia-532179>





- Portafolio. (2019c, June). El “boom” de las microcervecerías en Bogotá. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/el-boom-de-las-microcervecerias-en-bogota-528476>
- Revista diners. (2018, September). Cervecerías artesanales en Colombia: el club de la resistencia. *Revista Diners*. https://revistadiners.com.co/gastronomia/58906_cerveza-artesanal-el-club-de-la-resistencia/
- Semana. (2018, January 9). El proyecto que recuperará la antigua Cervecería Andina. *Semana*. <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/el-suroccidente-de-bogota-se-siente/articulo/el-proyecto-triangulo-bavaria-para-la-antigua-cerveceria-andina/553744/>
- Semana. (2019, April). Ahora los colombianos toman más marcas Premium de cerveza. *Revista Semana*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/habitos-de-consumo-de-los-colombianos-en-cerveza/269066/>
- Semana. (2020a, June). El sector aseo: protagonista para el bienestar durante la pandemia. *Dinero*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/sector-aseo-protagonista-del-bienestar-durante-la-pandemia/290596/>
- Semana. (2020b, December). Impuesto a las cervezas bajará en 2021, pero el de los cigarrillos subirá. *Dinero*. <https://www.semana.com/economia/articulo/cuanto-aumentara-el-precio-de-los-cigarrillos-y-cerveza-en-2021/310760/>
- Statista. (2018). The Countries Drinking the Most Beer. *Statista Alcoholic Drinks Report 2018 - Beer*. <https://www.statista.com/chart/12510/the-countries-drinking-the-most-beer/>
- Statista. (2020). *Cerveza: líderes mundiales en 2020*. <https://es.statista.com/estadisticas/600208/valor-de-marca-de-las-marcas-cerveceras-mas-importantes-en-el-mundo/>
- Treid. (2020). *Importaciones y exportaciones colombianas de alcohol etílico en 2019 y 2020*. Investigadores Treid. <https://www.treid.co/post/importaciones-y-exportaciones-colombianas-de-alcohol-etilico-en-2019-y-2020>
- Valora Analitik. (2020). *Águila, Póker y Bancolombia, las marcas más valiosas de Colombia en 2020*. Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/2020/03/05/guila-poker-y-bancolombia-las-marcas-mas-valiosas-de-colombia-en-2020/>





Sobrevivir y competir en períodos de crisis en el sector lácteo: Caso Lácteos Palermo

Jeckson Fernando Cuastumal Reina¹
Deixy Ximena Ramos Rivadeneira²
Claudia Magali Solarte Solarte³
Guillermo Javier Hidalgo Martínez⁴

¹ Egresado Contaduría Pública Universidad CESMAG. Correo Electrónico: yefer640@gmail.com

² Magister en Gestión de la Tecnología Educativa. Docente tiempo completo programa Contaduría Pública, Universidad CESMAG, grupo de investigación *Lucca Paccioli*. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9542-5823>, Correo Electrónico: dxramos@unicesmag.edu.co

³ Magister en Mercadeo. Docente tiempo completo programa Administración de Empresas, Universidad CESMAG. grupo de investigación *Gestión y Competitividad*. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8844-2070>. Correo Electrónico: cmsolarte@unicesmag.edu.co

⁴ Magister en Mercadeo. Docente tiempo completo programa Administración de Empresas, Universidad CESMAG. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9679-5535>. Correo Electrónico: gjhidalgo@unicesmag.edu.co



Resumen

La pandemia ocasionada por el COVID-19 y las problemáticas del paro nacional, han generado una serie de cambios e impactos en el desarrollo de los diversos espacios, al mismo tiempo afectando de manera directa la economía de las empresas, talvez es una de las épocas más difíciles con los que se ha enfrentado el país y sin duda uno de los retos y una prueba para los empresarios, por lo tanto, en este caso de estudio fue importante analizar cómo se afrontó los cambios y que estrategias se implementaron para poder superar los momentos de crisis y lograr la sostenibilidad en la micro empresa Lácteos Palermo, ubicado en el municipio de Guachucal, Nariño.

Palabras clave: Micro empresa, pandemia, COVID-19, economía, estrategias.

Abstract

The pandemic caused by COVID-19 and the problems of the national strike have generated a series of changes and impacts in the development of the various spaces, at the same time directly affecting the economy of companies, perhaps it is one of the times most difficult the country has faced and undoubtedly one of the challenges and a test for entrepreneurs, therefore, in this case study it was important to analyze how the changes were faced and what strategies were implemented to be able to overcome the moments of crisis and achieving sustainability in the micro-company Lácteos Palermo, located in the municipality of Guachucal, Nariño.

Keywords: Microenterprise, pandemic, COVID-19, economy, strategies.

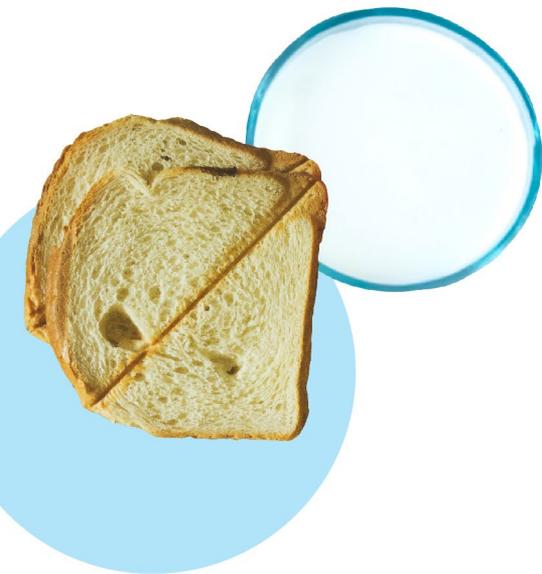
Introducción

Lácteos Palermo es una micro empresa ubicada en el municipio de Guachucal, en el departamento de Nariño, creada en el año 2013. Dedicada a la comercialización de productos lácteos, con vocación social que contribuye al desarrollo de sus empleados y al gremio de los habitantes de Guachucal, Nariño, sus productos cumplen con estándares de calidad buscando generar valor para los empleados, clientes, proveedores y el mercado en general, orientada siempre a la gestión ética, responsabilidad y servicio.

El estudio de caso que se presenta a continuación se centró en el análisis de la situación que afrontó la micro empresa Lácteos Palermo en épocas de pandemia y las problemáticas vividas por el paro nacional. Sin duda alguna el 2020 fue un año que cambio de manera radical en la manera de actuar, comunicarse y esencialmente cómo se realizó las operaciones de compra, teniendo un impacto principal en el marketing que dio un giro de 180 grados, para poder compensar rápidamente las necesidades de una población obligada al confinamiento.

Por lo anterior, para este estudio de caso se seleccionó Lácteos Palermo, como una micro empresa que es referente en el departamento de Nariño en actividades económicas enfocada en productos





lácteos; con el fin de identificar la problemática que afrontó en época de pandemia y del paro nacional y la implementación de posibles estrategias a seguir para mantenerse en el mercado.

Diversos aspectos del marketing cambiaron debido a las crisis obligando a las empresas a entender el nuevo entorno, especialmente en aspectos como las expectativas y preferencias de los consumidores y la evolución de la competencia (Mesa et al., , 2013), es por ello que las organizaciones necesitaron analizar las estrategias e investigar más en este sentido para poder beneficiarse de oportunidades emergentes.

Así mismo, la pandemia generada por el COVID-19, y específicamente la cuarentena que se impuso en el país, ha tenido un impacto negativo en la actualidad de las grandes, medianas y pequeñas empresas; lo que se verifica en la caída del volumen de trabajo atendido. Eso implicó que tanto las ventas y, por lo tanto, los ingresos se vieron disminuidos. (Ramirez y Campos, 2020)

En este sentido, hoy en día se ha incrementado el número de empresas de lácteos en el departamento de Nariño, lo que ha generado una fuerte competencia, porque algunos segmentos del mercado no tienen una clara diferenciación en cuanto a precio, calidad y portafolio de servicios.

Lácteos Palermo es una de esas micro empresas que sufrió ese fuerte impacto económico negativo ocasionado por la pandemia y la competencia. En vista de garantizar la sostenibilidad y proyección futura de la organización, el actual gerente y su junta directiva plantearon alternativas que les permitieron incrementar los ingresos y mantener su posición en el mercado, efectuando además unas posibles estrategias a seguir para el desarrollo de la organización.

El caso de estudio se compone de las siguientes partes: inicialmente se cuenta la reseña histórica, presentación de productos y servicios, análisis del sector al que pertenece, análisis interno, situación problema y finalmente las posibles estrategias para la sostenibilidad y superación de momentos de dificultad.

Descripción de la organización

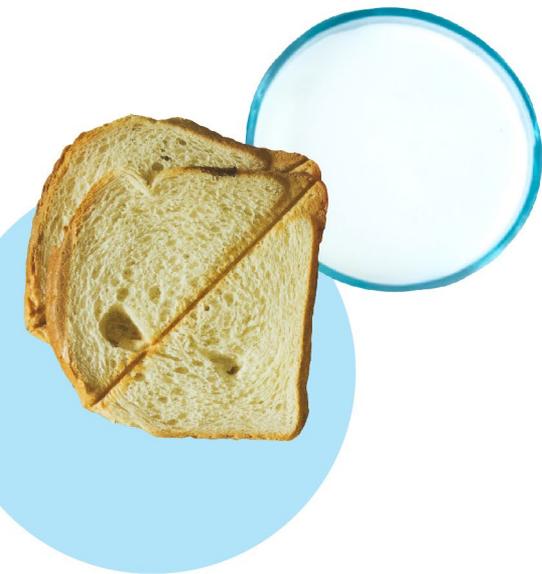
Breve historia de la empresa

Lácteos Palermo es una micro empresa que surge como una idea, ya que sus propietarios trabajaron un buen tiempo dentro de la producción y tratamiento de la materia prima “leche”, y a través de esto ellos obtienen experiencia suficiente para emprender en su propia empresa. Es así que esta se constituyó el 31 de octubre de 2013, se encuentra ubicada en el kilómetro 2 vía a Ipiales, más exactamente en el municipio de Guachucal-Nariño. Su principal actividad es la elaboración de productos lácteos como: queso doble crema y queso campesino. El 3 de septiembre de 2018, se presentaron las últimas cifras en informes financieros, junto con la presentación de la declaración de renta.

La entidad cuenta con el direccionamiento estratégico como se muestra a continuación:

Misión. Somos una organización con vocación social que contribuye al desarrollo de sus empleados y gremio ganadero de Guachucal-Nariño, nuestros productos cumplen con estándares de





calidad, buscando generar valor para empleados, clientes, proveedores y el mercado en general, orientando nuestra gestión con ética, responsabilidad y servicio.

Visión. Para el año 2025, ser la empresa líder en la transformación y comercialización de productos derivados de la leche producida en el municipio de Guachucal-Nariño y sus alrededores, ofreciendo siempre productos de alta calidad, con una proyección global, gestionando una actividad sólida y sostenible para la empresa y sus asociados.

Principios y valores

Honestidad. Lácteos Palermo de Guachucal, llevará a cabo sus negocios con honestidad e integridad de conformidad a las buenas prácticas empresariales.

Trabajo en equipo. Valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.

Compromiso. Con nuestros clientes, brindándoles productos de calidad; con la sociedad, brindando estabilidad a las familias de nuestros colaboradores; y con el medio ambiente, cumpliendo las normas establecidas para su cuidado.

Excelencia. En todo momento nos planteamos desafíos para mejorar nuestros productos y procesos; esforzándonos por apoyar a nuestros clientes a cumplir sus metas. Promovemos la diversidad, el trato justo, el respeto y la confianza.

Objetivo general. Ofrecer productos que cumplan con los estándares de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Objetivos específicos.

- Hacer seguimiento y control de los procesos productivos.
- Mejorar los mecanismos de la transformación de la materia prima.
- Optimizar la competencia del talento humano.

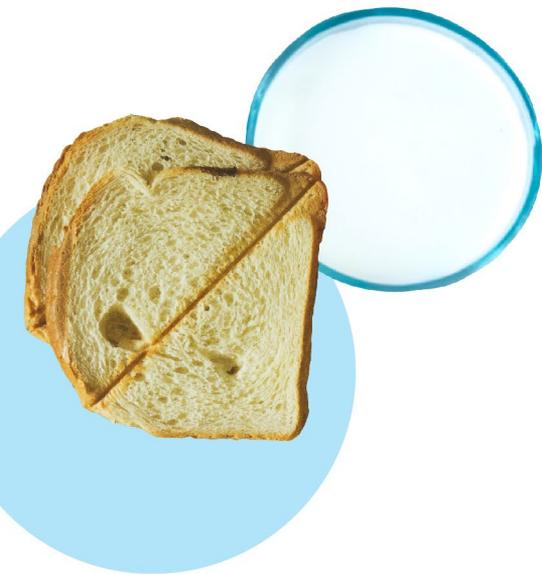
En la figura 1, se puede observar el respectivo logo de la empresa Lácteos Palermo.

Figura 1
Logotipo Lácteos Palermo



Nota. Fuente: Cuastumal, J., Eraso, Y., y Hernández Y. (2021).





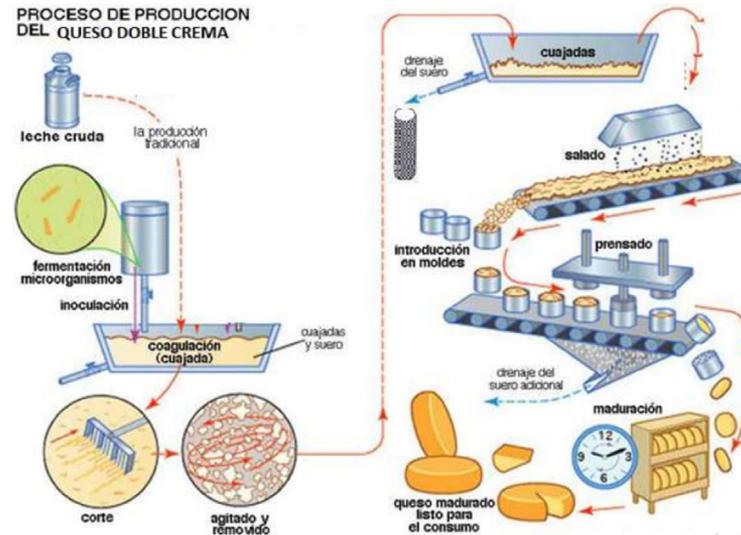
Presentación de productos

La empresa ofrece tres productos fundamentales, queso doble crema, el cual consta de los siguientes ingredientes: leche, cultivo láctico (suero), reactivo (fenolftaleína), cuajo, calcio, sal, conservantes, además ofrece el queso molido o casero y la cuajada.

En la figura 2, se puede observar el proceso de producción del queso doble crema.

Figura 2

Proceso de producción del queso doble crema



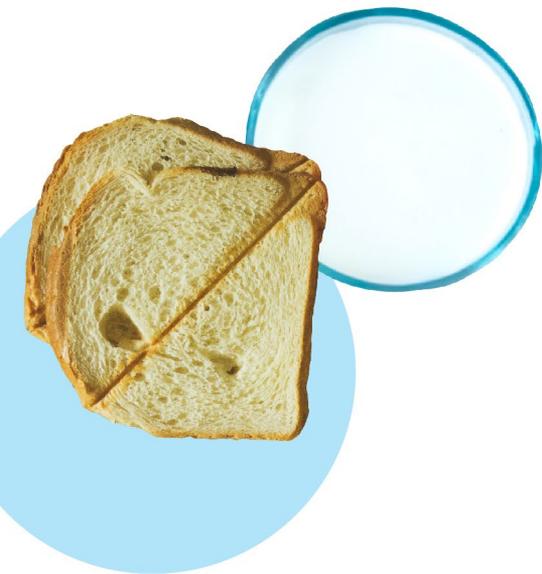
Nota. Fuente: https://4.bp.blogspot.com/-d3yDEVjDFKQ/WyOufhJoX_I/AAAAAAAAAGmk/anIBDVmkZ0k9xRsTZ0aX-hlC5C161-n8ZQLcBGAs/s1600/queso%2Belaboraci%25C3%25B3n%2Bdef.png

Análisis del sector al que pertenece la empresa

Información del entorno

Con el objeto de enmarcar la microempresa dentro de un análisis de contexto, a continuación, se describe el panorama dentro del cual se desenvuelve. Incluye un breve análisis del entorno nacional y regional relacionado con la producción de leche, así como de los derivados lácteos y el





análisis del área de influencia directa de la empresa “Lácteos Palermo”. Se fundamenta en diversos estudios y publicaciones y en el desarrollo del trabajo de campo efectuado para el desarrollo del presente estudio de caso.

El sector lácteo, es uno de los sectores más importantes a nivel regional y nacional, tanto por su nivel de consumo como por las implicaciones económicas y sociales que genera. En efecto, la producción de leche viene creciendo, beneficiándose de los avances tecnológicos vinculados a la industria lo cual no sólo garantiza más eficiencia en la producción, igualmente permite el desarrollo de nuevos productos derivados lácteos, más especializados y enfocados en necesidades específicas de la población y el mercado.

El desarrollo de nuevos productos derivados lácteos va de la mano de los procesos de investigación, no sólo desde el ámbito del mercado y las necesidades de los clientes, si no como también en la identificación de las múltiples oportunidades que ofrece la leche y sus componentes.

La producción lechera en Colombia

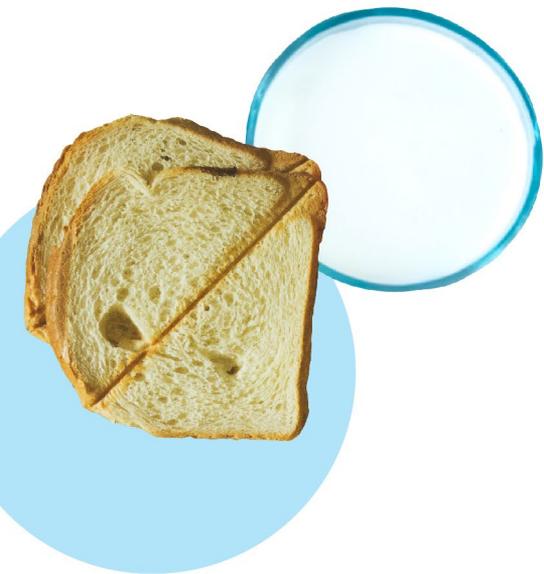
Las estadísticas dan muestra que el sector lácteo es una de las actividades con participación económica alta y potencial de desarrollo en todo el país.

En efecto, según el DANE, el sector representa una participación del 24.09% del PIB agropecuario y el 1.76% en el PIB nacional, generando más de 800 mil empleos directos e indirectos. Con relación al consumo de productos lácteos, la leche líquida sigue liderando en el mercado, seguido de los quesos tradicionales (quesito y cuajada), yogures y algunos productos como mantequilla, leche en polvo, sueros, entre otros. Pero, se hace necesario, generar acciones que permitan el desarrollo de productos con alto valor agregado, con miras de atender segmentos especializados de mercado a nivel nacional e internacional. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2021, p.2)

Los lácteos son productos con gran relevancia dentro de los hábitos de consumo de la población colombiana. La demanda interna ha hecho que el sector lácteo en Colombia juegue un papel muy importante en la generación de valor de la economía agropecuaria colombiana, muestra de esto es su representatividad en el PIB agropecuario, pues de acuerdo con el DANE, para el segundo trimestre de 2020 este renglón representó el 24,09%, del PIB agropecuario y el 1,76%, del PIB nacional. El sector de la producción lechera genera 600 mil empleos directos y 200 mil puestos de trabajo en la parte industrial, con un total de 50 mil acopiadores.

En esta misma ruta, según la base de datos Euromonitor, la industria de productos lácteos en Colombia ha crecido un 19%, desde el año 2014, pasando de vender \$7.593,9 billones de pesos, en dicho año, a vender \$ 9.017,8 billones de pesos en 2019, mientras tanto en América Latina se ha presentado una disminución del -13,4 desde el año 2014, pasando de \$71,403.8 millones de dólares en dicho año, a \$61.831,7 millones de dólares en 2019, esto da muestra de la gran cultura de consumo de lácteos que hay en Colombia (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2021).





Por otra parte, “la cadena de productos lácteos está compuesta por ganaderos, acopiadores, cooperativas, empresas industriales, distribuidores detallistas y consumidores institucionales y finales, además de su importancia económica es fundamental para el desarrollo de la sociedad rural en la medida que contribuye notablemente en la generación de empleo e ingresos a nivel de pequeños y medianos productores”. (Colanta, 2021).

Con respecto a la producción industrial de productos lácteos, Lácteos Palermo, ha presentado una mayor dinámica, sin embargo, se concentra en marcas líderes, de reconocida trayectoria sobre el territorio colombiano, haciendo difícil la penetración de pequeñas empresas regionales, que durante los últimos años han perdido participación en el mercado nacional. El desarrollo tecnológico de la industria de productos lácteos ha sido liderado por parte de las grandes empresas del sector, colocándolas en un nivel de competitividad similar a las empresas de productos lácteos en el mundo y desarrollando su capacidad exportadora. De manera paralela existe un sector industrial rezagado, con obsolescencia tecnológica, baja capacidad de innovación, bajas escalas e inexistencia de políticas y prácticas de mercadeo.

Los principales problemas con mayor incidencia en la competitividad, para cada uno de los eslabones de la cadena láctea en Colombia, se relacionan con el desarrollo de los servicios de apoyo, o infraestructura necesaria para el normal desempeño de la actividad, caracterizada por una preocupante ausencia o mal estado de la infraestructura. (Colanta, 2021)

La producción láctea en Nariño

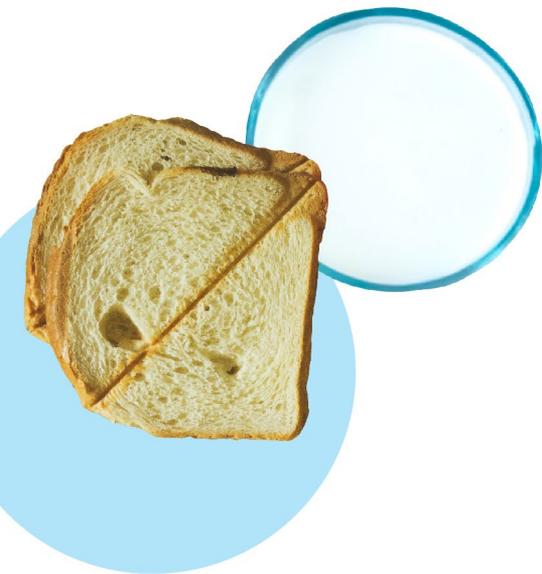
El Departamento de Nariño es un importante productor de leche. La producción de leche en Nariño en los últimos años supera los 600.000 litros diarios. Se estima que el 50%, de esta producción se destina a los mercados del Valle del Cauca y el centro del país, el 50% restantes se emplean en el departamento para su consumo y transformación.

Según Contexto ganadero (2015):

Nariño es una de las cuencas lecheras de Colombia que se ha consolidado con el paso de los años. El Fondo Nacional del Ganado, FNG, administrado por Fedegán, ha contribuido con el mejoramiento de la productividad láctea en la región. El inventario del hato bovino en el departamento del sur del país es de 379 mil 422 cabezas, de acuerdo a las estadísticas consolidadas hasta 2014 por la Oficina de Planeación del FNG. Allí se acopian entre 800 y 900 mil litros diarios de leche y el 96% de la ganadería se concentra en minifundios. Según Sagán, en el 99 % de las fincas predomina la raza Holstein, seguida de los hatos Normando y en menos proporción de la Jersey. El 40 % de la producción láctea se destina a la fabricación de quesos y leche fresca, los cuales se comercializan en el mercado informal y Ecuador. El porcentaje restante es acopiado por industrias del Valle del Cauca y Bogotá. (parr. 3)

En el departamento de Nariño, como en el resto del país, sí se ha disminuido el precio del litro de leche pagado al productor por la industria, igual se notificaron cuotas límites de acopio. Sin





embargo, la crisis no golpeó con gran magnitud a la empresa ya que se ha dado el comercio informal a Ecuador, que ha demandado el producto. En la actualidad, los ganaderos reciben entre ochocientos pesos (\$800) y ochocientos cincuenta pesos (\$850), por litro de leche.

Guachucal, Cumbal, Túquerres y Sapuyes, son municipios con vocación lechera, mientras que Ospina y Guaitarilla, se fortalecen cada día en la producción. Estas zonas se encuentran en tierras fértiles por encima de los 2.900mts de la altura sobre el nivel del mar.

El estudio sobre la competitividad y productividad de la cadena láctea en Colombia, describe la cuenca lechera del Altiplano Nariñense como dos regiones altamente productoras de leche. La primera correspondiente al municipio de Pasto y la segunda denominada la Provincia, integrada por los municipios de Guachucal, Cumbal, Túquerres e Ipiales.

Sobre la caracterización del sistema de producción el mismo estudio manifiesta que la producción de leche se realiza con base en pastoreo mediante el manejo de paquetes tecnológicos intensivos (manejo de ganado Hostein pastos kikuyos y raigrases y suplementación concentrados).

La zona produce alrededor de 570.000 litros de leche al día, los cuales son acopiados y comercializados por varias empresas de índole nacional y regional. Esta leche abastece el mercado del Valle, principalmente y los mercados regionales en menor proporción. Algunas empresas como Colácteos, han logrado posicionar derivados lácteos de gran calidad en los mercados nacionales.

En el departamento de Nariño, los técnicos de la región argumentan que ya los suelos comienzan a presentar problemas de erosión y compactación. La Provincia es en su mayoría plana, y presenta algunas ondulaciones hacia la cordillera, donde se también se produce leche. Ambas regiones soportan un verano fuerte en la época comprendida entre junio y septiembre, el cual afecta seriamente la producción de leche y vuelve a presentarse un veranillo en diciembre y enero.

No obstante, el clima en los últimos años, ha tenido comportamiento atípico. Predomina la producción “intensiva” en ganaderías especializadas (holstein). Genéticamente existen buenos programas de mejoramiento, participan activamente las asociaciones de razas y las principales casas comercializadoras de productos que para la inseminación artificial tienen representación local, del 50.0%, de la producción que se utiliza en el departamento, el 27.0%, es para consumo y el 23.0%, es destinado a la transformación de derivados la cual la realizan empresas tan importantes como Colácteos.

Igualmente, empresas como Lácteos Andinos y empresas como Puracé, Alival, aunque son empresas del Valle del Cauca y Popayán, han ayudado al fortalecimiento de este sector. Es importante destacar otras firmas menores como Lácteos La Victoria, Lácteos Chambú, Lácteos Bella Suiza y Lácteos Los Pinos, que se dedican a la producción de derivados en menor escala.

Tal es la importancia de la cadena láctea en Nariño, que ésta ha sido incluida como una apuesta productiva dentro del Plan Regional de Competitividad 2010-2032 del departamento. De acuerdo con Mincomercio (2018), dentro de los objetivos estratégicos para lograr el encadenamiento productivo y la clusterización, se han propuesto estrategias para consolidar las cadenas productivas existentes y emergentes, y dentro de éstas, se apuesta por el desarrollo y fortalecimiento de la cadena láctea y cárnica de los municipios que integran la cuenca lechera de Nariño.





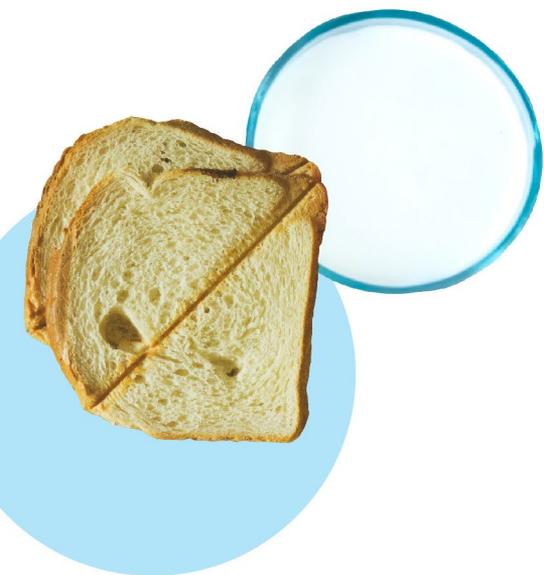


Tabla 1
Cuencas lecheras departamento de Nariño

Cuencas Lecheras Departamento de Nariño						
	Otros Municipios	Guachucal	Pupiales	Cuenca Lechera del Sur	Total Cuencas	Total Nariño
Número de predios lecheros	11,491	7,150	4,014	4,429	15,593	27,084
% del total	42%	26%	15%	16%	58%	100%
Litros de leche día	148,928	159,574	98,200	82,068	339,842	488,770
% del total	30%	33%	20%	17%	70%	100%
Total cabezas	147,549	76,204	49,058	53,010	178,272	325,821
% del total	45%	23%	15%	16%	55%	100%
Machos	53,871	9,628	7,651	14,512	31,791	85,662
% del total	63%	11%	9%	17%	37%	100%
Hembras en total	93,678	66,576	41,407	38,498	146,481	240,159
% del total	39%	28%	17%	16%	61%	100%
Hembras en ordeño	26,876	22,882	13,869	12,941	49,692	76,568
% del total	35%	30%	18%	17%	65%	100%
%Hembras Ordeño/Hato	18%	30%	28%	24%	28%	24%
Litros/Vaca/Día	5.5	7.0	7.1	6.3	6.8	6.4

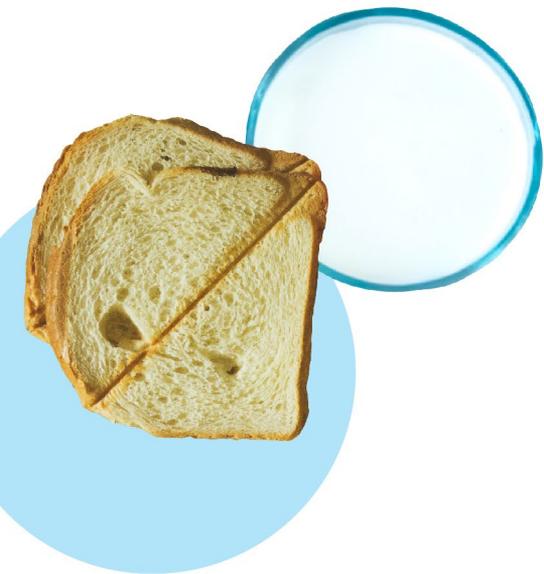
Nota. Fuente: Orjuela (2018).

Por otra parte es importante tener en cuenta que los problemas sociales por los que atraviesa el país y el departamento, han ocasionado grandes pérdidas económicas en las ventas lecheras al interior del país, esto debido a las protestas sociales que se presentaron semanalmente y los trancones por derrumbes en las carreteras que hacen que se obstaculice el transporte de leche hacia el resto del país, por lo tanto, la leche producida se debe quedar en el departamento de Nariño, y como la demanda ya está satisfecha, esta producción se pierde.

Entorno demográfico

El área geográfica de influencia directa está constituida por el municipio de Guachucal. Según la Alcaldía de Guachucal en Nariño (2018):





Guachucal es un municipio colombiano ubicado en el departamento de Nariño, se sitúa a 99 kilómetros de la ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento. Tiene una extensión de 15.020 hectáreas que representan el 0.45% del total de la superficie del Departamento de Nariño, lo que permite ubicar al municipio en el 40 puesto, entre 64, según su extensión. En el centro del poblado su topografía es plana, con pendientes leves a la salida de Ipiales, Cumbal y El Espino. Como accidentes orográficos de mayor importancia están los cerros Buena Vista, Calima y Colimba y el Páramo de Paja Blanca.

Estas tierras están comprendidas en pisos térmicos fríos y páramos, es regado por el Río Juntas, que más abajo recibe el nombre de Sapuyes y otras corrientes menores. La mayor parte de su territorio es montañoso, comprendido en el Nudo de los Pastos con 159 km².

Su piso térmico es propiamente páramo, con una temperatura promedio de 10 °C y está a una altura de 3.180 msnm y una latitud norte de 0° 57' 50" y a 77° 43' 50" de longitud al oeste de Greenwich. Es el segundo municipio más alto de Colombia después de Vetas.

Guachucal limita así: Al norte a 30 km, con el municipio de Sapuyes; al sur, con los municipios de Cumbal a 16 km y Cuaspud a 3 km; al oriente, con los municipios de Aldana a 14 km y Pupiales a 8 km y al occidente con los municipios de Mallama y Cumbal.

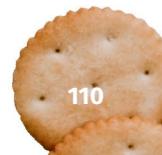
Con Pasto se comunica bien por la vía de Ipiales o por la de Túqueres, siendo estas carreteras pavimentadas en todo su trayecto. El acceso a la localidad es el siguiente: Pasto – Ipiales: 85 km, Ipiales - Guachucal: 26 km (p.1).

Entorno económico

De acuerdo, al Plan de desarrollo municipal de guachucal (2018):

Guachucal es uno de los municipios económicamente más solvente del departamento de Nariño, gracias al espíritu laborioso, emprendedor y trabajador de sus habitantes. En comparación con otros municipios, no se ve pobreza notoria, debido a sus actividades económicas, a su clima y su situación geográfica. Cuenta con tres resguardos indígenas de la familia Pasto-Quillacinga: Guachucal, Muellamués y Colimba, debido a ellos se ha logrado un gran adelanto en la localidad, son organizaciones que consiguen recursos económicos y productos alimenticios de países extranjeros, incluso hoy tienen su propio Hospital.

Tiene además dos plantas enfriadoras de leche: Colácteos y Alpina con una cantidad de 60.000 litros de leche que salen con destino a Popayán, Cali y parte se lo utiliza para fabricar derivados de la leche. Guachucal también es reconocido porque tiene el mayor y más valioso parque automotor dedicado en su totalidad a la industria y el transporte. Está integrado por un grupo de motoristas muy bien organizados con una junta que planea cada año las festividades del gremio dedicado a la virgen del Perpetuo Socorro en el mes de agosto.





El Municipio de Guachucal es netamente agropecuario, pues tiene 11.510 hectáreas dedicadas a la producción pecuaria y 460 hectáreas dedicadas a la producción agrícola, de las cuales 400 hectáreas se las utiliza para la siembra de papa, con una producción aproximada de 6.640 toneladas al año, 30 hectáreas de papa amarilla que tienen una producción aproximada de 349 toneladas/año y 30 hectáreas de haba que producen 261,9 toneladas en el año.

Por otro lado, en cuanto al inventario de ganado bovino se registra un total de 29,407 cabezas, de las cuales el 90%, se dedica a la explotación para la producción de leche, el 8%, se destina a explotación de carne y el 2%, a la producción de doble propósito. De acuerdo con los anteriores datos, se puede corroborar porque el municipio de Guachucal, es mayor productor de leche en el departamento de Nariño, y por lo tanto es catalogado actualmente con el nombre de “Guachucal corazón lechero de Nariño. (Alcaldía municipal de Guachucal en Nariño, 2018)

Sector Primario. Las principales actividades económicas del municipio Guachucal Nariño es la agricultura y la ganadería en los cuales predomina el cultivo de papa, haba, verduras y hortaliza; en la actividad pecuaria se establece la ganadería de leche, la cría de cerdos, cuyes, peces y a nivel casero aves, estos son comercializados en los mercados locales y del resto de los municipios del Departamento de Nariño especialmente en Ipiales, Túqueres y Pasto.

Sector Secundario. Se caracteriza por la actividad industrial y agroindustrial a nivel de microempresa, también en la tecnificación del procesamiento de leche en el cual cuenta con dos grandes plantas procesadoras de leche: Colácteos y Alpina.

En las actividades a nivel de microempresa se encuentra las carrocías, cerrajería, carpintería y ladrilleras. Con respecto a la artesanía en el municipio de Guachucal, es muy reconocida y está constituida por los tejidos de lana de oveja, esta es una tradición y tiene un gran valor cultural desde sus ancestros, donde se producen ruanas, cobijas y sacos para venderlos en el mercado local y en la ciudad de Ipiales.

Sector Terciario. Se establece que hay 114 establecimientos comerciales lo cual es principal fuente de ingreso para las familias y los pagos correspondientes a los impuestos, mejorando la condición de vida. Se reconoce la venta de cemento, materiales de construcción, insumos agropecuarios, almacenes de ropa, lana, telas, calzado, electrodomésticos y variedades; igualmente hay tiendas, droguerías. Y establecimientos de Banca como: Popular, BBVA, Davivienda, colmena y Colpatría. (Peña et. al., 2016, p.14)

Análisis de la competencia

Cotelco (2021), afirma: “El departamento de Nariño en su economía, tiene tres ejes fundamentales que lo fortalecen de manera simultánea: la producción para el consumo nacional, las exportaciones agroindustriales (dirigidas a Europa, Asia, Norte y Latinoamérica) y el intercambio comercial con Ecuador. Al tener tierras fértiles y altamente productivas, debido a su ubicación





demográfica que le permite disfrutar todos los pisos térmicos, ser frontera y tener costa, ha desarrollado una transformación fabril y un profundo interés en el sector agrícola, ganadero, industrial, entre otros; con estas ventajas que lo posicionan como un departamento competitivo en el mercado”.

En el informe publicado por el DANE, Nariño no muestra un crecimiento económico importante, como lo dice Burgos (2018), este departamento no es competitivo a nivel de otras regiones, en los últimos años ha tenido un crecimiento del 0.8% aportándole al Producto Interno Bruto del país tan solo en 1.8%, por debajo de Cauca y por encima de Putumayo que son las regiones limítrofes. Además, también se menciona varias causas por las cuales la región no tiene buen desarrollo, las cuales datan en los años setenta con las limitaciones para la construcción de la vía panamericana, también el desaprovechamiento al acceso que se tiene al océano Pacífico por Tumaco, donde no hay un puerto para comercializar productos y la no utilización de la frontera hacia el sur del continente, entre otras.

(Díaz, como se citó en Burgos ,2018) plantea que: “Estos factores no han permitido que el departamento se desarrolle como debería, a pesar de la extensión de su territorio, las fortalezas agrícolas, marítimas y la fertilidad de sus tierras”.

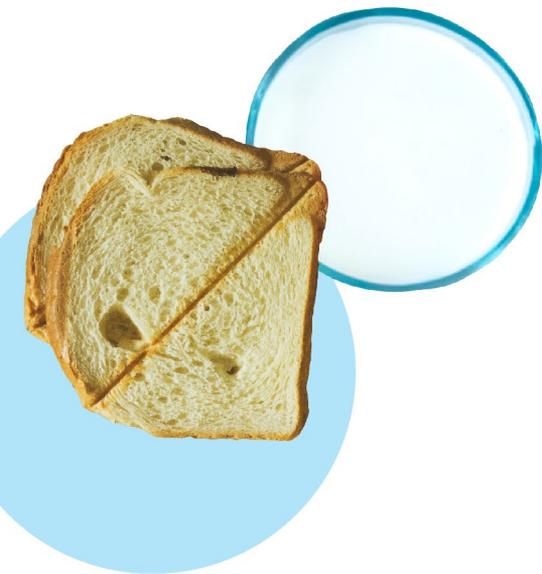
En cuanto a lo concerniente al sector lácteo en el departamento es uno de los que tiene mayor importancia en la generación de empleo y que constituye la única fuente de ingresos para muchas personas.

Según la Gobernación de Nariño (2018), “En la actividad láctea, cerca de 43.700 familias dependen de esta, que produce 983 mil litros de leche diarios, aportando a la economía 358 mil millones de pesos al año” (par. 1). Todos los eslabones de la cadena láctea enfrentarán grandes retos en un horizonte cercano, por lo que es necesario analizar los problemas de competitividad, innovación, calidad y costos que son los factores que definirán el futuro de la ganadería lechera de Nariño y por ende el de millares de personas que dependen exclusivamente de esta actividad en sus diversos procesos, desde la producción primaria, el transporte y el acopio hasta el eslabón industrial.

Entre las principales ventajas comparativas se encuentran: que en la transformación de quesos maduros el proceso es natural debido a que las condiciones del medio ambiente lo permiten, destacándose en este punto los municipios de Pupiales, Guachucal y Cumbal. En la región existe inversión en infraestructura con capacidad productiva disponible, producción en trópico alto ecuatorial, con características ambientalmente distintas y con potencial para trabajar con sistemas sostenibles, en armonía con el medio ambiente. Y entre las ventajas competitivas se destacan: el queso molido y la cuajada que se producen en el departamento de Nariño gozan de una gran aceptación tanto en la región como en los departamentos de Valle y Cauca, acercamiento entre las diferentes empresas productoras de derivados lácteos canalizados a través de alianzas productivas con el objetivo de desarrollar un portafolio de productos regionales. (Cámara de Comercio de Pasto, 2018, p.36)

Además, es necesario conocer el número de cabezas de ganado que hay en la región, para así poder sacar el promedio de litros de leche por cada una de ellas. Según el Instituto Colombiano





Agropecuario (2017) “El inventario ganadero se estima en un promedio de 383.005 cabezas de ganado” (p.48) La producción se encuentra ubicada en altiplano de la zona andina del departamento de Nariño, Allí se acopian entre 800 y 900 mil litros diarios de leche y el 96 % de la ganadería se concentra en minifundios. Según Fabio Trujillo Benavides, presidente de la Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño, SAGAN, en el 99 %, de las fincas predomina la raza Holstein, seguida de los hatos Normando y en menos proporción de la Jersey.

El 40 %, de la producción láctea se destina a la fabricación de quesos y leche fresca, los cuales se comercializan en el mercado informal y Ecuador. El porcentaje restante es acopiado por industrias del Valle del Cauca y Bogotá según el censo de plantas productoras de alimento regional Nariño, (2018) tomados del censo de establecimientos contenido en una base de datos suministrada por el INVIMA el 17 de marzo de 2017, “existen 132 plantas productoras/transformadoras de leche y sus derivados, legalmente constituidas” (Esquema de Ordenamiento Territorial – EOT Municipio de Guachucal – Nariño, 2018, p.2).

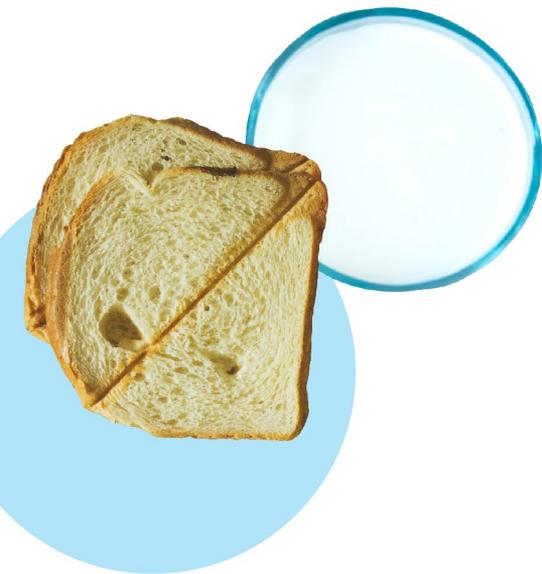
De acuerdo al Plan de desarrollo municipal (2018), en el diagnóstico de industria existen 36 asociaciones legalmente constituidas de las cuales 27 son lácteas, 5 de producción de papa, 2 de cuyes y 2 de tejido las que necesitan acompañamiento formativo para la comercialización y asistencia técnica integral y continua. El fortalecimiento de la nutrición, mejoramiento genético, sanidad y manejo del alto ganadero con una asistencia técnica continua para el mejoramiento de la calidad de la producción es una de las necesidades más sentidas del sector, además de la falta de maquinaria, la producción no se hace a gran escala por lo que es necesario tener un banco de maquinaria municipal a la disposición de las asociaciones que mejore la productividad.

Siendo consecuente con lo anterior a la parte productiva lechera le hace falta tecnificación para poder desarrollar sus actividades de una forma más ágil que no implique tanto desgaste físico por parte de aquellos que se dedican a esta labor y poder ser más competitivos en el mercado, dado que como lo dice el plan de desarrollo municipal vigente “Guachucal corazón lechero de Nariño”, esto da a entender la magnitud del aporte que realiza el municipio al sector lácteo de todo el departamento.

Según el censo de plantas productoras de alimentos regional Nariño contenido en una base de datos suministrada por el INVIMA el 17 de marzo de 2017, dio como resultado que existen 11 empresas lácteas legalmente constituidas en el municipio de Guachucal las cuales son:

- Alpina Productos Alimenticios S.A.
- Lácteos Las Dos Palmas SA.
- Rosa Amelia Revelo Caipe.
- Fábrica de Lácteos Mayo Guachucal.
- Asociación de Lácteos Buenavista Guachucal (Asolac Buenavista).





- Lácteo Oro Blanco Guachucal.
- Lácteos Shirley.
- Asociación de Resguardos Indígenas (Empresa Láctea).
- Los productores y procesadores de leche Santa Margarita.
- Humberto Guitarrilla Laguna.
- José Mariel Guitarrilla Realpe.
- Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño (Colácteos).

El análisis de la competencia es un estudio de la situación de una empresa en su entorno de mercado para determinar la intensidad de la competencia. Es un componente importante del análisis estratégico de una organización. Permite establecer los actores presentes en el mercado objetivo e identificar sus fortalezas y debilidades para adoptar un posicionamiento y una estrategia diferenciadores. El análisis de la competencia es el proceso que pone en práctica una empresa para saber cómo actuar en el ambiente competitivo, el cual empieza reconociendo a sus competidores para determinar cuáles son sus principales objetivos, estrategias, puntos débiles y fuertes.

Cuando se trata de competencia, se pueden establecer dos grados según afecten al área de negocio:

Competencia directa. Son aquellas empresas que operan en el mismo mercado. Es decir, que venden el mismo producto o servicio y se dirigen a los mismos clientes (segmento de mercado)

Competencia indirecta. Son empresas que operan en tu mismo mercado, se dirigen a los mismos clientes, pero ofrecen un servicio o producto sustituto o alternativo (Vera y Díaz, 2012, p.149)

Con el fin de lograr establecer el comportamiento de la competencia se efectuó un trabajo de campo consistente en indagar sobre las variables pertinentes. Se tuvo en cuenta para el análisis los tres principales competidores por similitud de sus capacidades estratégicas con las que desarrolla Lácteos Palermo.

Matriz de perfil competitivo. La empresa Lácteos Palermo, se encuentra en un mercado donde existe diversidad de competencia, que ofrecen variedad de servicios, es por eso que el objetivo principal es competir con calidad en atención y servicio a los clientes, así mismo con precios. Se puede destacar que es necesario manejar estrategias de publicidad y promoción que dan a conocer a los usuarios los productos y servicios que se ofrece.

Una vez identificadas las empresas más competitivas, se procede a realizar la matriz de perfil competitivo, donde se toma a la empresa, y a las dos más importantes empresas competidoras, se hace una observación de los diferentes factores claves para competir y a partir de esto se establece la matriz.



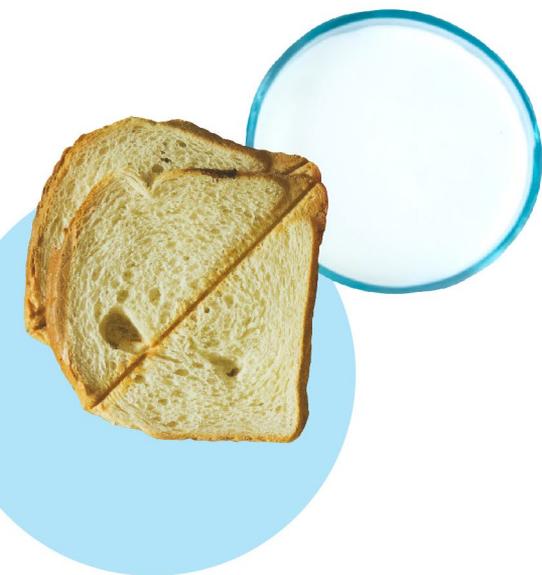


Tabla 2
Matriz de Perfil Competitivo para la empresa Lácteos Palermo

Variables Claves para Competir	Ponder.	Lácteos Palermo		Lácteos Las Dos Palmas		Asolac Buenavista	
		Calif.	R.P.	Calif.	R.P.	Calif.	R.P.
Calidad de los productos	0,35	4	1,40	4	1,40	3	1,05
Portafolio de productos	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Precios	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Imagen y prestigio	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Tecnología y recurso humano	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Total	1,00		3,35		4,00		3,20

Nota. Elaboración propia.

El desarrollo de la matriz de la tabla 2, muestra el grado de competencia al que está expuesta la empresa Lácteos Palermo.

La empresa Lácteos Las Dos Palmas SA., se considera el competidor más fuerte, puesto que cuenta con infraestructura adecuada, tecnología moderna, recurso humano, variedad de productos y precios más competitivos en algunos productos.

Cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y dentro de una empresa. se puede realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter (2018), el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.



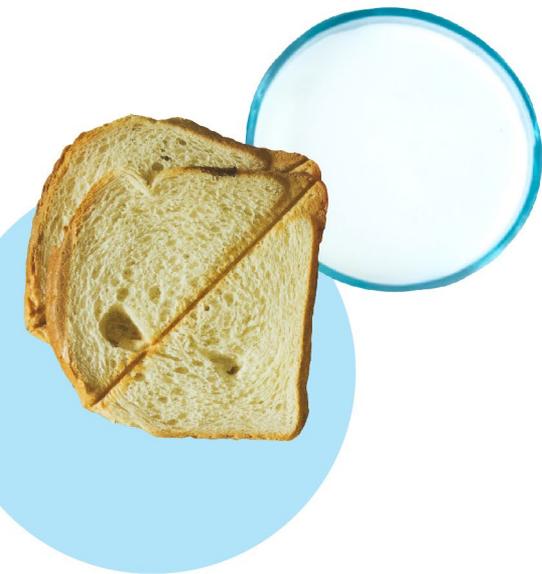


Tabla 3
Estrategias según las cinco fuerzas competitivas de Porter

Fuerza	Estrategia
Rivalidad entre competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la calidad de los productos • Reducir los precios. • Dotar de nuevas características a los productos ofrecidos. • Brindar nuevos servicios. • Aumentar la publicidad. • Aumentar las promociones de ventas.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar los canales de ventas. • Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento.
Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la calidad de los productos. • Reducir los precios.
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, reducir los costos de ambas partes.
Poder de negociación de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar una diferenciación en los productos. • Ofrecer mayores servicios de postventa.

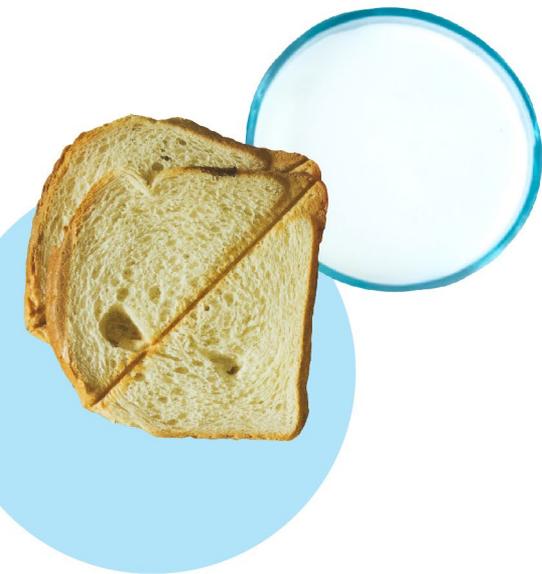
Nota. Fuente: Hernandez, J.N. (2018).

Análisis interno

En el año 2019 antes del inicio de la pandemia, la empresa Lácteos Palermo, se había posicionado dentro de un mercado importante debido a que se vio beneficiada por un proyecto en el cual La Fundación Onix llega al Municipio de Guachucal, con el fin de agrupar las diferentes procesadoras de lácteos en una asociación la cual se denomina: “Asociación de industrias procesadoras de alimentos mi Guachucal”, conformada por 13 micro empresas; esto con el fin de brindarles un mejoramiento en cuanto a dotación de equipos a través de cofinanciación de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas para su eficiente funcionamiento, del mismo modo con la capacitación del personal en temas como uso adecuado de los recursos, higiene y el procesamiento de materia prima la “leche”; además de esto la fundación llega como un puente colaborador para que estas empresas cumplan con los requerimientos de salubridad del producto frente a la entidad reguladora Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

Luego de haber realizado las diferentes actividades dentro de cada una de las micro empresas, la Fundación ONIX, realizó una rueda de negocios en la ciudad de Pasto convocando a posibles clientes de los productos derivados de la leche, donde cada una de las micro empresas tenían que exponer sus productos, rueda de negocios en la cual se destaca Lácteos Palermo, como una de las empresas que presenta un producto de excelente calidad apto para un mercado nacional.





Este fue un punto clave para que la empresa lograra expandir su mercado en diferentes municipios del departamento de Nariño como en: Pasto, Tumaco, Ricaurte, Aldana, Ipiales, Tuquerres, Cumbal y en grandes ciudades como: Cali y Medellín. Llegando a que sus productos sean catalogados como uno de los mejores, por la venta y elaboración de productos como: el queso doble crema, queso molido campesino y cuajada, elaboración de pizza, buñuelos, sándwich y como complemento ensalada de frutas, productos de gran preferencia por el consumidor final.

Es así como Lácteos Palermo logra acopiar 1.200 litros de materia prima “leche”, con el fin de cumplir con la demanda de productos, teniendo asegurado una venta corriente y así mismo comprometiéndose con sus proveedores en cuanto a precio de la materia prima y a la compra segura de esta. De estos 1.200 litros, 1.000 son destinados a la producción de queso doble crema, del cual con la venta se obtiene una utilidad bruta que oscila entre el 35% y 40%, y 200 litros a la producción de queso molido campesino y cuajada, del cual con la venta se obtiene una utilidad bruta que oscila entre el 45% y 50%, gracias a la calidad del producto se resalta que a pesar de que el queso campesino molido genera una utilidad mayor dentro del mercado este no es muy demandado en comparación con el queso doble crema, es por eso que la producción es 84% queso doble crema, 16% queso molido y cuajada.

No obstante, es esto beneficioso para el crecimiento de la empresa, sin embargo, en las temporadas vacacionales el precio del producto disminuye y por cuanto la utilidad igual en un porcentaje no máximo al 5%, igual en la temporada navideña este aumenta en la misma proporción por lo que se ve recompensado.

Situación problema

La situación causada por la expansión del COVID-19 alrededor del mundo, ha puesto en jaque la economía de la mayoría de los países, obligando al comercio a cerrar sus puertas y a replantearse la manera de cómo relacionarse con sus clientes. (Labrador et al., 2020)

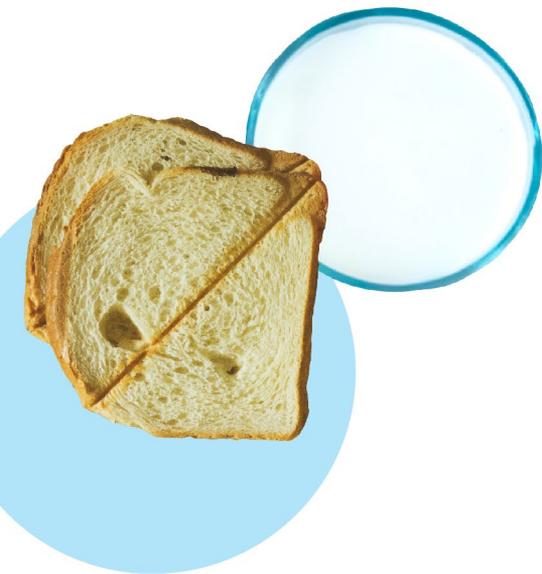
Así mismo, congeló industrias enteras y dejó arcaicas aquellas estrategias cuidadosamente planificadas por especialistas, viéndose obligados a implementar campañas acordes a la crisis, convirtiéndose en un desafío extraordinario. (Hill, 2020)

El golpe repentino y generalizado de la pandemia COVID-19 y las pausas súbitas de las actividades económicas, sociales y culturales que se tomaron para detener la propagación del mismo, han ocasionado un desplomé drástico de la economía mundial, según las previsiones del Banco Mundial se reducirá un 5,2% este año. (Ortiz y Méndez, 2020)

Es por ello que cuando se inició la pandemia, se tornó una incertidumbre en cuanto al correcto funcionamiento de la empresa, se empezó a tener noticias del acercamiento del virus al país y el caos se desató dentro del mismo, sin embargo, hasta que el gobierno nacional anunció la cuarentena, en la empresa se laboró normalmente durante los primeros 15 días del mes de marzo del 2020.







De acuerdo a las noticias surgió la idea de parar la producción y cerrar momentáneamente la empresa, debido a la gran disminución de la demanda, es por eso que durante los últimos 15 días del mes de marzo de 2020, hasta el mes de julio de 2020, no hubo producción, aun así, los empresarios en procura de mantener sus proveedores buscaron socios estratégicos e intermediarios para poder vender la materia prima a la competencia potencial que es Alpina, la cual en esos momentos se convirtió en un aliado estratégico de los pequeños industriales, sin embargo, esto redujo las utilidades a un 5% neto, solución que tomaron varios proveedores y otros optaron por retirarse y vender su producto a otras empresas.

Durante el mes de agosto del año 2020, la empresa empezó a producir bajo la modalidad de alternancia y cumpliendo con las normas de bioseguridad, producción que inició con un volumen de 200 a 300 litros diarios de materia prima “leche”, y el producto más rentable que es el queso molido campesino y cuajada, producción que se distribuyó dentro del mercado local, obteniendo una utilidad bruta del 50%, sin embargo, a medida que paso el tiempo siguió acrecentándose la incertidumbre del tema pandemia, pese a esa incertidumbre la empresa continuó la producción, la cual se mantuvo constante hasta la llegada de temporada navideña donde se notó un aumento en el mercado y por ende incremento la producción que paso de estar entre 200 y 300 litros diarios a 400 y 500 litros diarios, surgiendo la necesidad de buscar nuevos proveedores. A pesar de que la competencia en el precio por litro a pagar a los proveedores es muy alta, teniendo en cuenta las empresas Alpina y Colácteos que son su competencia, no se logra obtener la suficiente materia prima para la producción requerida.

Desde el mes de diciembre de 2020, hasta el mes de abril de 2021 se logró mantener la producción y aumentar a 600 litros diarios, debido a que se reactivaron varios sectores de la economía como el transporte transporte, mediante el cual se logra llegar al mercado y a ciudades como: Pasto, Ipiales, Tuquerres y Cumbal. Se pretendió seguirse expandiendo el mercado a través de canales de comunicación ofreciendo los productos que vienen con el logotipo plasmado en el empaque ofertándolos principalmente en redes sociales, con las posibilidades de ir creciendo y lograr así estabilidad productiva de oferta y a la vez empresarial.

En el país inició un paro nacional el cual se anunció que duraría 3 días, pero no fue así, se extendió durante más de un mes, esto afectó notablemente a toda la economía nacional. Es importante resaltar que debido a que las vías se cerraron, Alpina cerró sus puertas para sus proveedores y es entonces como Colácteos empezó un trabajo bajo la modalidad de alternancia, sin embargo, Lácteos Palermo continua su producción con el fin de garantizar a sus proveedores la recepción de su producto “leche”, labor que no realizó Alpina y Colácteos, los cuales dejaron en momentos críticos a los productores de leche, que tuvieron que regar el producto en las vías de todo el departamento.

Durante el paro nacional se continuo la producción de un 90% de queso doble crema, el cual fue refrigerado; con la esperanza de una solución y apertura de vías, el 10% de queso campesino molido y cuajada que se distribuyeron a nivel local. Gracias al primer corredor humanitario, en la tercera semana de mayo del año 2021, se empezó a distribuir el producto refrigerado, sin embargo, el precio cae en un porcentaje del 30% y 40%. Es así como a través de las redes sociales se continuó





promocionando los productos y poder generar un impacto positivo para así poder lograr ventas en tiempo récord, no obstante, a esto, los precios bajos se mantuvieron por la sobreproducción.

Hay aspectos que son importantes resaltar, uno de ellos es que se logró una solución para los proveedores, el precio de la leche por litro disminuyó, pasa de mil pesos (\$1,000), a quinientos pesos (\$500) el litro, esto debido a la sobreproducción de queso en sus diferentes presentaciones, el aumento en la cantidad de materia prima debido al cierre de Alpina y a la Alternancia en Colácteos; del mismo modo se destaca que los insumos utilizados para la producción se mantuvieron, lo que no ocurrió con los productos de aseo, los cuales aumentaron de precio hasta en un 25%.

En el marco del paro nacional, se logró un acuerdo valioso con un cliente potencial en el mercado local, el cual debido a los diferentes bloqueos no podía ser abastecido de productos lácteos. La empresa denominada “Lácteos Oro Blanco”, comercializadora de productos derivados de la leche, realiza un acuerdo de contratación con “Lácteos Palermo”, para que sea quien suministre sus productos, para esta comercializarlos; es aquí donde “Lácteos Palermo”, dirige un 80% de la producción a “Lácteos Oro Blanco” y el 20%, al mercado.

Gracias a este acuerdo el mercado se normalizó, no obstante, hubo una incertidumbre por el paro nacional, al cual no daban solución definitiva por parte del Gobierno Nacional, el virus seguía latente, pero no se perdió la esperanza de que vendrían tiempos mejores, con el avance de la vacunación y que se llegase a solventar el desabastecimiento que tienen las diferentes empresas.

Posibles estrategias para la sostenibilidad y desarrollo de la organización

La naturaleza de las organizaciones tiende a ser cambiante, pues son los recursos (técnicos, administrativos, presupuestales y societarios), los que plantean la dinámica del medio ambiente y como la gerencia de la organización reestructura sus operaciones, habilidades y estrategias para adaptarse al entorno cambiante y seguir siendo competitivos, es por ello que es necesario implementar las siguientes estrategias por parte de las empresas lácteas y particularmente por Lácteos Palermo así:

Teniendo completa disponibilidad de la materia prima solicitar crédito o apoyo social para diversificar productos.

Dar a conocer la gama de productos actuales a clientes potenciales mediante foros de exposición.

Evaluar las buenas prácticas de manufactura y si existen errores en su aplicación corregirlos.

Vincularse con Universidades locales y regionales obteniendo con ello capacitación especializada en nuevos procesos y productos.

Gestionar enlaces con proyectos gubernamentales para adquirir equipo tecnificado a costo accesible.





Hacer uso adecuado de los recursos empresariales promoviendo prácticas verdes y bienestar social.
Realizar seguimiento a los productos a lo largo de la cadena de suministro.

Determinar el valor agregado a los productos ofertados para obtener ventajas y diferenciación ante la competencia de una manera sólida.

Incorporar planes de mejora continua en toda la cadena productiva acordes a lo esperado por los parámetros de la industria láctea.

Se deben desarrollar los productos, aprovechando el origen de la materia prima y la búsqueda de nuevos mercados.

Innovar en productos, procesos, canales de distribución, mercadeo, ventas, toma y procesamiento de pedidos, almacenamiento, distribución, recaudo y devoluciones.

Tener un manejo correcto de talento humano, una filosofía de producción, manejo contable, control de calidad, inventarios, comercialización y ventas entre otros.

Implementar nuevas estrategias comerciales y buenas prácticas gerenciales para lograr la mejora continua.

Desarrollo de productos, desarrollo de mercado y penetración de mercado, como tácticas que pueden lograrse a través de campañas promocionales agresivas y precios competitivos, esto trae consigo el crecimiento de la organización y la consecuente competitividad en los mercados regionales.

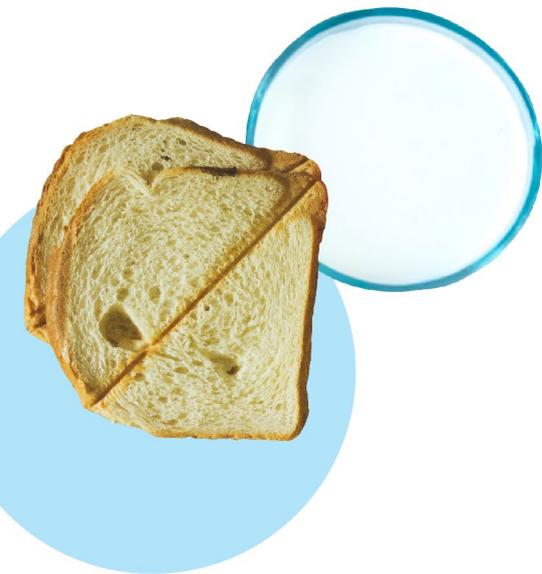
Mediante el uso del internet es posible suministrar una gran cantidad de información y contenidos, de personalizar el envío de la información, de servir como canal de compras, permitir la interactividad entre los usuarios, a través de una página web; además de incluir información sobre la marca y sus productos también se incluye información que puede resultar e interés para el consumidor, tales como recetas elaboradas con productos de la marca o consejos de salud o de otro tipo.

Por otro lado, el internet también se ha convertido en un canal de compras, de forma que ya no sólo es un medio a través del cual las marcas pueden dar a conocer sus productos, sino que los consumidores están a un "clic" de poder adquirirlos. Además, Internet es un medio que facilita la interactividad entre los usuarios en cualquier momento y lugar, generando de esta forma un *feedback* entre los implicados en la comunicación, ya sea entre una empresa y un consumidor o directamente entre consumidores que comparten unos mismos gustos e intereses, mediante foros o comunidades virtuales que versen sobre diversos temas que puedan resultar de interés para el consumidor, tales como salud o nutrición, que permitan valorar y opinar a los consumidores sobre los mismos.

También es posible la creación de blogs y perfiles en redes sociales, en los cuales los consumidores puedan exponer de una forma espontánea cuestiones personales, opiniones y experiencias vividas relacionadas con la marca.

Por último, como consecuencia del impacto que han tenido la nueva generación de teléfonos móviles inteligentes y tabletas, cada vez más empresas están apostando por incorporar aplicaciones





móviles (apps), gracias a las cuales las personas pueden interactuar con las empresas no sólo en cualquier momento, sino también en cualquier lugar y hacer sus pedidos.

Referencias

- Alcaldía municipal de Guachucal en Nariño. (2018). *Localización y límites geográficos del municipio de Guachucal*. <http://www.guachucal-narino.gov.co/municipio/localizacion-del-municipio-de-guachucal>
- Alcaldía municipal [Plan de desarrollo municipal]. (2018). Retrieved from Guachucal website: http://guachucalnarino.gov.co/apc-aa-files/30333736623632363533333430346632/1-paso-diagnostico-resumenfinanciero-metas-gestion_1.pdf
- Burgos, D. (2018). *¿Por qué el PIB de Nariño es uno de los más bajos del país?*. Radio Nacional de Colombia. <https://www.radionacional.co/cultura/por-que-el-pib-de-narino-es-uno-de-los-mas-bajos-del-pais>
- Cámara de Comercio de Pasto (2018). *Boletín estadístico*. <https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2019/12/Boleti%CC%81n-estadi%CC%81stico-2018.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021). *Contexto, tendencias y oportunidades de mercado de los Derivados Lácteos en Antioquia, 2021*. <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/2021/ESTUDIO%20DE%20TENDENCIAS%20DERIVADOS%20LACTEOS%202021%20abril%2012.pdf?ver=2021-04-13-140402-407>
- Colanta (2021). *Historia*. <https://colanta.com/sabe-mas/>
- Contexto Ganadero. (2015). *Cuenca lechera fortalecida por el fondo nacional del ganado*. <http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/narino-cuenca-lechera-fortalecida-por-el-fondo-nacional-del-ganado>
- Cotelco. (2021). *Sector Agro*. <http://www.cotelconarino.org/sector-agricola-y-agroindustrial.html>
- Esquema de Ordenamiento Territorial – EOT Municipio de Guachucal – Nariño. (2018). <https://www.yumpu.com/es/document/read/14668393/esquema-ordenamiento-territorial-guachucal-centro-de>
- Gobernación de Nariño (2018). *Ante la comisión quinta de la cámara de representantes, secretaria de agricultura defendió al sector lácteo de Nariño*. <http://2016-2019.narino.gov.co/inicio/index.php/sala-de-prensa/noticias/1748-ante-la-comision-quinta-de-la-camara-de-representantes-secretaria-de-agricultura-defendio-al-sector-lacteo-de-narino>
- Hernandez, J. N. (2018). *Análisis del ambiente externo de una empresa*. <https://www.coursehero.com/file/32463158/PLAN-6015-GERENCIA-ESTRATEGICA-TAREA-32-ANALISIS-DEL-AMBIENTE-EXTERNO-DE-UNA-EMPRESA-11-JUNIO-2018/>
- Hill, B. (2020). *Marketing During Times of Uncertainty: Advice from Marketing Experts*. <https://metigy.com/metigy-learning/marketing-during-times-ofuncertainty-advice-from-marketing-experts/>



- Instituto Colombiano Agropecuario (2017). *Censo bovino en Colombia*. <https://www.ica.gov.co/Areas/Pecuaria/Servicios/Epidemiologia-Veterinaria/Censos-2016/Censo2017.aspx> ya se corrigio
- Labrador, H., Suarez, J., y Suarez, S. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista Espacios*, 41(42), 199–206.
- Mesa, D., Martínez, C., Mas, M., y Uribe, F. (2013). Marketing n períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial. *Cuadernos de ADMINISTRACIÓN*. 26(47), 233–257.
- Mincomercio. (2018). *Objetivos estratégicos para lograr el encadenamiento productivo y la clusterrización*. <https://www.mincit.gov.co/>
- Orjuela, G. (2018). *Plan de muestreo para caracterizar a los productores de las cuencas lecheras del departamento de Nariño*. [Tesis de Especialización, Fundación Universitaria los Libertadores]. https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1930/orjuela_gloria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ortiz, N. y Méndez, S.(2020). *Caso de estudio en empresas de Barrancabermeja, Santander: liderazgo en tiempos de Covid-19*. [Tesis de pregrado, Univesidad Cooperativa de Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20451/1/2020_caso_estudio_empresas.pdf
- Peña, A., Pazmiño, A., Marmol, M., y Montezuma, G.(2016). *Municipio Guachucal Nariño*. [Tesis de pregrado, Universidad Mariana]. <https://es.slideshare.net/andressantillan5/trabajo-final-62498418>
- Proter. (2018). Cinco fuerzas de proter. <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Ramirez, E., y Campos, W. (2020). Microempresas en pandemia: una aproximación desde el discurso del emprendedor. *Economía y Negocios*, 02(2), 22–31.
- Vera, J. M. (2012). Qué es un competidor directo?. *Contaduría y Administración*, 57(1), 149-184.





Alimentos Nariño y sus herramientas de gestión comercial y financiera en tiempos de pandemia

Marleny Cecilia Farinango Vivanco¹

Ana Lucía Casanova Guerrero²

Edwin Geovany Carvajal Vallejo³

Angie Stephany Córdoba Achicanoy⁴

¹ Magíster en Gestión de la Tecnología Educativa, Universidad de Santander. Docente del programa de Contaduría, e integrante del grupo de investigación Luca Paccioli, Universidad CESMAG. ORCID: <https://0000-0003-3016-9221>. E-mail: mcfarinango@unicesmag.edu.co

² Magíster en Mercadeo, Universidad de Manizales. Docente del programa de Contaduría, e integrante del grupo de investigación Gestión y Competitividad, Universidad CESMAG. ORCID <https://0000-0002-6341-1910> E-mail: alcasanova@unicesmag.edu.co

³ Magíster en administración, Universidad del Valle. E-mail: geovanycar@gmail.com

⁴ Estudiante décimo semestre Contaduría Pública, Universidad CESMAG. E-mail: stephany.cordoba97@gmail.com



Resumen

Alimentos Nariño S.A. Zona Franca Permanente Especial, ubicada en el municipio de Ipiales, es una sociedad anónima mixta que cuenta con 200 accionistas entre los que figuran agricultores y asociaciones y la participación del 3% por parte del Estado; su estratégica ubicación ha permitido aprovechar la fertilidad de las tierras nariñenses para el cultivo de productos alimenticios de primera calidad en cualquier periodo del año, a los cuales les agrega valor al someterlos a un proceso innovador de congelación individual Quick Freezing- IQF. El presente documento se elaboró con información obtenida de diversas fuentes primarias y secundarias, entre las que se encuentran la visita a las instalaciones de la empresa, la entrevista con los directivos y la revisión documental, metodología que permitió realizar una caracterización del sector agroindustrial de frutas y verduras al cual pertenece esta empresa, así como el análisis de la competencia. Con relación al análisis interno se exponen los datos que distinguen el desempeño de la empresa antes y durante la pandemia, incluyendo información financiera del año 2019. Además, se describe la situación que Alimentos Nariño viene afrontando en época de pandemia y las nuevas problemáticas por el paro nacional. Finalmente, se mencionan las principales estrategias para alcanzar la sostenibilidad y desarrollo de la organización, entre las cuales se destaca la activa participación de Alimentos Nariño en ruedas y macrorruedas de negocios que han fortalecido las relaciones comerciales hasta el punto de lograr la primera exportación de brócoli, coliflor y zanahoria, hacia Estados Unidos, en el mes de mayo de 2021.

Palabras clave: competitividad, comercio internacional, pandemia, zona franca.

Abstract

Alimentos Nariño S.A. Special Permanent Free Trade Zone, located in the municipality of Ipiales, is a joint stock company with 200 shareholders, including farmers and associations, and a 3% stake by the State. Its strategic location has made it possible to take advantage of the fertility of the Nariño lands for the cultivation of top quality food at any time of the year, to which it adds value by subjecting them to an innovative Quick Freezing-IQF individual freezing process. This document was prepared with information obtained from various primary and secondary sources, such as visits by the authors to the company's facilities, interviews with managers and documentary review, a methodology that allows a characterization of the agro-industrial sector of fruits and vegetables to be carried out at the that belongs to the company and analysis of the competition, in relation to the internal analysis, the data that distinguishes the performance of the company before and during the pandemic are presented, including financial information for 2019. In addition, the situation that Alimentos Nariño has been facing in time of pandemic and the new problems due to the national strike. Finally, the main strategies to achieve the sustainability and development of the organization are mentioned, among which the active participation of Alimentos Nariño in business wheels and macro-rounds stands out, which have strengthened commercial relations to the point of achieving the first export of broccoli, cauliflower and carrots, to the United States, in the month of May 2021.

Keywords: competitiveness, international trade, pandemic, free zone.





Introducción

La pandemia del COVID-19, fue declarada por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. La caracterización como pandemia, se declaró el 11 de marzo de 2020 después de que la epidemia se extendió en todo el mundo, afectando a un gran número de personas (OMS, 2020). Desde entonces, la economía mundial se impacta y con ella las costumbres de vida de las personas dado el aislamiento domiciliario, distanciamiento social, trabajo en casa y las medidas de bioseguridad, entre otros aspectos. Se busca sobrevivir, salir de la crisis y para ello las empresas establecen diferentes estrategias para llegar a los mercados y las personas optan por conseguir una mejor alimentación exponiéndose al menor riesgo posible.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), el mercado de frutas, verduras y hortalizas en fresco se han convertido en uno de los más dinámicos dentro del sector agroalimentario mundial. Esto se debe, en parte, a los cambios en las prácticas de selección del producto por parte de los consumidores, quienes buscan ciertas características estéticas, nutricionales e incluso las relacionadas con el proceso de producción, desde la selección de semilla hasta su transportación (Rocha Ibarra y Cisneros Reyes, 2020).

Lo anterior ha provocado un crecimiento importante en este sector agroalimentario, pues si bien es cierto que el consumidor es más exigente, también es seguro que está dispuesto a pagar lo necesario por obtener alimentos frescos, limpios y, sobre todo, saludables. Alimentos como el brócoli o la coliflor son clasificados por la FAO como de alto contenido nutricional.

En este sentido se toma como caso de éxito la empresa Alimentos Nariño, quien logró exportar sus productos en el presente año, hacia Estados Unidos, país en el cual las personas han modificado sus hábitos de consumo, disminuyeron sus visitas a restaurantes para mantener el distanciamiento social, visitando con más frecuencia a los supermercados en busca de provisión de alimentos saludables y fáciles de preparar, conscientes de la importancia de cuidar su sistema inmunológico y por lo tanto la compra de alimentos con mayor valor nutricional. (Obando, 2021), razón por la cual se demandan los productos de la empresa nariñense y actualmente sobresale por ser la primera en exportar brócoli, coliflor y zanahoria, precocinados y ultracongelados con la tecnología IQF.

Descripción de la organización

Alimentos Nariño S.A es una Empresa Nariñense, dedicada a la siembra y cultivo de alimentos de primera calidad en cualquier época del año, su actividad principal es el procesamiento y conservación de frutas legumbres y hortalizas, con estándares de alta calidad sin la adición de sustancias químicas, logrando precios justos en cada eslabón y mayores beneficios para el consumidor final productos cien por ciento naturales. Funciona bajo el régimen de zona franca permanente especial en la ciudad de Ipiales. Cuenta con 200 accionistas de Ipiales entre los que figuran agricultores y asociaciones y la participación del 3% por parte del Estado con la Gobernación de Nariño.





Figura 1
Instalaciones físicas de la empresa



Breve historia de la organización

Alimentos Nariño S.A. fue fundada el 17 de diciembre de 2009 y se creó con el objetivo de operar bajo el régimen de zona franca permanente especial, con relación a la producción y transformación industrial y comercialización de alimentos para el consumo humano, constituida como Zona Franca Permanente Especial, en el año 2010, acorde al decreto 1197, del año 209 cuando el gobierno da viabilidad a departamentos afectados por la captación ilegal de recursos a la formación de las Zonas Francas que tienen un componente especial de asociatividad. (Encolombia, 2010). Se constituyó en el proyecto bandera de la administración departamental 2008- 2011 para la reactivación económica de la región. Buscó incentivar el principal renglón económico nariñense: la agricultura, a través de una alternativa comercial macro que propenda por la incursión del campesino en cultivos alternativos, aptos para desarrollarse en la región y diferentes al de la papa o arveja los cuales son muy susceptibles a la baja de precios por la sobre oferta en la zona.

De acuerdo con la ley 04 de 2005 se afirma que:

Su creación se hace con el objetivo de apoyar en la generación de empleo y fomentar la inversión extranjera, promoviendo la competitividad de la región al minimizar los procesos de comercio internacional y garantizar el desarrollo de técnicas industriales transparentes y confiables. (Ley 004 Zona Franca, 2005, p.1)

Es así como se pone en marcha la empresa generando 50 empleos directos y 400 empleos indirectos. Dando inicio con la producción de brócoli:





Teniendo en cuenta las condiciones agrícolas de los municipios que participan como accionistas (Contadero, Puerres, Potosí, Ipiales, Cumbal, Guachucal, Aldana), la demanda del producto en los mercados internacionales del brócoli y las buenas experiencias de empresas ya en funcionamiento en países vecinos, permitieron hacer realidad el proyecto, iniciando con la producción de brócoli en aproximadamente 500 hectáreas, contemplando toda la cadena productiva: la producción agrícola, transporte, los procesos industriales IQF (floreteo, escaldado, enfriado y empaçado) y la exportación del producto. (Folleco Villareal y Revelo Jimenez, 2010)

La capacidad productiva les ha permitido llegar a clientes de manera eficaz y rápida, contando con el equipo y el personal adecuado, los estándares de calidad apropiados para mantener la confianza en productos totalmente garantizados, priorizando el cuidado del medio ambiente encaminado a preservar el entorno natural. (Alimentos Nariño S.A)

Alimentos Nariño S.A. en su página institucional describe de manera concreta su quehacer empresarial (Alimentos Nariño, s.f.) mediante procesos de carácter físico, altos estándares de calidad y sin la adición de sustancias químicas “*Alarga la Vida Útil*” de alimentos altamente perecederos adicionándoles valor, mejorando la calidad, inocuidad y la disponibilidad. Estos procedimientos permiten *mayor eficiencia* en las cadenas, disminuyen riesgos de todos sus actores, logrando precios justos en cada eslabón y mayores beneficios para el consumidor final. Las materias primas son cultivadas en fincas certificadas en Buenas Prácticas Agrícolas, que permiten la trazabilidad de los productos, y que con procesos sin adición de sustancias químicas ofreciendo productos 100% naturales. Esta característica es una tendencia bien valorada en el mercado.

Misión

Contribuir al desarrollo de la región mediante la organización de la producción de alimentos agrícolas y la adición de valor con criterio de calidad, inocuidad, sostenibilidad y responsabilidad social, impulsando la cadena de hortalizas, apoyados en recursos competitivos particularmente en nuestro capital humano, ubicación estratégica, diversidad productiva. todo ello con buenas prácticas agrícolas con el ambiente.

Visión

Para el 2019, Alimentos Nariño ZFPE será la empresa líder de la agroindustria regional procesando bienes y prestando servicios, consolidándose con éxito en el mercado nacional e internacional.

Objetivo

Realizar el proceso de producción, transformación, y comercialización de alimentos provenientes del agro regional, aprovechando los beneficios de ser usuario industrial de bienes y servicios de la Zona Franca Permanente Especial (ZFPE).







Valores corporativos

- Calidad total: aplicación de buenas prácticas agrícolas (BPA), buenas prácticas de manufacturas (BPM) en todos los eslabones de la cadena productiva.
- Innovación: investigación y desarrollo de sus productos y procesos.
- Responsabilidad social y ambiental.
- Competitividad.
- Confianza y rentabilidad para nuestros accionistas.

Presentación de productos y servicios

Las materias primas de la empresa Alimentos Nariño S.A son cultivadas en fincas certificadas con buenas prácticas agrícolas por eso se caracteriza por brindar alimentos de calidad como:

Línea hortalizas y verduras

Figura 2

Brócoli natural en floretes enteros congelado IQF



Nota. Adaptado de Brócoli tostado miel ajo mantequilla morena, por R. Malaysia, 2021, <https://rasamalaysia.com/brown-butter-garlic-honey-roasted-broccoli/>

Figura 3

Coliflor natural en floretes congelada IQF



Nota. Adaptado de menús saludables, por Discovery s.f., <https://images.app.goo.gl/mU98hfYjKknTVrXP6>

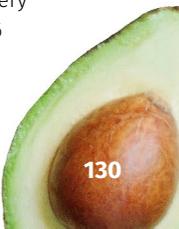




Figura 4
Arveja natural desgranada precocida congelada



Nota. Adaptado de cookstr cocina, por D. Lieberman 2005, <https://www.cookstr.com/recipes/peas-with-crispy-smoked-bacon-and-mint>

Figura 5
Zanahoria natural en cubos precocida



Nota. Adaptado de Mordedura tamaño zanahoria en la placa blanca, por Akulamatiu 2014, <https://sp.depositphotos.com/51827217/stock-photo-bite-sized-papaya-fruit-on.html>

Línea de frutas

Figura 6
Choclo natural desgranado precocido congelado



Figura 6
Mora natural entera sin cáliz congelada IQF





Figura 7

Fresa natural entera sin cáliz congelada IQF



Figura 8

Uchuva natural entera congelada IQF



Adicionalmente la línea de tubérculos:

- Papa natural en bastones precocida congelada
- Papa criolla natural entera precocida congelada.
- Papa natural en bastones precocida pre frita congelada.
- Papa criolla entera precocida pre frita congela.

Análisis del sector al que pertenece la empresa

Cuando se habla de productividad agrícola es necesario mencionar las brechas existentes entre países pobres y ricos. La escasez de la tecnología y de sus factores adicionales, como el capital humano, explican la presencia de este fenómeno. (Bravo, 2019) Es necesario entender que el desarrollo del sector agropecuario/rural es una condición necesaria para el desarrollo de la sociedad en su conjunto. Según el Banco Mundial (2019):

El principal factor para impulsar la productividad agrícola y elevar los ingresos es la adopción de tecnologías y prácticas innovadoras por parte de los agricultores. Esto les permitirá aumentar los rendimientos, gestionar los insumos con mayor eficiencia, introducir nuevos cultivos y sistemas de producción, mejorar la calidad de sus productos, conservar los recursos naturales y adaptarse a los desafíos climáticos. (p.20).





El capital humano considerado como un factor determinante para el crecimiento de la productividad, en recientes estudios teóricos aparece dentro de la función de producción constituyéndose como un elemento esencial para aproximarse a la frontera tecnológica. Los países que se encuentran próximos a esta, multiplican sus efectos a la hora de ganar competitividad y poder diferenciarse del resto. El capital humano presenta particularidades en cada sector, generando un grado de afectación diferente respecto a la productividad. Para el sector agrícola se da una relación bidireccional, por ejemplo, los incrementos en la productividad del sector tienen efectos importantes sobre el stock de capital humano. La mecanización de la agricultura, las nuevas técnicas de producción y la incorporación de semillas mejoradas genéticamente han logrado aumentar los niveles de productividad, lo que genera a su vez incrementar el consumo per cápita de alimentos. En conclusión, el capital humano afecta a la productividad, a través de la asimilación de nuevas tecnologías, debido a que el nivel de formación de los agricultores determina tanto la información obtenida sobre las nuevas tendencias tecnológicas como su adopción final (Le Clech y Giménez, 2015). (Le Clech & Gimenez, 2015)

Teniendo en cuenta dicha conceptualización y los diferentes retos a los que se enfrentan en la actualidad las unidades productoras agrarias, se visibiliza la necesidad de fortalecer el eslabón primario mediante aspectos organizacionales, técnicos y tecnológicos con el fin de insertarse a la economía global.

Con respecto al sector de las hortalizas, Colombia presenta 122 mil hectáreas sembradas, tal como lo informa el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria del departamento de Nariño, en donde los principales productores son los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Antioquia y Nariño. Según estudios de la Secretaría de Agricultura del Municipio de Pasto, el sector hortofrutícola aporta con 17.27% del Producto Interno Bruto departamental y el 85.3% del PIB agrícola departamental (Gobernación de Nariño, 2019). Además, según el citado plan departamental, Nariño dispone de 332.000 hectáreas aptas para frutales que representan el 4,4% del área nacional, gracias a sus ventajas comparativas que le permiten expandir su frontera frutícola, como su ubicación geográfica y variedad climática, especialmente en frutas como: mora, lulo, chirimoya, tomate de árbol, y aguacate.

De igual forma, la economía del departamento de Nariño se enmarca en tres grandes sectores: sector primario que comprende las actividades relacionadas con el cultivo, explotación y extracción de recursos naturales y está conformado por el sector agropecuario, silvicultura y pesca, así como la minería; este sector ocupa el segundo lugar por su aporte al PIB regional, que para el año 2015 fue del 17%. El sector secundario incluye las actividades relacionadas con la transformación de materias primas orgánicas e inorgánicas en productos terminados; en Nariño el aporte al PIB por este sector es del 15,7%. Por otro lado, el sector terciario agrupa las actividades relacionadas con la prestación de servicios, por agentes privados o gubernamentales, compra y venta de mercancías, captación y colocación de recursos, movilización y comunicaciones de carga y pasajeros entre otros. Este sector es el más importante en la economía del Departamento de Nariño pues aporta el 62.1% del PIB en el año 2015 (Gobernación de Nariño, 2019).







La empresa se desenvuelve en un mercado que aún después de la pandemia se encuentra en auge, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1
Panorama exportación de frutas y verduras

Panorama actual en exportación de frutas y hortalizas desde Colombia	
✓	A final de 2020 el área sembrada creció 2% pasando de 1,03 a 1,05 millones de hectáreas
✓	Producción creció 4.5% pasando de 12.49 millones a 13.04 millones de toneladas
✓	Exportaciones crecieron 21% en 2020, para un valor de US \$520 millones

Nota. Adaptado de Histórica exportación de hortalizas de Ipiales hacia Estados Unidos., por Procolombia, 2021, <https://procolombia.co/noticias/el-sector-agroindustrial-sera-protagonista-en-2021>

Las ruedas y macrorruedas de negocios tienen como objetivo promocionar y fortalecer el intercambio comercial en la región contribuyendo a la generación de nuevas oportunidades de negocios entre las pequeñas y medianas empresas - PYMES del sector alimentos y bebidas y compradores internacionales a través de la organización de reuniones de negocios (“matchmaking”). En el encuentro de negocios más importante de sector alimentos y bebidas LAC Flavors de 2019, en la última década, los países de Latino América y el Caribe generaron más de 990 millones de dólares en transacciones futuras, luego de más de 17,000 reuniones de negocios realizadas. (LAC Flavors Colombia 2019, 2019)

Análisis de la competencia

Alimentos Nariño S.A. al ser zona franca especial, cuenta con una ventaja única al no contar con otros competidores en la región, sin embargo, se toma como su más cercano competidor los productores y exportadores del vecino país del Ecuador. Entre enero y junio del 2020, el brócoli se ubicó entre los 10 principales productos de exportación del país, según la Federación Ecuatoriana de Exportadores Fedexpor. Este producto está en el octavo puesto del ranking, por encima de las exportaciones de aceites vegetales y de los jugos y conservas de frutas. El 83% de la oferta exportable del país la concentran en 10 principales productos de exportación, cuyos consumidores más importantes se encuentran entre Estados Unidos, y en los países de Asia y Europa”, explica Fedexpor.

Los productos que procesa y comercializa Alimentos Nariño, en Estados Unidos tienen gran acogida por los beneficios que poseen los alimentos congelados, con tecnología de congelamiento individual y ultrarrápido que permite, que se conserven sus características originales, tanto en la parte nutricional, como en la organoléptica, es decir, van a ser mucho más parecidos a los alimentos frescos que un congelado tradicional. Esto favoreció a la empresa en época de pandemia, ya que





el consumidor buscaba facilidades para preparar sus alimentos y para tener acceso a ellos por la inocuidad. Se proporcionó alimentos altamente seleccionados, lavados, desinfectados y que conservan sus características, es decir alimentos frescos, pero con ventajas adicionales, Es importante mencionar que en la actualidad no existe otra empresa en la región, que cuente con la infraestructura y experiencia de esta zona franca.

Análisis interno

La empresa Alimentos Nariño, es una empresa Nariñense que se ha caracterizado por su persistencia y por afrontar con gallardía los momentos de dificultad, y el resultado de sus esfuerzos empezó a cristalizarse no sólo con su primera exportación sino con el trabajo colaborativo de los agricultores de hortalizas y frutas convirtiéndose en sus socios claves, destacándose los mayoristas, proveedores en su rol de cabezas de producción familiar y por supuesto sus accionistas.

Para generar sus ingresos han desarrollado tres líneas de negocios: destacándose la producción propia destinada especialmente para la exportación como Estados Unidos, y su aspiración, llevar sus productos a otros mercados cercanos como Chile, y a otros continentes como Europa y Asia. Alimentos Nariño también presta sus servicios de procesamiento a terceros, de tal manera que aprovecha su capacidad instalada en el desarrollo y fortalecimiento de otras empresas; igualmente como es propio de empresas dirigidas por personas con visión innovadora y colaborativa consciente que su crecimiento también depende del avance de la región, brinda servicios de logística de exportación para terceros.

En cuanto a su estructura de costos, la materia prima es la de mayor participación en el costeo de su producción, seguida de los servicios públicos y la mano de obra vinculada al proceso productivo. Uno de los factores de éxito, está basado en la maquinaria que le permite realizar innovación en su proceso, por cuanto la empresa emplea la congelación rápida individual o IQF (Individual Quick Freezing), tecnología que congela frutas u hortalizas a temperaturas de -40°C conservando el sabor, la forma y el color (Asociación de Exportadores de Frutas de Chile, 2016).

El uso de este moderno proceso de congelación, representa una gran oportunidad de avanzar en el mercado nacional e internacional, toda vez que cada día crece la demanda de productos con vidas útiles más largas preservados de manera natural y los consumidores esperan tener las frutas y hortalizas preferidas en cualquier época del año.

Dentro de las estrategias que la empresa ha utilizado, indudablemente una de las más efectivas es el trabajo colaborativo con diferentes entidades como la academia, grupos de interés, el gobierno nacional, regional, etc., destacándose el apoyo de ProColombia entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero energéticas y la imagen del país (ProColombia, sf), es así como después de un par de años de acompañamiento, Alimentos Nariño, una Zona Franca Permanente Especial logra realizar su primer despacho hacia Nueva York.







Además, la administración en cabeza de la junta directiva siempre apuesta a la innovación y a participar en eventos de proyección internacional, de tal manera que en el año 2019 la empresa hizo parte de uno de los encuentros de negocios más importantes del sector alimentos y bebidas en América Latina y el Caribe LAC Flavors, alrededor del cual se reúnen cientos de exportadores de la región (LAC) con compradores de productos alimenticios, provenientes de todo el mundo (Connectamericas, 2019).

Alimentos Nariño es una sociedad anónima que en sus estados financieros del año 2019, presentó ingresos por 191.846 millones de pesos, sus costos por 87.978 millones de pesos, originando una utilidad bruta de 103.868 millones cifras informadas a la superintendencia de sociedades (EmpresasCOL, 2020), sin embargo sus gastos operativos fueron de 672.699 millones de pesos y sus costos financieros de 340.851 millones de pesos, generando una pérdida del periodo de 1.013.550 millones de pesos.

Si bien es cierto su nivel de ingresos no cubre los costos y gastos de funcionamiento, su situación financiera muestra un panorama más alentador teniendo en cuenta que a 31 de diciembre de 2019 poseía activos totales por valor de 18.074.320 millones, pasivos totales de 6.106.630, y un patrimonio total de 11.967.690.

Las cifras que se presentan en los estados financieros dejan observar que la empresa cuenta con una estructura financiera sólida indicando que por cada peso de deuda sus acreedores cuentan con un respaldo de \$2,96 en los activos de esta.

La planta posee una área de 18.000 m² y una planta de proceso de 4.000 m² es decir que cuenta con un área para futuras expansiones, maneja tres líneas de productos: tubérculos, hortalizas, verduras y frutas, tienen más de 20 productos ya desarrollados pero se han focalizado en los productos estrella en la línea de tubérculos: papá en bastón y papa en cubos, papa precocida y congelada IQF y papa criolla, en las hortalizas y verduras el principal producto es el brócoli, la coliflor en floretes precocidos y congelados y zanahoria, arveja entre otras, y con relación a las frutas manejan la mora de castilla; el proceso productivo demanda gran participación de mano de obra, puesto que a cada fruta se le tiene que quitar el cáliz para posteriormente congelarse individualmente, también se procesa la fresa y la piña en cubos, mango en cubos, guayaba y tomate de árbol. Esto demuestra que es una empresa con gran versatilidad y se amolda a los requerimientos de los clientes.

En el mes de mayo de 2021, se logró la primera exportación de alimentos Nariño hacia los Estados Unidos y este fue un gran logro porque conlleva mucho trabajo de la parte de producción, agrícola y comercial. Los productos que se exportaron fueron brócoli, coliflor y zanahoria (Procolombia, 2021). Esto se alcanzó después de un proceso que inició con el conocimiento del cliente, sus gustos y necesidades, la presentación del producto y adquirir la confianza, para que esta relación sea a largo plazo y de mutuo beneficio; es la primera exportación del departamento de estos productos. Nariño exporta otros bienes, pero no exporta hortalizas congeladas, importante a tener en cuenta dado que la agricultura del departamento es una actividad que es muy valiosa porque muchas





personas se dedican a ello, lo que demuestra que hay un potencial para que esto pueda crecer y consolidarse en el mercado.

Gracias a estas exportaciones actualmente es una empresa que está generando 45 empleos directos y alrededor de 100 indirectos, involucrando sectores como el de transporte, la agricultura y todo lo referente a la cadena de abastecimiento de la materia prima, gremio de comercio internacional y al estar ubicada en una ciudad fronteriza cuenta con la presencia de empresas internacionales que también se vinculan.

Situación problema

A pesar que Alimentos Nariño es la única zona franca agroindustrial del departamento que hoy en día gracias al esfuerzo y a un trabajo de muchos años ha logrado consolidar un mercado internacional, llegando hasta el Ecuador y el mercado estadounidense, no es ajena a la problemática mundial, derivada de la emergencia sanitaria del COVID-19 que para el caso de los productores Nariñenses es la falta de transporte para trasladar los productos agropecuarios de las unidades productivas. Así lo revela un informe de la FAO Colombia denominado “Coyuntura del abastecimiento alimentario en el departamento de Nariño”, donde se indica que otra de las dificultades expuesta por los campesinos es la dificultad en la comercialización de los productos y el aumento de los precios de los agro insumos (Contexto ganadero, (2020).

Además, las casas comerciales de semillas, al igual que los fertilizantes y pesticidas deben continuar con esta actividad por encima de la línea de demanda básica. La compra y entrega de insumos agrícolas debe ser promovida por las cooperativas agrícolas, las asociaciones industriales y el gobierno porque son necesarios para garantizar la libre producción de alimentos (Pu & Zhong, 2020). Es notable que la disponibilidad de alimentos provenientes de la agricultura, así como los insumos agrícolas necesarios para su producción fueron impactados por las medidas de inmovilización, así mismo se produjo la pérdida de los productos perecederos (verduras, frutas, etc.).

Además, tal como lo informa (Sanchez, A., 2020) la crisis interna del país que ha desencadenado el despliegue de bloqueos en las vías nacionales, tiene en riesgo 13% del Producto Interno Bruto de la nación, es así como según los cálculos del Departamento Nacional de Estadística - DANE, el Valle del Cauca, que aporta el 9%; el Cauca, con 1,8%, y Nariño, con 1,5%, son las tres regiones más afectadas con las consecuencias disturbios violentos derivados del inconformismo social más grandes del presente siglo (p. 13).

Estrategias a seguir para la sostenibilidad y desarrollo de la organización

Durante el tiempo de pandemia y en estos momentos de “pospandemia” la gerencia desea aprovechar esta coyuntura histórica, ampliando sus ventas a Estados Unidos y posicionar la empresa





como un proveedor permanente, pues cuenta con toda la infraestructura adecuada para atender ese mercado y extenderse a otras latitudes internacionales como Corea del Sur, España y Chile con quienes ya han adelantado relaciones comerciales.

Considerando que como lo afirma la FAO “Colombia es uno de los países llamados a ser despensas del mundo” la estrategia empresarial es posicionarse con fuerza en Estados Unidos, en el mercado de las hortalizas (brócoli y coliflor) y frutas ultracongeladas como la mora de castilla y la uchuva, especialmente para las temporadas de invierno y otoño, cuando en los países que tienen estaciones climáticas no pueden cultivar frutas y verduras.

Una ventaja que no dejará de aprovechar es la oportunidad de cultivar sus productos durante toda época del año, lo cual le genera una capacidad de producción de 2.000 toneladas, pero que a la fecha está subutilizando sólo con 20 contenedores mensuales lo que equivale a 400 toneladas.

Para las directivas de Alimentos Nariño, uno de sus objetivos es seguir produciendo con la mejor calidad el brócoli, y continuar las exportaciones, aprovechando una oportunidad invaluable que actualmente posee por cuanto la demanda internacional de este producto es muy alta.

Sus estrategias son ambiciosas, pues tiene como meta triplicar el número de empleos en los próximos seis meses, con la ayuda del plan de expansión internacional.

Entre sus estrategias efectivas y más representativas, indudablemente se destaca la participación en ruedas y macrorruedas de negocios que entidades como ProColombia organizan para pequeñas, medianas y grandes empresas que ofrecen productos y servicios de calidad, los cuales pueden presentar en los mercados internacionales.

Referencias

Agronegocios. (2020). *Cauca, Nariño y Valle del Cauca registran un desabastecimiento por encima de 25%*. <https://www.agronegocios.co/agricultura/cauca-narino-y-valle-del-cauca-registran-un-desabastecimiento-por-encima-de-25-3175829>

Akulamatiau. (23 de agosto de 2014). *Depositphotos*. <https://sp.depositphotos.com/51827217/stock-photo-bite-sized-papaya-fruit-on.html>

Alimentos Nariño S.A. (s.f.). *Alimentos Nariño S.A mas vida zona Franca especila permanente*: <https://www.alimentosnarino.com/nosotros/>

Asociación de Exportadores de Frutas de Chile. (26 de diciembre de 2016). *SIMFRUIT*. Portal oficial de frtua Chilena de exporación: <https://www.simfruit.cl/tecnologia-iqf-generara-enormes-beneficios-para-extender-vida-util-de-frutas-y-hortalizas/>

Bravo, C. (2019). *Productividad del sector agrícola: una mirada global*. <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/06/Productividad-agricola.pdf>





- Connectamericas. (4 de septiembre de 2019). *LAC Flavors 2019*. <https://connectamericas.com/>
- Contexto ganadero. ((2020). *contextoganadero.com*. <https://www.contextoganadero.com/regiones/falta-de-transporte-preocupa-productores-de-narino-en-medio-de-la-pandemia>
- Discovery. (s.f). *Menús saludables*. Obtenido de <https://images.app.goo.gl/mU98hfYjKknTVrXP6>
- EmpresasCOL. (2020). *Empresas Colombia*. <https://empresascolombia.la-gar.com/empresa/estados-financieros.php?empresa=alimentos-narino-sa-nit-900329584>
- EnColombia. (26 de 02 de 2010). *Primera zona franca en Nariño*. <https://encolombia.com/economia/comercioeconomia/primera-zona-franca-en-narino/>
- Gobernación de Nariño. (2019). *Plan departamental de extensión agropecuaria del departamento de Nariño*. <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/PDEA's%20Aprobados/PDEA%20Nari%C3%B1o.pdf>
- LAC Flavors Colombia 2019. (2019). *LAC Flavors Colombia 2019*. <https://connectamericas.com/es/event/lac-flavors-2019>
- Le Clech, N., & Gimenez, G. (2015). *Efectos del capital humano en el sector agrícola: analisis de 12 países de la OCDE*. [researchgate.net/publication/299528135_EFECTOS_DEL_CAPITAL_HUMANO_EN_EL_SECTOR_AGRICOLA_ANALISIS_DE_12_PAISES_DE_LA_OCDE](https://www.researchgate.net/publication/299528135_EFECTOS_DEL_CAPITAL_HUMANO_EN_EL_SECTOR_AGRICOLA_ANALISIS_DE_12_PAISES_DE_LA_OCDE)
- Lieberman, D. (18 de Agosto de 2005). *cookstr cocina*. <https://www.cookstr.com/recipes/peas-with-crispy-smoked-bacon-and-mint>
- Obando, L. (01 de 06 de 2021). *Alimentos ultracongelados alimentos Nariño* - TvAgro por Juan Gonzalo Angel Restrepo. (R. Bohorquez, Entrevistador)
- OMS. (11 de 03 de 2020). *Organización mundial de la salud*. La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia: <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Procolombia. (20 de 04 de 2021). *Histórica exportación de hortalizas de Ipiales hacia Estados Unidos*. Obtenido de https://procolombia.co/noticias/historica-exportacion-de-hortalizas-de-ipiales-hacia-estados-unidos?__cf_chl_jschl_tk__=pmd_92b1eb635de1cfb4c140d024dd291bf297f6ca23-1627006630-0-gqNtZGzNAjijcnBszQj6
- ProColombia. (sf). *Qué es ProColombia*. <https://procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia>
- Raza Malaysia. (2021). *Brocoli tostado miel ajo mantquilla morena*. <https://rasamalaysia.com/brown-butter-garlic-honey-roasted-broccoli/>
- Rocha Ibarra, J. E., & Cisneros Reyes, Y. D. (2020). La producción de brócoli en la actividad agroindustrial en México y su competitividad en el mercado internacional. *Acta Universitaria*.
- Sanchez, A. (2020). *Cauca, Nariño y Valle del Cauca registran un desabastecimiento por encima de 25%*. Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/cauca-narino-y-valle-del-cauca-registran-un-desabastecimiento-por-encima-de-25-3175829>





Transformación estratégica pre y post pandemia de la empresa Chancholandia en la ciudad de Pasto

Orlando Revelo Estupiñán¹
Andrés Alberto Rodríguez Chávez²

¹ Administrador de Empresas. Profesional en Comercio Internacional. Especialista en Gerencia de Proyectos y en Administración Educativa. Magister en Mercadeo. Estudios de Maestría en Administración de Empresas. Docente tiempo completo Universidad CESMAG. Grupo de investigación: San Francisco de Asís. Correo electrónico: moestupinan@unicesmag.edu.co.

² Contador Público. Especialista en ciencias fiscales y tributarias. Magister en Mercadeo. Docente tiempo completo Universidad CESMAG. Correo electrónico: aarodriguez@unicesmag.edu.co



Resumen

Crear empresa en Países en desarrollo, no deja de ser una gran odisea, las condiciones financieras, tecnológicas, normativas, entre otras; limitan su origen, evolución y desarrollo, si a este escenario le sumamos las condiciones de pandemia a la que se han enfrentado todo tipo de empresas ya es una aventura empresarial, la región suroccidental del País y específicamente la ciudad de Pasto no ha sido la excepción de esta situación. Las pequeñas empresas antes y durante la pandemia han seguido siendo vulnerables y se han visto afectadas considerablemente, muchas de ellas tuvieron que cerrar definitivamente y otras se quedaron enfrentando dificultades de todo tipo: baja productividad, la sostenibilidad y los compromisos financieros adquiridos.

Chancholandia, una empresa dedicada a la producción y venta del tradicional frito pastuso cuyos inicios fueron prometedores a razón de la calidad y de la gran aceptación que ha tenido su producto en el mercado regional, su desarrollo y evolución a pesar de las adversidades, no se detuvo, creando puntos de venta en sitios estratégicos de la ciudad. La pandemia no solo impactó la evolución y el desarrollo de las actividades productivas, sino también la prestación del servicio presencial en sus diferentes puntos de venta, a su vez la pandemia estancó algunos proyectos que la empresa estaba consolidando desde años atrás.

El estudio de caso se realizó con el fin de hacer un recorrido por cada una de las etapas que enfrentó la empresa Chancholandia, a su vez procura hacer un esbozo general de su gestión organizacional antes, durante y en los primeros inicios de reactivación económica.

Palabras clave: condiciones de pandemia, mercado regional, puntos estratégicos, reactivación económica, productividad y sostenibilidad.

Abstract

Creating a company in developing countries is still a great odyssey, financial, technological and regulatory conditions, among others, limit its origin, evolution and development, if we add to this scenario the pandemic conditions that all kinds have faced. of companies is already a business adventure, the southwestern region of the country and specifically the city of Pasto has not been the exception to this situation, small companies before and during the pandemic have continued to be vulnerable and many of them have been considerably affected. to close permanently and others were left facing difficulties of all kinds: among others, low productivity, sustainability and financial commitments acquired.

Chancholandia, a company dedicated to the production and sale of the traditional fried pastuso whose beginnings were promising due to the quality and the great acceptance that its product has had in the regional market, its development and evolution despite adversities, it is not known stopped, creating points of sale in strategic places in the city. The pandemic not only impacted the evolution and development of productive activities, but also the provision of face-to-face service at its different points of sale, in turn, the pandemic stalled some projects that the company has been consolidating for a few years.





The work aims to make a journey through each of those stages that the Chancholandia company faced, in turn attempts to make a general outline of its organizational management before, during and in the first beginnings of economic reactivation.

Keywords: pandemic conditions, regional market, strategic points, economic reactivation. Productivity and sustainability.

Introducción

Las condiciones tan dinámicas que forman parte del entorno empresarial, hacen que las empresas de manera frecuente se preparen y realicen procesos de mejoramiento o de reestructuración, ya sea en determinadas áreas o en ciertos procesos; el caso es que es importante el desarrollo de diagnósticos constantes que permitan analizar cómo se encuentra la empresa frente a ese entorno tan cambiante.

El estudio realizado, en una primera instancia hace una reseña histórica de la empresa Chancholandia, desde sus inicios, hasta lograr ciertos niveles de evolución y desarrollo.

Seguidamente hace un diagnóstico enfatizando en los procesos de gestión organizacional y mercadeo, talento humano y servicio al cliente; así como también determinando de manera conjunta con la administración de la empresa aspectos relacionados con su imagen corporativa, sus proyectos y actividades realizadas antes y durante la pandemia.

Por último y después de hacer un trabajo de campo con algunos de sus trabajadores se hace la aplicación de la matriz de perfil competitivo y de la construcción del ábaco de Régnier, considerando que las mismas serían los instrumentos pertinentes para poder hacer un análisis de los procesos de transformación estratégica que ha tenido la empresa a través del tiempo.

Descripción de la organización

La empresa Chancholandia, tiene como domicilio principal de su actividad en sus oficinas ubicadas en el corregimiento de Cabrera de la ciudad de San Juan de Pasto, Nariño. Esta empresa fue constituida como sociedad por acciones simplificada y se dedica a expendio a la mesa de comidas preparadas.

Chancholandia es un negocio familiar, cuyo proceso de evolución ha sido recíproco de generación en generación. La empresa familiar es una fusión de dos sistemas o dos instituciones, el familiar y el empresarial. El sistema familiar es profundamente emocional, mientras que el empresarial es de base laboral. (Steckerl, 2006)

La mayoría de los familiares que crearon esta empresa, se dedicaban individualmente a esta actividad de manera informal. Al inicio de sus labores comerciales su portafolio se limitaba a la venta del conocido Frito pastuso, mientras que paso a paso la actividad se habría campo en el mercado con cierto nivel de reconocimiento en el sector y en el mercado como tal, durante los años 2002 y





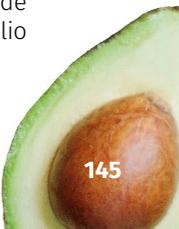
2004, la actividad informal no tuvo mayores inconvenientes es a partir del año 2010, que se empieza a dar algunos cambios a la imagen corporativa de la empresa, gracias a los estudios realizados por parte del administrador en el programa profesional de diseño gráfico en la hoy denominada UNICESMAG; lo más importante en ese momento era el color de la marca, a pesar de que la misma se mantenía desde el año 2002, desde ese entonces tanto la propietaria la Sra. Nubia Rodríguez como el administrador inician un trabajo de imagen corporativa que implicaba por ejemplo la unificación de la dotación de sus trabajadores, hacia el año 2013, se decidió crear la sociedad por acciones simplificadas Chancholandia, y a su vez se ve la importancia de abrir la primera sucursal, resultado del primer estudio de mercado donde se pudo evidenciar la importancia que la empresa podría tener al hacer presencia en centros comerciales y conocer y estar mucho más cerca a la competencia, aspectos que permitieron a su vez la evolución y crecimiento de la empresa.

Las empresas deberán gestionar la transferencia exitosa de experiencia y conocimientos a las generaciones más jóvenes al comienzo de sus carreras. Teniendo en cuenta que actualmente la demanda laboral sigue superando a la oferta para ciertas posiciones, las organizaciones deben considerar contratar a trabajadores jóvenes en posiciones que requieren más experticia, y determinar qué tipo de formación adicional será necesario. La Calidad en el servicio se ve afectada positivamente por la Gestión Humana teniendo en cuenta que los empleados asumen su trabajo desde un enfoque de vocación de servicio al cliente mejorando así la imagen pública de la empresa (Benavides y Estupiñán, 2020).

Del estudio de Mercado realizado por la empresa se estableció que el objetivo sería colocar puntos de venta donde se comprobaba mayor concentración de clientes, en ese sentido la misma se daba en las divisiones populares sobre todo en las comunidades de los sectores Sur orientales y de manera específica en los estratos 2 y 3, razón por la cual la administración de la empresa decide que los puntos de venta se ubicaran antes que en el sector norte de la ciudad, en las comunas del sector Sur Oriental. Este hecho logró dar como resultado la posibilidad de visualizar por parte de la administración el futuro y posicionamiento de la empresa, basado en el alto nivel de aceptación del producto en el mercado en la formalización de la organización y la creación de su logotipo.

A pesar de su lento pero firme crecimiento, la empresa no dejó de pasar por un gran número de adversidades tanto de organización como económicas, pero logra encontrar con el transcurso del tiempo cierta estabilidad. En gran parte de los casos, el emprendimiento familiar nace de la iniciativa de alguien que quiere encontrar en un negocio propio la mejor opción para ganarse la vida y así sustentar y formar una familia. (Zuin et al., 2016)

Como se planteó anteriormente una de las principales estrategias que obtuvo Chancholandia, fue el estudio de mercado, donde además se concluyó que sería pertinente, la construcción de una planta de procesos donde se pueda ampliar la gama de productos crudos. Hoy en día dicha planta se encuentra funcionando en el corregimiento de Cabrera, fabricando una gama de productos en crudo empacados al vacío, los cuales, ya se están ofreciendo en los diferentes puntos de venta de Chancholandia, y próximamente a través de la autopista de la información ubicados en un portafolio con formato digital.





picanteria Chancholandia

No te
Quedes
con las Ganas

Sanchocho de Espinazo
Sanchocho de Espinazo
\$17.900

Plato Campesino
\$16.900

Desayunos chancholandia
Precio Especial

3.500	8.900	5.900
-------	-------	-------



ESTIMADO CLIENTE

SI NO
PUEDES
VENIR

Trasnochón Aniver Goldios
Este Viernes y Sábado

GRATIS
HASTA 5 LIMONADAS

K1

MENÚ DIGITAL

Fines de Semana

Frijolada
\$16.000

NUEVO





Haciendo referencia a la publicidad de la empresa, se destaca la fotografía del menú en sí, y por ende el color naranja atractivo y llamativo para el público y con ello atraer mucha clientela; actualmente se observa un sistema de datos de 42 empleados en todas las sucursales.

Presentación de productos y servicios

Fuera del tradicional ornado y la venta del conocido Frito pastuso, el cuy es un producto que se encuentra en espera debido a que el orden de los proveedores no está bien establecido y para llevar a cabo un excelente servicio, se debe brindar un producto de calidad. Actualmente se desarrolla un proyecto en el cual se pretende que el cuy llegue al cliente de una manera más eficiente y cómoda, se trata de identificar procesos ágiles e innovadores utilizando para ello, herramientas y maquinaria más sofisticada que permita mejorar el producto y la presentación del servicio. En el proyecto se analizó el afianzamiento de la utilización de productos biodegradables y así aportar al cuidado del medio ambiente, de igual manera se estudió la factibilidad de implementar procesos mediante los cuales se podrá realizar reservaciones de los salones con que cuenta la empresa para eventos sociales.

Análisis del sector

La evolución histórica de la mercadotecnia en términos de su función para captar y mantener consumidores, ha variado sustantivamente hasta llegar a la perspectiva actual donde convergen enfoques gerenciales y holísticos (Assael, 1999.). En cierta forma la dinámica del entorno actual, ya no puede considerar que se debe limitar al producir únicamente, el centro hegemónico del mercado fue la empresa, esta producía y vendía. El modelo se mantuvo durante años, pero hoy en día, el centro hegemónico ha dado un cambio de 360 grados, el cliente es centro de las decisiones empresariales, que fabrican y prestan, ya sean productos o servicios de acuerdo a las necesidades que el cliente tenga, considerándose esa necesidad como el verdadero insumo que incide en los procesos productivos y así en las razones que impulsan a decidir su compra.

Por otro lado, la empresa Chancholandia está considerada dentro de una realidad económica actual y un contexto donde su creación se basó por la institución primaria de la sociedad la familia. El tejido empresarial global cuenta con una participación significativa de empresas familiares, respaldada por resultados asombrosos en todos los continentes, estando la mayoría en Asia, Norteamérica y Europa. (Romero y Zabala, 2018)

El sector empresarial colombiano al igual que en otros países de la región se encuentra conformado principalmente por empresas y grupos empresariales familiares. En efecto, estadísticas recientes muestran que cerca del 65% de todas las sociedades anónimas registradas en el país son de carácter familiar y que en conjunto, sin considerar su carácter legal o su tamaño, poco más del 85% de todas las empresas tiene este carácter. (Romero, 2006)

En ese sentido, una empresa familiar que nace del conocimiento y de las competencias laborales y de talento humano, pero sobre todo las competencias personales, había nacido para quedarse





y crecer en este sector de la industria culinaria. (Gersh 2016), en su estudio empírico sobre las percepciones de competencia en la industria culinaria, expresa:

Los estudios en el área de competencias en el sector de la restauración, más específicamente el aprendizaje basado en competencias en la industria de las artes culinarias, se encuentra[n] todavía en sus primeras etapas de desarrollo, las brechas son críticas, por lo que la participación de expertos de la industria, educadores y estudiantes son necesarios (sic) para orientar los currículos y las adquisiciones de competencias (p. 33).

Ahora bien si el frito pastuso es muy conocido en la gastronomía nariñense, es de suma importancia que la empresa desarrollara procesos de innovación, para lo cual se ha venido preparando en los últimos años, es importante que el 40% de las mi PYMES, del sector innoven en sus procesos, puesto que disminuyen costos unitarios de producción o distribución, mejoran la calidad de la producción o distribución de productos nuevos o que hayan atravesado mejoras significativas. (Navarro. et al., 2020)

La empresa Chancholandia, tiene establecido que uno de los factores más importantes que ha influido en su crecimiento es el factor político en el manejo de las diferentes normas impositivas que tiene el gobierno nacional, en lo referente a la aplicación de los impuestos; a pesar de que ha afectado de manera negativa la parte financiera de la empresa, se ha cumplido constantemente a cumplir con la ley, al fin y al cabo la carga impositiva no ha permitido desarrollar proyectos que se tienen pendientes para mejorar la atención, más aún cuando las condiciones establecidas para el manejo de la pandemia y toques de queda los clientes no tienen la opción de compartir en familia y utilizar los servicios de los restaurantes.

Según lo manifestado por el administrador : “La empresa Chancholandia, está pendiente de todas las disposiciones que en materia fiscal y tributaria realice el actual gobierno, frente a las reformas tributarias la empresa cree que afecta la clase media, que al final de cuentas es la que más aporta a los ingresos de la empresa, por lo tanto, las reformas tributarias de alguna otra manera afectarán en la parte financiera de la empresa y a la economía del país, pues, en cierta forma los que más aportan son los asalariados y ellos se verán perjudicados con el planteamiento de las condiciones dadas en la nueva reforma tributaria, porque nuestro país la mayor parte de las empresas son micro y pequeñas empresas y en un porcentaje menor las grandes empresas”.

El restaurante Chancholandia, cuenta en este momento con siete puntos de venta, aunque en tiempos de pandemia, durante el año 2020, la empresa acato las medidas sanitarias del gobierno nacional y en ese sentido tuvo la necesidad de cerrar todos los puntos de venta durante los días de cuarentena, ocasionando una pérdida financiera muy fuerte para la empresa. En términos porcentuales las ventas bajaron entre un 70% y un 80%, ya después al empezar el proceso de reactivación económica las ventas se vieron reflejadas con un incremento de un 50%, pero esto no fue representativo, y la empresa en el año 2021, tuvo que recurrir a la solicitud de créditos bancarios para poder cubrir con lo relacionado al el pago de nómina y demás prestaciones sociales de sus trabajadores, aunque se tienen pendientes obligaciones con terceros referente a arrendamientos y servicios públicos, la empresa logró negociar con los proveedores diferentes pagos relacionados





con el suministro de productos e insumos utilizados para el procesamiento de los productos, se realizando importantes compromisos financieros y así no tener que parar la producción y ofertar sus productos.

Ahora bien, aunque la situación en el año 2021 ha sido complicada, se ha recuperado notablemente, y cabe rescatar el aporte y las ayudas anunciadas por el gobierno para tiempos de pandemia, como por ejemplo el subsidio a la nómina conocido como el PAEF, utilizado desde mayo de 2020 a marzo de 2021.

La empresa Chancholandia, está convirtiendo la gastronomía regional y tradicional en algo más llamativo para el consumo, ya que el tipo de productos que brinda se los puede encontrar en centros comerciales y en lugares donde no había la presencia de este tipo de empresas, por lo que relativamente Chancholandia, está cambiando el paradigma cultural, dónde surge la condición del consumo de este tipo de productos. La empresa espera en un futuro próximo tener la oportunidad de estar en mercados no solamente a nivel regional sino también a nivel nacional e internacional.

Análisis de la competencia

El entorno sociocultural permite a la empresa Chancholandia dirigirse a un mercado plenamente establecido he identificado, hoy está relativamente posicionada en el mercado, a pesar de que la competencia es muy grande en líneas generales y de acuerdo a lo establecido por sus propietarios, se considera como principales competidores: el restaurante Mister pollo y el restaurante La Merced; es importante aclarar que se considera a los dos restaurantes como la competencia directa a razón de que los mismos se encuentran situados muy cerca de los locales de Chancholandia, en los centros comerciales Único por ejemplo, donde se exterioriza una mayor acogida de clientes de la empresa, los dos restaurantes tienen una amplia y gran variedad de ofertas de productos permitiendo que el cliente pueda tener la oportunidad de escoger a gusto y preferencia el menú.

Para determinar la posición estratégica y el perfil competitivo la administración permitió establecer algunas variables, evaluarlas como factores claves para alcanzar el éxito, analizar el grado de satisfacción que ofrece la empresa con respecto a la competencia y conocer la calidad del producto entre otras.

La empresa, Chancholandia, tiene dentro de sus estrategias de manejo la estricta supervisión de los procesos de producción que exige el INVIMA, de igual manera dentro de su personal de apoyo están ingenieros capacitados en el manejo y manipulación de productos cárnicos; la empresa presenta algunas dificultades en procesos de publicidad y promoción del producto y manejo de precios; es por ello que se viene planificando procesos que permitan la implementación de políticas de fijación de precios frente a la competencia.

Es importante tener claridad que, frente a lo relacionado con la administración de la empresa, aún tienen debilidades por lo que se establece algunas estrategias para fortalecer lo relacionado con la parte de gestión administrativa, financiera, gestión de talento humano y mercadeo.





NO SEAN
ADEMANOS
DÉJESE ATENDER
BONITICO



En lo relacionado con la posición financiera de la empresa frente a la competencia, es que ésta es mucho más fuerte y en cierta forma se relaciona con su mayor presencia en el mercado, convirtiéndose en un indicador que se tiene que solucionar en el futuro próximo.

La fidelización y lealtad de los clientes de la empresa Chancholandia, con respecto a la competencia se caracteriza por concluir que cada empresa tiene sus propios clientes y por ende ha permitido que las empresas sigan manteniendo la lealtad de sus clientes y ofreciendo sus productos.

Así mismo, la planta del personal como la planta física de la competencia, son mucho más fuertes con gran participación en el mercado y con un nivel de logística que los colocan como los restaurantes más dinámicos del sector gastronómico de la región.

La participación en el mercado de la empresa Chancholandia, es menor que la presentada por los restaurantes Mister Pollo y La Merced, se prevén una serie de estrategias en la organización que permitan ampliar la participación y acercarse a los promedios de su competencia, entre ellas se evidencian ampliar el portafolio de productos mediante la creación de un centro de transformación de insumos y carnes empacadas al vacío.

Análisis interno

La empresa Chancholandia, actualmente cuenta con un administrador en cada punto de venta, donde se supervisa de manera detallada el funcionamiento de cada sucursal, es de vital importancia establecer, que para llevar a cabo un buen funcionamiento de la empresa, es importante las constantes capacitaciones de los empleados en general y mantener protocolos de servicios mejorando la presentación y la calidad del producto, razón por la que se establece como factor importante la distribución administrativa y la conformación de la sociedad de la empresa Chancholandia, la misma divide en tres grandes estructuras: la Administración, la ingeniería, la parte financieras y contables.

El factor más importante para llegar al éxito y crecer como empresa fue el de ver más allá que las empresas tradicionales existentes en la ciudad y con ello establecer una marca reconocida de productos de calidad, donde la comida típica definitivamente sea más profesional, brinde seguridad y agrado para el mercado.

Anteriormente no se tenía contemplado una formalidad para llevar a cabo una contratación, ya que se necesitaba gran cantidad de personal para la realización del trabajo, pero actualmente se ha venido implementando procesos donde el administrador de cada punto de venta o el ingeniero de producción, escoge las hojas de vida con los mejores perfiles para llevar a cabo el trabajo y presentar un mejor servicio.

Chancholandia, es una empresa con calidad humana, donde se ve reflejada la calidez del trabajo en equipo, fomenta el emprendimiento de cada persona y brinda la seguridad de trabajar con la empresa, se realiza cumplidamente los pagos a los empleados lo cual genera confianza, brindan bonificaciones al jefe de punto y al cajero cuando se cumplen las metas propuestas y se regala un





salario adicional cuando algunos de los puntos cumplen su meta; como también se dan incentivos, como una salida a cine o a cenar.

La empresa maneja un equilibrio en cuanto al personal de trabajo, jóvenes que empiezan su vida laboral y personas con experiencia que aportan mucho a la empresa como tal. En esta empresa es muy factible trabajar con personas jóvenes ya que estas son más dóciles y moldeables para el funcionamiento del trabajo, cada seis meses se recibe personal del SENA, es una buena herramienta para manejar el servicio, pero se debe capacitar para madurar en cuestión laboral. Las PYMES (pequeñas y medianas empresas), representan del 60% al 70%, de la generación los puestos de trabajo en la mayoría de los países de la OCDE. La cuota tiende a ser algo menor en la industria manufacturera, aunque varía entre el 40 y el 80 por ciento de la generación de empleo. (Benavides y Estupiñán, 2020)

En lo que respecta a los procedimientos en temas de responsabilidad social empresarial la empresa Chancholandia, en su planta de procesamiento de productos bajo la supervisión de un Ingeniero Ambiental, ha establecido mecanismos de control en el manejo de residuos, compuesta por una cabina de compostaje, donde se procesan los desechos orgánicos y se convierten en abono para el terreno dónde se da la crianza de los animales.

Otro proyecto importante que maneja la empresa Chancholandia, es darle apertura al salón de eventos, que en una primera instancia se lo utilizó con el servicio de reservas por parte de los clientes, en un futuro próximo y con el paso de la crisis de salud pública a razón de la pandemia, se pretende que los eventos se conviertan en una opción importante para ofertar a los clientes, pues, la empresa ya cuenta con un lugar adecuado específicamente para la atención de eventos y recepciones ubicado en la avenida Boyacá.

Situación problema

Todos los cambios en una empresa son difíciles, porque se debe enfrentar a ciertos parámetros que podrían llegar a afectar a la misma, como el dinero, las inversiones y el cambio físico. En Colombia el 90%, de las empresas siempre inician como famiempresas, y de esta manera se debe tener en cuenta los riesgos y efectos al trabajar y hacer negocios entre familia, también se observa el análisis que se hace al invertir si realmente son necesarios o tal vez no, en ese sentido surgieron algunas dudas, pero la visión que tenía Chancholandia era tan grande que fueron necesarios los sacrificios y los cambios que se debían realizar para lograr el objetivo establecido.

Según lo manifiesta la administración de la empresa, uno de los aspectos más duros que ha vivido la empresa es la formalización y legalización de la misma, haciendo énfasis en el cambio de régimen, aunque en muchos casos sea según sus propietarios el origen del alza de precios en los productos y la razón por la cual los clientes se alejan, en este punto es difícil establecer un equilibrio comercial para atraer la clientela.

Además de lo anterior, se considera muy difícil controlar el inventario, ya que se debe tener mucha experiencia y capacidad para poder definir las porciones del plato y presentar un servicio con un





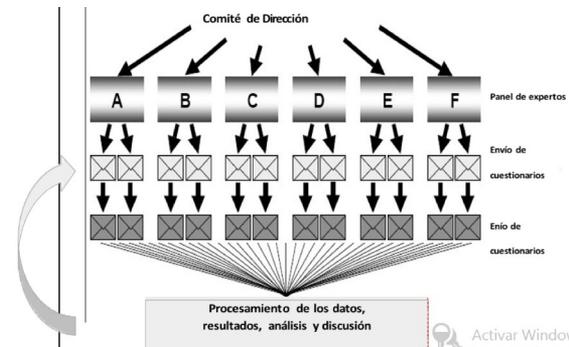
producto de calidad, para la administración es importante tener empleados que manejen una excelente ética y honestidad, lo que se ve reflejado en el trabajo como tal, para la empresa y su administración es mejor tener empleados honestos que capacitados.

Según lo manifestado por Benavides y Estupiñán en su libro Diseño de un modelo de gestión humana para el impulso de la productividad en las PYMES de la industria manufacturera de la ciudad de Pasto, manifiesta que: Los empleados son el factor más importante en el éxito económico de una empresa. En su nivel más básico, la planeación estratégica de los recursos humanos asegura una dotación de personal adecuada para cumplir con los objetivos operativos de la organización, uniendo a las personas adecuadas con las habilidades adecuadas en el momento adecuado. La planeación del Talento Humano va más allá de programar la sucesión de vacantes. El objetivo principal de todas las actividades es retener empleados valiosos. (Benavides y Estupiñán, 2020)

Posibles estrategias a seguir para la sostenibilidad y desarrollo de la organización

En el desarrollo y búsqueda de alternativas a seguir por la empresa se hace pertinente el uso de herramientas de la planeación a largo plazo como son las matrices de la prospectiva. Entre las metodologías más utilizadas en la prospectiva esta los paneles de expertos, que corresponden a un grupo de especialistas con posiciones independientes, que emite conceptos frente a un juicio colectivo y consensuado alrededor de un tema, encuestas Delphi (figura 1), que es una de las herramientas más empleadas en el mundo en el marco de la prospectiva, los cuestionarios se presentan en forma de un procedimiento de consultas iterativas y anónimas por medio de encuestas enviadas vía web y/o correo electrónico. (Aponte et al., 2012)

Figura 1
Método Delphi: Organización



Nota. Fuente: (Aponte et al., 2012).





M. SEA.
BANSO
TENDER
TICO



Para el desarrollo de posibles estrategias y con base en la oportunidad generada por la administración de Chancholandia, se desarrolla y aplica el ábaco de Régnier, tratando de determinar los factores de éxito que han transformado la empresa en una cadena de éxito.

La importancia del Ábaco radica en que permite medir las actitudes de un grupo frente a un tema determinado. En gran parte, lo que se experimenta en el futuro es el resultado de las acciones pasadas; lo que se desea explica las acciones presentes. Es decir, el futuro no sólo está explicado por el pasado, sino también por la imagen del futuro que se imprime en el presente. Así, por ejemplo, el consumo de un individuo en un momento dado no depende únicamente de sus ingresos anteriores (ahorro), sino también de los ingresos futuros que él mismo anticipa (crédito), como muy bien ha demostrado Milton Friedman en su teoría de los ingresos permanentes. (Godet, 1993)

El ábaco de Régnier es un diagnóstico estratégico que se utiliza como método de consultas a expertos en un sector, fue concebido por el Doctor François Régnier, con él, se interrogaba a los profesionales a la vez que se trataban sus respuestas.

El Ábaco de Regnier también se emplea como un método que trata de organizar las diversas alternativas de las soluciones de los conflictos planteados. Esto se lleva a cabo en un proceso de diagnóstico estratégico de acción política. De este modo, se identifican los diferentes grados del conflicto.

A cada participante se le asignó una letra del alfabeto, de la manera siguiente como se muestra en la tabla. A cada una se les distribuyó el cuestionario donde se les da conocer cada una de las preguntas de los ítems y cuando ya estuvieron de acuerdo cada participante o experta hizo pública su opinión anunciando el color, con el cual votaba, y dando las razones que justificaban su elección.

Es claro definir y concluir que la empresa ha venido realizando grandes esfuerzos por consolidar una imagen corporativa y atractiva para el mercado, los resultados con la implementación y generación de estrategias de capacitación al personal en diferentes aspectos, ha traído como resultado que en procesos de gestión y servicio al cliente la empresa se consolide y sea un factor determinante en su evolución y crecimiento a nivel interno, pero también como una organización formal a pesar de sus bajas inversiones en estrategias de publicidad y promoción.

Por otro lado, se concluye que es determinante ampliar el portafolio de productos típicos de la región, un ejemplo es la ausencia del cuy en su menú, considerado el plato más representativo de la región.

A continuación, se presenta un resumen del ábaco aplicado a la empresa Chancholandia, el mismo ha permitido el análisis de algunas de las variables que de acuerdo a la administración considera que son pertinentes y definitivas en el desarrollo de las actividades internas de la organización, por otro lado, se hace un análisis que permita establecer el comportamiento con su propio entorno.





Tabla 1
Matriz ábaco de Regnier empresa Chancholandia

EXPERTOS	ADM						
ÍTEMS	A	D	B	F	C	G	H
Servicio al cliente	Green						
Imagen corporativa	Green						
Evolución y Crecimiento	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Light Green
Publicidad y Promoción	Green	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
Puntos de ventas estratégicos	Green	Light Green	Yellow	Yellow	Light Green	Light Green	White
Platos típicos de la región	Light Green	Yellow	Yellow	Yellow	White	White	White
Marca	Light Green	White	Yellow	Yellow	White	White	Red
Transformación del menú	Yellow	White	White	White	Red	White	Red

Fuente: esta investigación.

Al interior de la organización se prevé un ambiente laboral considerado como una fortaleza, pues, la empresa establece y ha venido implementando condiciones laborales ideales para que el trabajador se sienta bien dentro de las instalaciones de la empresa, y pueda así desarrollar sus actividades sin problemas, frente a este aspecto la empresa viene desarrollando procesos de formación y capacitación a todos y cada uno de sus trabajadores.

En este sentido empresa pretende seguir con las alianzas estratégicas desarrolladas entre Chancholandia, SENA y Universidades como es el caso de la Universidad CESMAG. Se tiene la experiencia de vincular estudiantes aprendices y practicantes, proceso que ha permitido evidenciar que de acuerdo a la capacidad demostrada durante su permanencia en la empresa algunos de ellos se han quedado vinculados con la empresa.

Una de las fortalezas que tiene la empresa Chancholandia, es lo relacionado con ser una empresa familiar, en cierta forma esto ha conllevado a ciertos factores de riesgo en lo relacionado con la toma de decisiones, pero, en ese sentido, según lo manifestado por los propietarios las dificultades han sido mínimas y se han sabido llevar porque desde el inicio de la empresa se dejaron las condiciones de manejo lo suficiente mente claras, la cabeza principal de esta organización es la propietaria madre gestora del proyecto, adicional la empresa posee cuatro socios que son los mismos hijos, las decisiones son consultadas por los accionistas colocándola a estudio y consideración de los demás, en ese sentido la unanimidad sale relucir y se toma la decisión ideal para la empresa.

Según la administración de la empresa una de las grandes debilidades es el control de inventarios, ya que se evidencia inclusive desde inicio de las labores el no brindarle a los trabajadores todas





las herramientas necesarias para el control de inventarios, es deber de las empresas dar a conocer y brindarle todas las herramientas necesarias a sus trabajadores para que se minimice el factor de riesgo en el manejo del control de inventarios, hoy en día se están haciendo y buscando estrategias para poder convertir esa debilidad en una fortaleza.

Referencias

- Aponte, G., Cardozo, M., y Melo, R . (2012). Método DELPHI: aplicaciones y posibilidades en la gestión prospectiva de la investigación y desarrollo. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 18(1), 41-52.
- Assael, H. (1999). *Comportamiento del Consumidor* (6ª edición). México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Benavides, L., y Estupiñán O., (2020). *Diseño de un modelo de gestión humana para el impulso de la productividad en las PYMES de la industria manufacturera de la ciudad de Pasto* (1ª edición). Universidad CESMAG. <http://repositorio.unicesmag.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/182>
- Gersh, I. (2016). Culinary industry practitioners' and educators' perceptions of core competencies for a 4-year Bachelor's degree in the culinary arts. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 28(1),32-43. DOI: 10.1080/10963758.2015.1127166
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Dunod.Paris.
- Hernández, H., Cardona, D., y Raad, A. (2016). La innovación empresarial como impulsora de las Pymes en la Región Caribe . *Panorama Económico*, 24, 239-248.
- Navarro, M., Hernández F., Manotas, E., Hernández, J.,(2020): Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia. *Revista ciencias sociales*. 124-144
- Romero, J., y Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia - Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(24), 9-25.
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista de administración de negocios*, 131-141
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, 194-215.
- Zuin, F., Christiano, S., Eugênio, E., Ronie, S., & Ragazzo, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Universidad Del Centro Educativo Latinoamericano Argentina*, 19(36), 65-87.





Estrategias de competitividad adoptadas por la empresa **Café Veracruz S.A.S** en época de crisis y pandemia

Armando Paz Yaqueno¹
Beatriz Jackeline Pulistar Suárez²
Jairo Roberto Zambrano Hinestrosa³
Estefany Amelia Champutis Delgado⁴

¹ Magíster en mercadeo agroindustrial, [Universidad via](#). Docente programa de Administración de Empresas, Universidad CESMAG. Investigador Grupo SINERGIA, Universidad CESMAG. ORCID: 0000-0002-1629-4467. Email: apaz@unicesmag.edu.co, Pasto, Nariño, Colombia

² Magíster en Gestión de la Tecnología Educativa, Universidad CESMAG. Docente, programa de Contaduría Pública, Universidad CESMAG. Investigadora Grupo SINERGIA, Universidad CESMAG. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6711-2790>. E-mail: bjpulistar@unicesmag.edu.co., Pasto, Nariño, Colombia

³ Especialista en gerencia de mercados, Universidad. Docente Programa de Administración de Empresas, Universidad CESMAG. Investigador Grupo de Gestión y competitividad, Universidad CESMAG. Email: jrzambrano@unicesmag.edu.co. Pasto, Nariño, Colombia

⁴ Estudiante de decimo semestre del Programa de Contaduría Pública, Universidad CESMAG. Semillerista, Universidad CESMAG. Email: estefanychamputis02@gmail.com, Pasto, Nariño, Colombia



Resumen

Las estrategias competitivas que formula una empresa, es el factor básico para entender cómo se enfrentarán el mercado, los sucesos presentados actualmente en Colombia, como el COVID-19, el paro nacional y el tipo de cambio, por pertenecer a zona de frontera, conllevan a que la mayoría de las empresas se reinventen y reivindiquen sus procesos a fin de sobrevivir ante este problema. Frente a esta situación el estudio de caso, da a conocer la cultura organizacional de la Empresa “Café Veracruz S.A.S”, la problemática que atraviesa debido a los problemas expuestos y las estrategias diseñadas para la gestión empresarial, con el fin de lograr sostenibilidad en la búsqueda de los objetivos deseados, para generar una ventaja competitividad en la producción y comercialización de café.

Palabras clave: crisis, estrategias, competitividad, pandemia.

Abstract

The competitive strategies that a company formulates is the basic factor to understand how the market will face, the events currently presented in Colombia, such as COVID-19, the national strike and the exchange rate, because they belong to the border area, entail for most companies to reinvent themselves and reclaim their processes in order to survive this problem. Faced with this situation, the case study reveals the organizational culture of the “CAFÉ VERACRUZ SAS” Company, the problems it faces due to the problems presented and the strategies designed for business management, in order to achieve sustainability in the search for the desired objectives, to generate a competitive advantage in the production and commercialization of coffee.

Key words: crisis, competitiveness strategies, pandemic.

Introducción

En el presente estudio de caso, se abordó la problemática en la empresa “CAFÉ VERACRUZ S.A.S”, dadas las diferentes situaciones incurridas como los riesgos ocasionados por el COVID-19, Paro Nacional y la devaluación del peso frente al precio del dólar, crisis que afecta a la mayoría de empresas colombianas, siendo necesario diseñar estrategias de competitividad que se puedan implementar en una organización para minimizar riesgos, optimizar su productividad y lograr que la empresa sea sostenible ante las condiciones del mercado.

La Organización Mundial de la Salud catalogó como pandemia, el 11 de marzo del 2020, la propagación del virus llamado Coronavirus (COVID-19), colapsando la economía mundial, dando como resultado pérdidas catastróficas, especialmente en las PYMES de Colombia, porque el gobierno tuvo que adoptar políticas de confinamiento, para evitar el aumento de contagios. Esta situación





provocó que un gran número de PYMES hayan desaparecido y otras se encuentran al borde de la quiebra, debido a la reducción de sus ventas, el aumento de los costos operativos y la limitada reserva de capital” (Sierra, 2020. p.1).

Así mismo, el departamento de Nariño ha tenido importantes afectaciones en su economía por el cierre de la frontera con Ecuador, las medidas de contingencia sobre la movilidad y confinamiento, procesos que han impactado directamente al comercio regional, por lo cual la mayoría de las empresas han cesado sus actividades de manera parcial o total.

La situación económica, política y social desmejora, además, porque el gobierno pretende llevar a cabo un proyecto de reforma tributaria, que desencadena en grandes protestas y paros nacionales, afectado la economía en general, pero más a las PYMES, como la empresa CAFÉ VERACRUZ. “Entre los gremios más afectados por los bloqueos, están los comerciantes con pérdidas por \$2,2 billones y el agro con afectaciones por \$1,7 billones” (Vargas, 2021. p.1).

Teniendo en cuenta lo descrito, uno de los subsectores económicos más afectados es el agrario campesino y de pequeños comerciantes, especialmente los del gremio cafetero, porque la materia prima y los insumos han subido de precio, aumentado los costos en general del producto, sin embargo, la Federación Nacional de Cafeteros, como lo menciona el diario La República, tiene en cuenta los ingresos macroeconómicos de sector cafetero, que involucra la gran producción agroindustrial del país y no el ingreso de los micro y pequeños productores “El trauma sí existe, pero el aparato logístico de la Federación y los exportadores es uno de los grandes activos de la caficultura. Cuando llegó el COVID la alarma fue igual y, finalmente, la dispersión del trabajo al aire libre dio como resultado final la mejor cosecha y el mayor ingreso cafetero de los últimos tiempos: más de \$9 billones” (Trujillo, 2021. párr. 4)

En este sentido, se da a conocer los hechos transversales que marcan la economía del país actualmente, tal es el caso de la empresa tostadora de Café Veracruz S.A.S, que debido a la pandemia y al paro nacional, disminuyó sus ingresos repercutiendo en su rentabilidad anual. Pese a esta situación la empresa ha planteado posibles estrategias, para confrontar los sucesos presentados, con las cuales espera cumplir con sus metas y objetivos. La empresa tostadora de Café Veracruz S.A.S es fundada en el municipio de Buesaco - Nariño por Francisco Santander Delgado en 2018. Todo este emprendimiento lo inició con el fin de independizarse, crear empresa y contribuir y generar desarrollo y empleo para la región.

La empresa Tostadora de Café Veracruz S.A.S tuvo una tendencia creciente en ventas e ingresos en los años 2018 y 2019, sin embargo, después de decretarse por el gobierno nacional la emergencia sanitaria en todo el país, las cuarentenas, toques de queda, aplicación obligatoria de protocolos de bioseguridad y la crisis social generadas por las protestas y manifestaciones sociales, la empresa estuvo a punto de declararse en quiebra y cerrar sus operaciones para siempre. Ante esta situación tan crítica, el gerente de la empresa Francisco Santander tuvo que decidir entre dos opciones: Implementar estrategias de competitividad que le permitan mantener su empresa y seguir ofreciendo sus servicios de tosti3n de café a los agricultores o cerrar la empresa y sus operaciones para siempre.





Teniendo en cuenta lo expuesto, la empresa Café Veracruz S.A.S, bajo los ingresos repercutiendo la rentabilidad anual, por lo tanto, se deben plantear posibles estrategias, para afrontar el problema de pandemia, inestabilidad política del país y la situación del tipo de cambio por estar en zona de frontera, para cumplir con las metas y objetivos requeridos, para lograr sostenibilidad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Descripción de la organización

Breve historia de la empresa

La empresa Tostadora Café Veracruz; fue fundada el 09 de agosto del año 2018, por el ingeniero industrial Francisco Santander Delgado y se ubica en la vereda Veracruz, Municipio de Buesaco, a 36 km vía Pasto. Esta empresa empezó como un sueño por parte de su fundador, y buscaba emprender, ser independiente y contribuir al desarrollo de la región.

El docente Francisco Santander Delgado decidió poner en práctica sus conocimientos sobre emprendimiento y proyectos de investigación, haciéndolo en primera instancia en su finca, sembrando en una parte de ella café y aprendiendo de los cafeteros las etapas y procesos de cultivo y tuestión del grano, con el objetivo de obtener un café de muy buena calidad. Gracias a este aprendizaje obtenido por parte de los caficultores de experiencia, decide poner en marcha su idea de negocio y se apoya en una de las entidades públicas que fortalece el emprendimiento en Colombia como es el Fondo Emprender, organización que ofrece financiación a los emprendedores del país, aprendices, universitarios, o practicantes que tienen ideas de negocio productivos y necesitan capital para ponerlos en marcha.

La empresa Tostadora Café Veracruz nace con el objetivo de solventar la creciente demanda de secado y tuestión de café; ofrece los servicios de maquila al pequeño productor, secado, tuestión, compra y venta de café de excelente calidad de su propia marca, además ofrece el servicio de laboratorio para calcular la tasa de tuestión proceso importante para la certificación en calidad del producto.

Actualmente, la empresa cuenta con cuatro empleados, gerente, contador y dos operarios, quienes realizan su trabajo mediante la modalidad de turnos rotativos y en un horario de trabajo de lunes a sábado. Brinda además tención y servicio a caficultores de las veredas de Buesaco y demás regiones del departamento de Nariño contribuyendo al desarrollo económico de la región.

Misión

Nuestra misión es comercializar, identificar, seleccionar y tostar cafés en su origen, integrando un modelo del “árbol a la taza”; lo que permite controlar desde el cultivo cada uno de los procesos, hasta lograr un buen producto de calidad, fresca, reconocimiento del trabajo a los productores.





Realizamos nuestra labor con pasión y dedicación, no solo somos tostadores, prestamos el servicio de asesoría y capacitación en toda la cadena productiva del café, así como servicios complementarios de laboratorio de calidades, maquilas, desarrollo y empaque de marcas de café.

Visión

Ser una empresa líder a nivel regional y aumentar la participación de mercado a nivel nacional en la industria del café tostado y molido 100% puro, consolidándose como una empresa reconocida y prestigiosa del país; a la vez ser una fuente de empleo e impulsar al pequeño productor y así contribuir al desarrollo económico de la región y de la sociedad caficultora.

Valores Corporativos

La cultura organizacional de la empresa está orientada por los valores corporativos que enmarcan el direccionamiento del negocio:

- **Responsabilidad:** obrar con seriedad, en consecuencia, con nuestros deberes y derechos de formar parte de esta empresa.
- **Respeto:** escuchar, entender y valorar al otro buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- **Honestidad:** realizar todas las operaciones con transparencia.
- **Compromiso:** trabajadores comprometidos en su labor como muestra de entusiasmo y pasión por su trabajo en todos los procesos de la organización.
- **Servicio:** servir con devoción y orientar todo nuestro esfuerzo para asegurar la lealtad y fidelización del cliente.
- **Calidad:** hacer el trabajo bien hecho y dar lo mejor de nosotros buscando siempre soluciones efectivas en los procesos.
- **Entusiasmo:** trabajar con alegría, amor y pasión por lo que hacemos.
- **Trabajo en equipo:** valorar y fomentar los aportes de las personas para el logro de nuestras metas.

Presentación de productos y servicios

La Empresa Tostadora Café Veracruz se dedica a comercializar, asesorar, seleccionar, identificar y tostar cafés en su origen, integrando un modelo del “árbol a la taza”; lo que permite controlar desde el cultivo cada uno de los procesos, hasta lograr un buen producto de calidad, y fresca en el grano.





Además, ofrece los servicios de maquila al pequeño productor, secado, tosti3n, compra y venta de caf3 de excelente calidad de su propia marca, adem3s presta el servicio de laboratorio para calcular la tasa de tosti3n, proceso importante para la certificaci3n en calidad del producto.

An3lisis del sector al que pertenece la empresa

La Empresa Tostadora de Caf3 Veracruz, pertenece al subsector de la microempresa agroindustrial e integra la producci3n primaria con procesos semi industriales y comercializaci3n, haciendo parte de la oferta y la demanda de caf3 en el contexto nariñense. Se destaca la producci3n cafetera org3nica o tradicional, como la realizada en los municipios de Buesaco, Sandon3, La Uni3n, Con-sac3, Bombon3, La Florida, Chachagüi, San Pablo, San Pedro de Cartago, San Lorenzo, Taminango, Arboleda, El Tambo. (DANE, Tercer Censo Nacional Agropecuario, 2018).

Informaci3n del entorno pol3tico econ3mico sociocultural y tecnol3gico

Desde el punto de vista pol3tico, la Federaci3n Nacional de Cafeteros de Nariño, afirma que, en la actualidad, el subsector caficultor de campesinos espera decisiones y pol3ticas del gobierno, que permitan precios de sustentaci3n, para obtener un margen de rentabilidad que, al menos, estimule y sostenga la producci3n con altos est3ndares de calidad y diversidad, como lo exige el mercado internacional.

Se destaca que en la regi3n m3s de 11 mil caficultores y alrededor de 19 mil fincas participan en el programa de caf3s especiales para el c3digo Nespresso AAA, cuyas exigencias en calidad f3sica y sensorial son muy altas. Esta oferta cafetera se comercializa a trav3s de las cooperativas, transcurre por la log3stica de acopio, almacenamiento y transporte que desarrolla ALMACAFE hasta la exportaci3n por parte de la Federaci3n Nacional de Cafeteros. Por su parte, m3s de 31 mil productores de caf3 ofrecen su producci3n como regional Nariño. (Federaci3n Nacional de Cafeteros, 2013)

En el año 2013 exist3an aproximadamente 35.000 caficultores, con problemas econ3micos, como altos costos de los insumos, precios bajos en el mercado internacional, "alto precio" de los jornales y la revaluaci3n del peso, entre otros.

Desde el punto de vista tecnol3gico, la producci3n tradicional o campesina del departamento de Nariño, tiene procesos productivos con baja participaci3n de maquinaria y un alto grado de participaci3n de mano de obra, que indica debilidad en la productividad, sin embargo, es un gran generador de empleo, señalando una gran fortaleza y oportunidad, teniendo en cuenta, el grave problema de desempleo que tiene Colombia y la regi3n. Otras dificultades que enfrenta el sub-sector es el control de plagas como la broca, aspectos relacionados con el manejo fitosanitario del producto, para cumplir los est3ndares exigidos en el comercio internacional, que aseguren mayores canales de comercializaci3n. (Federaci3n Nacional de Cafeteros, 2013)





Por otro lado, la Federación Nacional de Cafeteros (2019) mencionan que este tipo de empresas caficultoras y en general la producción de café es fundamental para la vida económica del departamento de Nariño, puesto que genera alrededor de 30 mil empleos permanentes y más de 1,2 millones de jornales al año en las épocas de recolección.

En diciembre de 2019, la producción de café creció al 31 % pasando de 1,3 millones de sacos de café verde en 2018 a 1,7 millones de sacos. En lo corrido del año cafetero, la producción aumentó al 24% y se ubicó en 4,6 millones de sacos en comparación con 3,7 millones de sacos producidos en igual lapso anterior. Para octubre del presente año se registró una producción de 1.1 miles de sacos y de estos se exportaron 887 miles de sacos de 60 kilos (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020). En el estudio de Gómez (2019) se reconoce que si bien la producción crece a pasos agigantados la mayoría de los ingresos se quedan en manos de los transformadores, más no de los caficultores.

Desde el punto de vista económico, Nariño registra para diciembre de 2019 un área cultivada de café total de 36,16 miles de hectáreas, dentro de esta área se destaca un 0,03 mil de hectáreas cultivadas de forma típica sin trazo o típica con densidad menor a 2.500 árboles por hectárea, un 4,53 mil de hectáreas cultivadas con un tecnificado envejecido, es decir cultivos al sol mayores o iguales a 9 años (Federación Nacional de Cafeteros, 2019), frente a la situación vivida por Nariño es prudente reconocer que el mercado en el momento actual se encuentra enfrentando graves problemas, precisamente porque aunque el café es el segundo producto más comercializado del departamento, se le imprime una menor cantidad de valor, de hecho solo el 3% de la totalidad de las fincas han optado por participar en eventos de reconocimiento que les brinden la posibilidad de inversión para la producción de café tipo exportación, y muchas menos han generado procesos de transformación más allá de la molienda.

Referente al mercado de demanda o consumo de café, se tiene que la demanda mundial de café crece un poco más de 2% anual, la demanda de cafés especiales en el mundo corresponde al 20% del total, mientras que productos como las tortas, arequipes y bebidas se encuentran presentando un incremento del 1.5% anual desde 1990, sobre todo en la Unión Europea (Federación Nacional de Cafeteros, 2013)

Desde el punto de vista sociocultural, Moreno (2020) reconoce que el 99% de los hogares colombianos consume café y cada hogar, se gasta, en promedio, \$98.336 en café y se consumen 1.160 tazas anualmente, comportamiento que continúa en ascenso, según los comparativos registrados por la consultora. De acuerdo con Miller García, (PORTAFOLIO 2021) director de la feria Carulla es Café, que este año se celebró de forma virtual, el consumo de los colombianos es de 2,1 kilogramos por cabeza, no obstante, cuando se habla de consumo de café se hace alusión al café molido, sin embargo las empresas se encuentran apostando en este momento a la producción de derivados de café sobre todo reconociendo la necesidad de presentar alternativas para el aprovechamiento de hojas, desechos y otros subproductos.

Teniendo en cuenta lo descrito, la empresa Café Veracruz S.A.S, se encuentra en el sector agrario, productivo y comercial, de un producto que se caracteriza por ser un café especial, dirigido al mercado local y regional, ubicándose como empresa pionera con un producto de alto valor agregado.





Análisis de la competencia

La empresa Café Veracruz S.A.S, es una microempresa que hace parte de un mercado competido, a nivel local regional y mundial, sin embargo, ofrece un producto especial, orgánico, que le permite sostenibilidad a través del segmento de mercado que domina a nivel local y regional, donde aparecen algunas empresas similares que le compiten, como las descritas en la tabla 1

Tabla 1.

Empresas Competidoras		
Nombre Empresa	Localización	Descripción
Café de La Loma El Mejor	Samaniego, Nariño	Tostadora y comercializadora de cafés especiales y comerciales de origen Samaniego Nariño. Produce tres líneas de café: económica, tradicional y especial.
Industria Cafetera de Nariño Morasurco Café Puro	Pasto, Nariño	MORASURCO CAFÉ PURO es una empresa procesadora y comercializadora de café tostado, molido y/o sus derivados.
La María Cafés Especiales	Pasto, Nariño	Una alternativa diferente al típico café, ofrecen distintos tipos de grano y una variedad de preparaciones para todos los gustos, un buen café para disfrutar.
Fábrica de Café Don Tinto	Pasto, Nariño	Empresa procesadora y comercializadora de café tostado, molido y/o sus derivados.
Tostadora Café Diamante	San Pablo, Nariño	Con participación de 25 familias de las veredas El Alto, Alto Llano y El Diamante del municipio de San Pablo, Nariño, se desarrolla el proyecto.

Tabla 2.

Análisis Perfil Competitivo

Factores	Peso Asignado	Empresas Competidoras					
		Café Veracruz		La María Cafés Especiales		Tostadora Café Diamante	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Ubicación consumidores	0.2	100	20	90	18	80	16
Mercado de insumos	0.16	100	16	95	15.2	90	14.4
Vías de comunicación	0.14	80	11.2	70	9.8	60	8.4
Medios de transporte	0.1	70	7	70	7	65	6.5
Costo de mano de obra	0.2	60	12	70	14	80	16
Posicionamiento de marca	0.2	70	14	75	15	80	16
TOTAL	1.0		80.2		79		77.3





Después de analizar las empresas competidoras más cercanas, descritas en la tabla 2, en cuanto al producto, teniendo en cuenta algunos factores relevantes, la empresa Café Veracruz, en términos de ponderación tiene ventaja, que le permiten liderar el mercado local, sin embargo, debe realizar estrategias de crecimiento para poder competir en el mercado regional porque hay empresa de mayor tamaño y posicionamiento.

Análisis interno

Información básica de la empresa

La Tostadora Café Veracruz SAS, que presta el servicio de tuestión a los productores de café del norte del departamento de Nariño, está ubicada en la vereda Veracruz del municipio de Buesaco, en el km 36 desde Pasto, en el departamento de Nariño.

La empresa Tostadora Café Veracruz nace con el objetivo de solventar la creciente demanda de secado y tuestión de café, ofrece los servicios de maquila al pequeño productor, secado, compra y venta de café de excelente calidad de su propia marca, además ofrece el servicio de laboratorio para calcular la tasa de tuestión proceso importante para la certificación en calidad del producto.

Actualmente, la empresa cuenta con cuatro empleados, gerente, contador y dos operarios, los cuales realizan su trabajo mediante la modalidad de turnos rotativos, en un horario de trabajo es de ocho horas diarias de lunes a sábado. Café Veracruz brinda su atención y servicio a caficultores de las veredas de Buesaco y demás regiones del departamento de Nariño contribuyendo de esta manera al desarrollo económico de la región.

Ventas de la empresa tostadora de café Veracruz S.A.S

El comportamiento de las ventas ofrecidos por la Tostadora Café Veracruz S.A.S en el 2018 fue favorable por la tendencia creciente durante el primer año de operación, sus ingresos se obtuvieron por la venta de café de su propia marca, además de ofrecer los servicios secado y tuestión y el servicio de laboratorio para calcular la tasa de tuestión, la cual incluye certificado de calidad del producto, indispensable para el caficultor al momento de pactar el precio de la libra de café en el momento de la negociación. En el año 2019 debido a la pandemia y la emergencia sanitaria decretada por el gobierno los ingresos y las ventas comienzan a decrecer significativamente a partir del segundo trimestre amenazando la supervivencia de la empresa y el empleo de sus trabajadores.

En el año 2018 cuando la empresa Tostadora Café Veracruz inicio sus operaciones había una tendencia creciente en ventas y se había logrado la fidelización de los caficultores debido a la calidad del servicio ofrecido el cual se caracterizó por ser, ágil, oportuno y eficiente en la venta de café de su propia marca y de los servicios complementarios que ofrece como los procesos de secado





y tostión del café convirtiendo a la Tostadora Café Veracruz S.A.S en una empresa confiable en el municipio de Buesaco y en la región del departamento de Nariño.

En la tabla 3 se describen las ventas históricas de la empresa Tostadora de café Veracruz S.A.S, en los últimos dos años.

Tabla 3.
Informe histórico de ventas la bonanza

Año	Ventas Anuales	Crecimiento Porcentual
2018	75.600.000	
2019	26.100.000	-34

Nota. Fuente: Estados financieros empresa Tostadora Café Veracruz S.A.S

Teniendo en cuenta las ventas reportadas, se evidencia que entre los años 2018 y 2019 las ventas decrecieron el 34% con respecto al 2018, debido a la pandemia, emergencia sanitaria, cuarentenas y toques de queda decretadas por el gobierno nacional y las alcaldías, todos estos factores influyen para que se manifieste una baja demanda de servicios y producto.

Estrategias de Mercadeo

Producto

Desde el primer año de operación de la empresa, en lo que respecta a la venta de café propio, se mejoró la presentación del producto al utilizar un empaque en aluminio que permite conservar el olor del café y su pureza, mitigando el deterioro del medio ambiente. Se ofrece en bolsas de 500g.

Precio

- Con respecto a los precios, la empresa planteó diferentes estrategias:
- Precios competitivos: reduciendo los precios por debajo de los de la competencia.
- Descuentos por pronto pago: ofrecen una bonificación en el precio a quienes pagan al contado; por lo general es del 2% sobre el precio de venta.
- Estrategia de penetración: teniendo en cuenta que los tienden al alza dependiendo de la calidad del producto la empresa Tostadora de Café Veracruz S.A.S lo ofrece a un precio competitivo de \$ 12.000 la libra para incrementar su demanda y darlos a conocer en el mercado.





Plaza

Algunas estrategias que aplica la empresa Tostadora Café Veracruz relacionadas a la plaza o distribución de café de la marca propia son:

- Ofrecen los productos vía internet, llamadas telefónicas, envío de correos, visitas a domicilios.
- Hacen uso de intermediarios (supermercados de cadena) y, de ese modo, la empresa logra una mayor cobertura de los productos y puntos de ventas.

Promoción

La empresa Tostadora Café Veracruz realiza una inversión representada en el 5% del total de presupuesto para realizar estrategias de promoción, entre ellas están:

- Descuentos por lanzamiento de producto.
- Descuento por pronto pago.
- Descuento por volumen de mercancía.

Así mismo, por la compra de sus productos obsequian una bolsa ecológica con mensajes alusivos a la conservación del medio ambiente.

Estructura organizacional

La Tostadora de Café Veracruz SAS en desarrollo de su actividad empresarial ha definido jerárquicamente la composición de sus unidades o dependencias, es así como cuenta con la siguiente estructura administrativa en la parte de dirección y organización administrativa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. La Empresa Tostadora Café Veracruz SAS presenta los siguientes cargos (Tabla 4):

Tabla 4.
Cargos

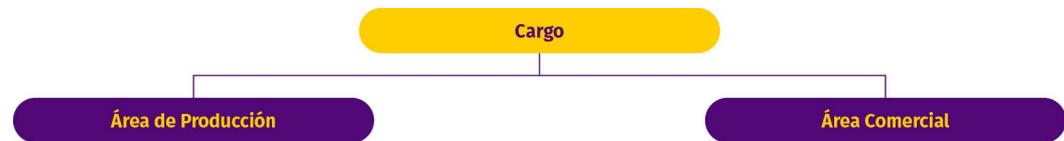
Dependencia	Cargo	No. de Cargos
Gerencia	Gerente	1
	Contador	1
Área de Producción	Técnico 1	1
	Técnico 2	1

Nota. Fuente: Tostadora Café Veracruz S.A.S



La Tostadora de Café Veracruz SAS en desarrollo de su actividad empresarial ha definido jerárquicamente la composición de sus unidades o dependencias, es así como cuenta con el siguiente organigrama (figura 1).

Figura 1
Organigrama



Nota. Fuente: Tostadora Café Veracruz S.A.S

Gestión de procesos

Para el desarrollo de su objeto social la Tostadora de Café Veracruz SAS ha definido los siguientes procesos: un proceso estratégico (Gestión Estratégica), dos procesos operativos (Gestión Producción y Gestión Comercial) y dos procesos de apoyo (Gestión Talento Humano y Gestión Adquisición Bienes y Servicios). A continuación, se presenta el mapa de procesos:

Figura 2
Mapa de procesos



Nota. Fuente: Tostadora Café Veracruz S.A.S





Servicio adicional ofrecido

Laboratorio y Tostión

Situación problema

La Tostadora de Café Veracruz SAS, del municipio de Buesaco, departamento de Nariño, se ha visto afectada por diversos factores: la pandemia del COVID 19, el paro nacional y la devaluación del peso frente al dólar, factores que han debilitado la empresa, disminuyendo su competitividad y posicionamiento a nivel local y regional.

La empresa no cuenta con un protocolo de bioseguridad necesario para reanudar las actividades de forma segura y controlada, solicitados por el Ministerio de Salud y Social de Protección de Colombia, impidiendo el normal desarrollo de sus actividades productivas.

El incumplimiento de los programas de salud ocupacional, las normas en salud ocupacional y aquellas obligaciones propias del empleador, previstas en el Sistema General de Riesgos Laborales, acarreará multa de hasta quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes, graduales de acuerdo a la gravedad de la infracción y previo cumplimiento del debido proceso destinados al Fondo de Riesgos Laborales. (Ley 1562 de 2012).

Así mismo, el paro nacional, los bloqueos y la falta de distribución de insumos han afectado el normal desarrollo de los procesos de producción y comercialización de café en la empresa, ocasionando grandes pérdidas económicas, daño al empleo rural perjudicando a las familias de la región de Buesaco y nulo crecimiento de la empresa.

El Ministerio de Agricultura explicó el miércoles 9 de junio que el Paro Nacional ha puesto en peligro el empleo de 1,8 millones de personas que viven del agro, además de poner en riesgo la estabilidad económica de 1,4 millones de familias campesinas, así como causar pérdidas billonarias para el agro colombiano; sin embargo, hay unos sectores que han sido más afectados que otros en este mes y medio de manifestaciones y bloqueos. (Revista Semana, 2021)

Por otra parte, es necesario mencionar, que el año 2021 se esperaba podría ser el periodo de la reactivación y progreso económico. Sin embargo, el crecimiento del PIB para el tercer trimestre, se ve comprometido por la tercera ola de COVID-19, a esto, se incorpora el paro nacional, que después de las contracciones económicas, protestas y bloqueos, impactan notablemente la economía de la región.

En el caso del sector cafetero, cientos de familias han sido incapaces de mover la mano de obra requerida para recolectar y vender sus cosechas, por los continuos bloqueos del Paro Nacional, debido a cierres de las carreteras o escasez de combustible. De acuerdo, a la Federación Nacional de Cafeteros, esto afecta a un sector que emplea a más de dos millones de personas directamente.

Una vez presentados estos problemas, la Empresa Tostadora Café Veracruz S.A.S implementa estrategias de competitividad para impulsar el sector productivo del café.





Estrategias que permitieron a la Empresa Tostadora de Café Veracruz la sostenibilidad y desarrollo de la organización durante la pandemia por el COVID-19, crisis generada por el paro nacional y el tipo de cambio.

Para la empresa Tostadora de Café Veracruz S.A.S los ingresos por ventas, tuvo una tendencia creciente durante los años 2018 y 2019, sin embargo, después de decretarse por el gobierno nacional la emergencia sanitaria en todo el país, cuarentenas y cierres obligatorios de empresas, toques de queda, aplicación forzosa de protocolos de bioseguridad y la crisis social y económica generadas por las protestas y manifestaciones sociales, la empresa estuvo a punto de declararse en quiebra y cerrar sus operaciones definitivamente. Ante esta situación tan crítica, el gerente de la empresa Francisco Santander decide implementar estrategias de competitividad que le permitan mantener su empresa y seguir ofreciendo sus servicios de tuestión de café a los agricultores. A continuación, se enuncian algunas estrategias competitivas implementadas por la empresa que le permitieron continuar en el mercado.

Reasignar funciones entre empleados

Ante la disminución de ingresos y restricciones emitidas por el gobierno en cuanto a toques de queda e implementación obligatoria de protocolos de bioseguridad, la empresa se vio en la imperiosa necesidad de reasignar funciones administrativas y operativas entre sus empleados con el fin de cumplir con las directrices por parte del gobierno y el ministerio de salud la cual buscaba prevenir el contagio en la población expuesta por COVID 19. Con el fin de cubrir los pagos de nómina y prestaciones sociales a los empleados, algunas actividades operativas tuvieron que ser asumidas por el gerente y representante legal de la empresa como la función de empacar y trillar el café.

Contratación de medio tiempo a empleados

El señor Francisco Santander gerente de la empresa Tostadora Café Veracruz cito a los empleados con el fin de comunicarles la situación tan critica que estaba viviendo la empresa Tostadora de Café Veracruz S.A.S y les comunico que debido a la actual crisis generada por la pandemia la opción más viable con respecto a mantener sus empleos, evitar despidos y sostener la empresa era reducir gastos administrativos y de nómina para lo cual se había tomado la decisión de trabajar medio tiempo reduciendo el horario habitual de 8 horas diarias a 4 horas, además se había tomado la determinación de combinar y reasignar algunas funciones entre sus empleados como asignar una lista o base de clientes a los cuales se debería llamar telefónicamente de manera permanente y ofrecer los servicios que presta la empresa a los caficultores con el fin de buscar la permanencia en el mercado.

Utilizar recursos propios del representante legal

Ante la falta de recursos financieros para el pago de las obligaciones financieras como salarios de empleados, prestaciones sociales, servicios públicos y otras obligaciones, se optó por utilizar en





primera instancia los recursos financieros que se disponía en la cuenta corriente de la empresa. Sin embargo, ante los bajos ingresos se tomó la decisión de utilizar los recursos propios y personales del señor gerente Francisco Santander con el fin de cubrir los gastos más representativos como el pago de salarios y de servicios públicos

Estrategias y ayudas que se pueden aprovechar en el futuro y que ofrece el gobierno por la pandemia

La pandemia de coronavirus ha tenido un impacto sin precedentes en todo el mundo. En economías más frágiles que todavía estaban en proceso de recuperación, como Colombia, el desafío es aún mayor. A través de la disposición de créditos, el aumento de plazos y la reducción de tasas, el Estado colombiano les está entregando a las empresas herramientas que mejoren su liquidez y que les permitan cumplir en el corto y el largo plazo todas sus obligaciones, tales como el pago de nóminas, continuación de contratos, pago a proveedores, adquisición de equipos de trabajo, entre otros.

El Gobierno anunció el 28 de diciembre del 2020 el lanzamiento de herramientas de financiación a las cuales podrán acceder las empresas en el país, para encontrar liquidez y aliviar la situación creada por la pandemia. En esta iniciativa el Gobierno ha dispuesto un monto de \$8,26 billones para la adquisición de créditos por medio de Bancóldex y \$10,75 billones para la cobertura de garantías con el Fondo Nacional de Garantías (FNG) por un periodo de dos años.

Dentro de las ayudas del Ejecutivo se encuentra el lanzamiento de un crédito directo de Bancóldex con el que las pequeñas y medianas empresas podrán solicitar préstamos hasta por \$2.500 millones con plazo de hasta tres años. Quienes se acojan a este programa gozarán de una reducción de cinco puntos porcentuales en la tasa de interés y períodos de gracia hasta de seis meses.

Así mismo, se pondrán en el mercado \$1,86 billones para microempresas que requieran créditos en los próximos dos años; así como la disposición de una bolsa de Bancóldex con la que las empresas podrán acceder a recursos frescos para su capitalización. Otra de las medidas del Gobierno busca poner fondos de deuda para que PYMES y grandes empresas que adquieran crédito en el mediano y largo plazo, como también la ampliación de la línea de capital de trabajo del FNG.

Además, se prevé la colocación de \$500.000 millones para la refinanciación de deudas de microempresas; el aumento de la cobertura de garantía de estas del 80% al 90%; la extensión de los plazos máximos de crédito para todas las PYMES de 36 a 60 meses, entre otras.

Estrategias comerciales a futuro que se pueden implementar en caso de pandemia y crisis

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) generan empleos formales en Colombia. En este escenario de pandemia, estas empresas enfrentan muchos desafíos: mejorar la gestión del flujo de caja, reinventar el modelo de negocio para que sus servicios puedan tener presencia y ofrecerse en la web y ser parte del comercio electrónico. De las estrategias a utilizar puede resultar el éxito o fracaso de la organización. Se sugiere las siguientes estrategias a futuro:





- **La transformación digital.** Ha sido un proceso acelerado para muchas empresas, generando ingresos a través de canales digitales electrónicos como anuncios pagados, correo electrónico, emails, usó de las redes sociales en las diferentes plataformas electrónicas, etc. El momento de crisis exige una adaptación a las tecnologías, donde las personas están interactuando y pasando casi todo su tiempo durante la pandemia.
- **Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia.** Todas las empresas deben contar con un “Equipo de Respuesta a Emergencias” que establezca la estrategia y marque los objetivos del plan de emergencia, garantizando que se toman las decisiones de la manera más rápida y acertada posible. Este grupo también debe evaluar los puntos fuertes y débiles de la compañía y de sus profesionales para ajustar procesos en momentos de crisis.
- **Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia.** Si una empresa no tiene un plan de este tipo, debe realizar una evaluación exhaustiva de todos los riesgos de inmediato, analizando el capital humano de la compañía, las subcontrataciones, la cadena de suministro, los clientes y el sector público (gobiernos). De acuerdo con la evaluación de riesgos, la empresa debe responder a cuestiones relacionadas con el espacio de oficinas, los planes de producción, las adquisiciones, el suministro y la logística, la seguridad del personal y el capital financiero, así como organizar otros aspectos relevantes relacionados con los planes de emergencia y la división del trabajo.
- **Mantener el bienestar físico y mental de los empleados.** Es recomendable que las empresas establezcan mecanismo de vacaciones y trabajo flexible, utilizando los medios técnicos y tecnológicos disponibles para establecer métodos de trabajo no presencial durante periodos extraordinarios. Además, la empresa debe contar con un sistema de vigilancia de la salud de los empleados y mantener la información personal sobre su salud con total garantía de confidencialidad. La empresa debe garantizar la seguridad de los entornos de trabajo mediante la limpieza y desinfección de estos espacios, cumpliendo con los requisitos y protocolos de bioseguridad.
- **Realizar alianzas estratégicas con cooperativas y asociaciones de caficultores.** Para permitir bajar costos, trabajar en equipo, buscar y obtener beneficios mutuos que permitan la supervivencia de sus respectivas organizaciones. Después de una situación de emergencia sanitaria, las organizaciones deben trabajar estrechamente con los clientes para comprender los cambios que ha sufrido el mercado y entender el impacto de reanudar su actividad.

Análisis de la sostenibilidad de la empresa Café Veracruz S.A.S, ocasionado por el paro nacional de País

Entre los gremios más afectados por los bloqueos, están los comerciantes con pérdidas por \$2,2 billones y el agro con afectaciones por \$1,7 billones, ya sea por vandalismo, bloqueos, cierres o porque las personas ya no consumen con la misma frecuencia que antes, los pequeños empresarios y productores colombianos son los verdaderamente afectados. (Vargas, 2021)



Para el 2019, este importante sector del departamento de ¿Nariño? tiene 38.000 hectáreas de café sembradas, divididas en 40 mil predios que producen al año 30 millones de kilos en dos cosechas semestrales, siendo la principal, la primera del año, cuando se produce el 90% de la cosecha total. El costo total de esa producción se calcula en 200 mil millones de pesos. (Gobernación de Nariño, 2019 p. 36)

Si la empresa pretende alcanzar sus objetivos deseados, debe implementar a futuro convenios con el fin de continuar trabajando mancomunadamente, con entidades públicas y privadas, así como organizaciones de agricultores, con la Federación Nacional de Cafeteros y Cooperativas y municipios cercanos, quienes podrían ser aliados importantes para la sostenibilidad de la empresa.

- Ejecutar alianzas con las universidades de la región y el SENA quienes pueden apoyar a través de los grupos de investigación fortaleciendo conocimientos básicos, desarrollando habilidades y destrezas de los trabajadores y directivos de la empresa y articular la capacitación y la producción con el mercado.

Uso de las TIC, Innovación tecnológica aplicada

Así mismo, la empresa puede implementar a futuro nuevas metodologías de mercadeo y de publicidad, aprovechando los avances acelerados de las Tecnologías de Información y Comunicación, como las redes Facebook, Instagram, YouTube, entre otras, medios que ayudan significativamente a visualizar la empresa y mostrarse ante el mundo con sus productos y servicios.

- Realizar el proceso de pagos de toda índole a través de PSE y de Nequi.
- Utilizar la tecnología para la adquisición de insumos y venta de sus productos y servicios, a la vez realizar convenios con empresas transportadoras para asegurar el recibido y envío de las mercancías.

Situación de la empresa CAFÉ VERACRUZ S.A.S, frente al Tipo de Cambio

El comercio de frontera, ha generado inflación y un balance negativo en la creación de empleo, por la devaluación del peso colombiano frente al dólar que favorece a la población ecuatoriana. Esta situación la aprovechan grandes empresas nacionales que han aumentado considerablemente sus ventas por el aumento de la demanda de bienes y servicios, sin embargo, la inflación generada perjudica a la masa de la población porque tiene que asumir un consumo familiar con precios crecientes que deterioran sus ingresos familiares.

La inflación de las cinco principales ciudades del país: Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga, ubicadas en el centro del país, es más baja que la registrada en las ciudades periféricas: Cúcuta, Ocaña, Maicao, Puerto Carreño, Pasto, Ipiales, Tumaco y Mocoa, ubicadas en las zonas de frontera. Este indicador, según el gobierno refleja las óptimas condiciones en las que se encuentran





las regiones del centro, dejando de lado la adversa situación en las que se encuentran las regiones periféricas, desde el punto de vista económico y social, para asumir las actividades comerciales internacionales que la economía de mercado exige (Informe Coyuntura Económica Regional).

Teniendo en cuenta esta situación, la empresa Café Veracruz S.A.S deberá aprovechar el mercado de consumo creciente de los ecuatorianos, ocasionado por el tipo de cambio, que favorece el consumo de esa población, estableciendo estrategias de comunicación y logística comercial, para dar a conocer el producto y concretar su distribución efectiva en este mercado.

Una estrategia para mejorar las condiciones del comercio internacional binacional por la frontera sur, con su representación agroalimentaria, manufacturera y de servicios de los departamentos de Nariño y Putumayo, será consolidar micro producciones con perfil exportador que potencialice la oferta con procesos de internacionalización de los productos de las empresas regionales con la república del Ecuador.

Deberá aprovechar las oportunidades comerciales, logísticas y cambiarias que Ecuador está brindando en este momento coyuntural para el departamento de Nariño, mejorando los escenarios del entorno empresarial comercial de los municipios de producción agroindustrial en pequeños volúmenes, aplicando las estrategias de productividad y competitividad de la empresa, que le permitan hacer alianzas estratégicas con grandes empresas que comercialicen el producto en Tulcán, Ibarra, Quito y Guayaquil.

El reconocimiento del producto, especialmente su marca en el contexto local, regional, nacional e internacional serán la estrategia para ser reconocido como un producto elaborado con materiales naturales, respetando las condiciones ambientales y forestales regionales y con certificación de origen nariñense, paso importante para la internacionalización del producto.

Es importante para la empresa Café Veracruz S.A.S, implementar un estudio concreto para exportación, que sirva para el crecimiento económico y social de la empresa, ejecutando estrategias de productividad y competitividad, para aprovechar el tipo de cambio que favorece el consumo de la producción nacional por parte de los ecuatorianos, y por otro lado, generar empleo digno en la región, para hacer parte del desarrollo local y enfrentar de la mejor manera los procesos inflacionarios que surgen en la región por el tipo de cambio a nivel macroeconómico.

Referencias

DANE. (2018) *Tercer Censo Nacional Agropecuario*. <https://www.dane.gov.co/index.php/51-espanol/noticias/2895-tercer-censo-nacional-agropecuario>.

Gobernación de Nariño. (2019). *Plan departamental de extensión agropecuaria del departamento de Nariño PDEA -Nariño documento técnico de formulación*. <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/PDEA's%20Aprobados/PDEA%20Nari%C3%B1o.pdf>



Ley 1562 de 2012. (2012, 11 de julio). Congreso de la Republica. Diario Oficial No. 48.488.

Moreno, C (2020). Colombianos gastan casi \$100.000 en café al año. *Semana*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/consumo-de-cafe-de-los-colombianos-en-2020/302149>.

Ortiz, M. I. (2012). Análisis económico regional del comercio fronterizo colombo-ecuatoriano en función de los indicadores macroeconómicos nacionales. *TENDENCIAS Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño, XIII. (2)*, 9–35.<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/download/470/502/>.

PORTAFOLIO (2021). *Promover el consumo de café, lo que busca la Feria Carulla es Café*. <https://www.portafolio.co/tendencias/entretenimiento/feria-carulla-es-cafe-2021-fechas-y-eventos-556182>.

Semana (2021). ¿Cuáles son los efectos del paro en los diferentes sectores del agro colombiano? *Revista Semana*. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/cuales-son-los-efectos-del-paro-en-los-diferentes-sectores-del-agro-colombiano/202148/>.

Sierra, C. (2020). Coyuntura covid-19: impacto en la transformación digital transformación digital y las pymes en Colombia. Escenario actual y futuro (mundo poscovid). *Revista Legislación & Prospectiva*, 1(1), 27-30. <http://pensamiento.unal.edu.co/fileadmin/recursos/focos/revistalyp/legislacion-prospectiva-vol-1-num-1.pdf>.

Trujillo, G. (2021). Café y el paro nacional. *Diario la República*. <https://www.larepublica.co/analisis/guillermo-trujillo-estrada-505837/cafe-y-el-paro-nacional-3178635>

Vargas, L (2021). *Los pequeños empresarios y productores colombianos son los verdaderamente afectados. Bloqueos y violencia del paro nacional le han costado al país más de \$10,2 billones*. <https://www.larepublica.co/especiales/los-costos-del-paro/bloqueos-y-violencia-del-paro-nacional-le-han-costado-al-pais-mas-de-10-billones-3171589>.





Capítulo 9

**Emprendimientos egresados Unicesmag
un aporte para la reactivación económica**



Es de suma importancia para la economía regional, como para la disminución del desempleo y muchos otros factores, que los egresados de los programas de la Facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad CESMAG, puedan generar y proyectar una idea de negocio forjada durante el transcurso de la carrera universitaria con las enseñanzas y experiencias de los docentes no solo de las asignaturas de emprendimiento sino de manera transversal de toda la malla curricular.

Bajo ese contexto, es importante concientizar a los estudiantes de lograr un buen desempeño académico para sobresalir, y obtener una mejor oportunidad de éxito en la vida, y no trabajar para alguien sino generar empleo. Es así como, la educación es un factor importante en la vida de todo ser humano, para motivar y potencializar todas las capacidades de los egresados. Los estudiantes y egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, están en la capacidad de asumir su responsabilidad a nivel gerencial con carácter estratégico en organizaciones públicas o privadas del contexto nacional e internacional.

Es por esto que muchos estudiantes planean graduarse y comenzar a crear nuevos proyectos, en teoría estos alumnos están capacitados para empezar a caminar por el mundo de los grandes negocios, puesto que desde la academia se los prepara precisamente para crear proyectos e implementarlos.

De la misma forma la educación superior está llamada a jugar un papel cada vez más importante no solo en la formación de profesionales, sino fundamentalmente en la generación de nuevos conocimientos, que respondan a las necesidades de la sociedad en el corto, mediano y largo plazo. La formación profesional ya no solo debe centrarse en el desarrollo de ciertas habilidades especializadas, sino también en la capacidad para resolver creativamente los problemas imprevistos que se puedan presentar en la práctica laboral. No quedan pues dudas sobre la importancia de la educación superior en la transformación de los entornos.

Por lo anterior, la función de la universidad es generar emprendedores como respuesta a los retos del siglo XXI, mediante el fenómeno de la transferencia de conocimiento y tecnología a través de estrategias de puesta en el mercado de los resultados de investigación, desarrollo e innovación de las universidades; considera la importancia de la creación de empresas basadas en conocimiento o tecnología para el desarrollo sostenible y presenta una revisión de las empresas.

Se evidencia lo anterior con los egresados que presentan sus casos empresariales y dan a conocer los factores de supervivencia empresarial en tiempos de crisis.



Affari, más que una empresa, una oportunidad

Omar Hernán Meneses Jaramillo¹

¹ Egresado del programa de administración de empresas de la Universidad CESMAG. E-mail: donomarhmj14@yahoo.es. San Juan de Pasto, Colombia





Un emprendimiento es un acto de fe, amor, disciplina y confianza. Por eso, Affari es un proyecto de vida, un plan de apoyo, ayuda y servicio, donde su misión y propósito superior es ;servir!, a través de un equipo de trabajo que opera bajo una misma cultura, alegría, dinámica y responsabilidad. Busca apoyar el bienestar de las personas, empresas y colaboradores; ayudando a construir el patrimonio de las familias que creen en su ardua y constante labor. Affari, como emprendimiento, nació formalmente el ocho (8) de agosto del año dos mil dieciséis (2016), luego de varios intentos fallidos en su creación y gestión.

Inicié mi carrera en el sistema financiero a la edad de veinticuatro (24) años como mensajero para el Banco Superior. Posteriormente ascendí como asesor comercial; tiempo después esta entidad financiera fue comprada por él, banco Davivienda en donde mantuve mi vínculo como promotor de seguros Bolívar. Luego conseguí un nuevo ascenso y el vínculo directo con el banco, en el desempeño de los cargos de: cajero, asesor comercial, ejecutivo de inversiones y ejecutivo PYME; entendiendo y conociendo las estructuras administrativas, financieras y comerciales del banco, ejercicio que fue la base para encontrar muchas preguntas que con el tiempo se volverían... ¡la base de nuestra empresa!

Affari nace con la intención de ser una oportunidad para personas que no cuentan con el apoyo del sistema financiero, creando programas de fidelidad y acompañamiento constante. En un principio, como todo, se formó bajo una pequeña lista en una hoja de cuaderno, donde estaban aquellos apuntes de posibles amigos interesados, sin formularios, ni carpetas, ni pagarés, únicamente con algunos datos básicos apuntados en el cuaderno y una letra de cambio que se suponía respaldara cada préstamo. Tras varios fracasos en ideas de emprendimiento, la gran dificultad era no contar con ingresos para lograr el proyecto, pero en el año 2016, se unieron esfuerzos, conocimientos y experiencias con Edwin Ernesto Obando Gómez, economista y amigo desde siempre, logrando una pequeña inversión de cinco (5) millones de pesos, con los cuales comenzamos a trabajar.

Nuestro objetivo siempre ha sido crear un banco y se ha trabajado en ello, formalizando cada día todas las operaciones. No es un desacierto afirmar que, fue bastante complejo estructurar la idea, ya que se trata de un trabajo ad honorem y solo cinco (5) o diez (10) amigos que creyeron en nuestra propuesta y empeño por lograr frutos gracias al trabajo realizado.

Actualmente, somos una empresa legalmente constituida, con procesos, normas, políticas y sistemas que permiten llevar a cabo nuestra operación, la de apoyar empresarios que buscan respaldo y garantías para la colocación de productos a crédito con operaciones por libranza; con un equipo de trabajo de 11 colaboradores, quienes directa e indirectamente generan ingresos a través de Affari.

A todas las adversidades que se vivieron a lo largo de la trayectoria de mi emprendimiento, se suma la aparición del virus SARS-CoV-2, su expansión y llegada a territorio colombiano, lo cual dejó entrever todas las posibles dificultades que podrían presentar los establecimientos de crédito, en particular, las microfinancieras, como Affari.

Este hecho generó un pronóstico de preocupación, el cual radica en torno a la búsqueda de alternativas que impliquen la mitigación de riesgos financieros, sin dejar de lado, ni mucho menos





olvidar, el importante papel que desempeñan estas instituciones en el contexto latinoamericano y del mundo, ya que el estar orientadas al acceso, uso, calidad y bienestar, en cuanto a inclusión financiera de la población, especialmente para personas en situación de vulnerabilidad, permite que se constituyan en un aliado estratégico para el desarrollo de un país que lucha contra la pobreza, como lo es Colombia; además que busca fortalecer el capital humano con el fin de promover la productividad nacional.

Affari S.A.S. durante el año 2020, año que se vio alarmantemente afectado debido al fenómeno de pandemia a causa del nuevo coronavirus o COVID-19, presentó una serie de eventos, claramente extraordinarios y de cierto modo problemáticos, como lo son: baja colocación de créditos post-crisis por un sector productivo parado; un flujo de liquidez en caída por las reprogramaciones de sus créditos, que les permita cumplir con pasivos internos y externos; el potencial deterioro de cartera que implique un aumento de las provisiones y, por lo tanto, un mayor consumo de capital y, finalmente, alto nivel de iliquidez por retiro de depósitos o restricción de fuentes de financiamiento. Todos estos aspectos mencionados anteriormente influyeron en el desarrollo habitual de esta entidad financiera, reflejando gran impacto en las condiciones de microcréditos, lo cual conllevó a elevar las exigencias frente a la otorgación de los mismos.

A esta crisis económica, se añadieron los daños al tejido empresarial, consecuencia de las jornadas de manifestaciones y desmanes en el marco del Paro Nacional, los cuales revelaron una situación complicada, que implica una serie de riesgos, a causa de la abstención en la colocación de créditos, además del cierre intermitente de puntos de atención, lo que provoca una deficiencia notable en las entradas de Affari S.A.S.

En el transcurso de la historia de Affari, se superaron diferentes crisis gracias a nuestra cultura organizacional, al esfuerzo y el talento de nuestros colaboradores, a la gestión de riesgo y la capacidad de adaptación para innovar y crear valor, así como al apoyo de nuestros clientes, y por supuesto, a la confianza de los inversionistas.

Enfocados en nuestro propósito de enriquecer la vida con integridad y en respuesta a las condiciones extraordinarias que estábamos viviendo durante el año 2020, nuestra prioridad se centró en hacer todo lo posible para ayudar a nuestros clientes a superar los impactos de la coyuntura.

Por esta razón, y siendo conscientes de la incertidumbre y las dificultades que estaban viviendo nuestros clientes, inicialmente se proporcionó un alivio inmediato a su situación económica, el cual consistió en el no cobro durante 4 meses (considerados como cuatro (4) meses de gracia), en segunda instancia se les ofreció la posibilidad de cambiar las condiciones de sus créditos, de manera que pudieran adecuar sus finanzas a la situación del momento; gestión que seguimos desempeñando.

Continuaremos trabajando para apoyar decididamente la recuperación económica de nuestro país, aliándonos con los mejores y transformándonos para estar más cerca de nuestros clientes y enriquecer su vida con experiencias sencillas, amigables y confiables, siguiendo el camino de conseguir altos ideales, entre los cuales se destaca el desarrollar fuerza comercial, debido a las herramientas que dispone e implemente, establecimiento nuevos convenios y alianzas que

affari

ASESORIA FINANCIERA



ofrezcas garantías, con el propósito de crear una estructura autosuficiente e intuitiva de las operaciones, basada en tecnología y en equipos de trabajo con personal humano idóneo y con las capacidades necesarias para desempeñar un trabajo conforme a las necesidades, siguiendo a cabalidad los procesos, políticas, normas y estrategias para cumplir dicho fin.

Hoy en día, manejamos una base de más de mil quinientas (1500) personas, somos operadores de libranza y seguimos estructurándonos cada día más, gracias a nuestros esfuerzos por ser una empresa integradora de negocios y soluciones comerciales, que crea programas de fidelización a través de la oferta de líneas de microcrédito y recuperación de garantías, a medida que busca asesorar y acompañar a empresarios, microempresarios y personas naturales con negocio de los diferentes sectores económicos en Colombia, con el fin de lograr promover y crear el fortalecimiento de las unidades productivas del departamento de Nariño, como consecuencia de fundamentar nuestra actividad económica en los siguientes pilares:

1. Cliente como punto focal.
2. Liderazgo empresarial y de talento humano.
3. Operaciones comerciales (gestión de tarjetas de fidelidad, estrategias de comunicación, gestión de promociones, combos transaccionales de consulta y reporte ante centrales de riesgo, identificación de prospectos, administración de bases de datos, profundización comercial, otorgamiento de créditos de bajo monto, microcréditos, libranza, cobranza y recaudo.).
4. Financiamiento y finanzas.
5. Transacciones y alianzas (acuerdos comerciales, beneficios y descuentos a clientes logrados con sus aliados comerciales).
6. Gestión e identificación de riesgos.

Y así como lo plantea nuestra misión y visión en el presente, ser una empresa que se especializa en ayudar y servir a personas y empresas como su mejor aliado financiero; concretando negocios con innovación, eficiencia y amabilidad, potencializando y ampliando oportunidades que generan valor a nuestros clientes y colaboradores; y en el futuro, ser una empresa reconocida en atención, personalidad y calidad del servicio, con soluciones financieras adecuadas y oportunas, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.



TEDDIES SAS, estrategias empresariales en época de crisis¹

Leidy Marcela Bucheli Paz²

¹ TEDDIES SAS. Dirección: manzana D, casa 16 Barrio: Villa Recreo II Etapa. San Juan de Pasto. Correo electrónico: teddies.design@hotmail.com. San Juan de Pasto, Colombia.

² Egresada programa de Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad CESMAG. Correo electrónico: Leidymar8303@gmail.com. San Juan de Pasto, Colombia.



Introducción

Este proyecto de creación de empresa, fue realizado con la dedicación y esfuerzo de cada colaborador. Para su fortalecimiento se contó con el apoyo de financiamiento del estado colombiano, por medio de capital semilla del Fondo Emprender – SENA, dentro de la categoría de Economía Naranja.

En el presente estudio, se dio a conocer la importancia de dar inicio a un proceso de creación de empresa, llamado también emprendimiento dentro del tiempo de formación profesional, para obtener conocimiento con el apoyo del cuerpo de docentes y así poder en el tiempo requerido postular proyectos a los diferentes entes de apoyo de financiamiento conocidos como capital semilla.

Por otra parte, se trató de mostrar los logros de la empresa, obtenidos en el plan de negocios que fue moldeado dentro de los espacios académicos. Empresa que en la actualidad está legalmente constituida y denominada con el nombre de TEDDIES SAS.

Finalmente, como emprendedora a cargo de una empresa de expresión social, dedicada especialmente a elaborar muñecos de peluche, cojines y pantuflas se expuso las estrategias tomadas dentro de una crisis mundial por la afectación del virus COVID- 19, y de una problemática interna que afectó a Colombia, el cual fue el Paro Nacional que dio inicio el día 28 de abril del 2021 y que en el departamento de Nariño cesó a mediados de junio del mismo año.

Descripción de la empresa

TEDDIES SAS, es una empresa productora y comercializadora de muñecos elaborados en tela, peluche, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, la cual genera y garantiza un trabajo de forma legal, proporcionando soluciones al alto índice de desempleo; además de contribuir con la economía regional la cual se caracteriza por ser una región tercerizada, es decir su economía se basa en la prestación de servicios.

Figura 1
Logo de empresa Teddies



Nota. Fuente. Empresa Teddies.





Cabe mencionar, que en la actualidad las empresas dedicadas al negocio de la expresión social en la ciudad de San Juan de Pasto, son muy escasas y se desarrolla de manera artesanal, lo cual limita su producción e incrementa su costo.

Por ello, se creó la empresa TEDDIES SAS, donde se articula de manera eficiente y eficaz la mano de obra artesanal con procesos tecnológicos, introduciendo maquinaria y programas de diseño, con el fin de agilizar cortes, rellenos y bordados, logrando competitividad tanto en costos como en producción.

Con base en lo anterior, la empresa TEDDIES SAS, surge de la experiencia personal de cada colaborador quienes son personas dinámicas y activas las cuales aportan ideas innovadoras y creativas producto de su imaginación, haciendo que la empresa sea competitiva frente a la competencia en el sector de la expresión social, ya que ofrece peluches de alta calidad, originales e innovadores, muy atractivos a la vista y al tacto ofreciendo un precio justo para la venta que es el adecuado para su adquisición por cualquier persona, siendo esto la clave para el éxito de la empresa.

Además, su mayor componente innovador es la posibilidad que tiene el cliente de personalizar su producto en cuanto a bordados y accesorios, donde podrán pedir que en su producto se incluya bordados con nombres, emojis y cualquier idea de pequeños stickers, que deseen incluir; este valor agregado no lo ofrece ninguna empresa de la competencia, dándonos ventaja en el mercado de la expresión social.

TEDDIES SAS, se creó y organizó a través de un estudio de mercado que permitió identificar la oferta, demanda, precio y comercialización, seguido por un plan de operaciones, además se elaboró la estructura organizacional, administrativa y legal. Posteriormente se continuó con el plan financiero y la identificación de incidencias económicas, sociales y ambientales que ayudaron a elaborar estrategias para contrarrestar incidentes como los actualmente vividos, como la pandemia por COVID – 19 y el Paro Nacional, para que no haya un impacto tan negativo por la caída de la economía.

Ahora bien, para lograr crear la empresa se necesitó de una inversión inicial aportada por el emprendedor la cual fue mínima, ya que para iniciar se debe arriesgar poco dinero; una vez se verificó el mercado el cual reaccionó positivamente, por medio de la venta de algunas muestras, se procedió a invertir un poco más.

Todo esto se hace por medio de la reinversión, la cual consiste en no distribuir o gastar las ganancias sino a volverlas a invertir y así evitar préstamos bancarios de altos montos. Así como también se debe invertir tiempo para dar a conocer el producto, no solo en la ciudad de San Juan de Pasto, sino también en los lugares aledaños para la apertura del mercado.

Una vez que la empresa tuvo un reconocimiento de marca, la cual fue posicionándose por casi 8 años, hubo la necesidad de introducir maquinaria para lograr lo que se mencionó inicialmente, “procesos tecnológicos”, para así lograr una mayor eficacia y eficiencia. Dada esta necesidad, se postula el proyecto ante el SENA, en el programa de Capital Semilla de Fondo Emprender, para que pueda financiar la compra de maquinaria (máquina de corte láser textil, rellenedora y bordadora), de alto nivel que pueda minimizar los tiempos y maximizar el ingreso.





Es por esta razón, que se insita a todo emprendedor para que acceda a este tipo de financiamiento, para dar un impulso más a las pequeñas empresas y así poder generar empleo de forma legal y crear empresa que ayude a la economía de la región.

Problemáticas causadas y estrategias implementadas por el COVID – 19 y el Paro Nacional

Debido a la pandemia causada por el COVID – 19, la economía no solo de Colombia sino de muchos países especialmente latinoamericanos, se vio afectada en muchos de sus sectores económicos. Dentro del sector de la expresión social el cual pertenece la empresa se vio afectada por la adquisición de materia prima, ya que las felpas, su principal materia prima es un producto 100% importado de la China. Esto hizo que solo se realizara una producción con la materia prima disponible en el país.

Por otra parte, se toma la decisión de innovar y crear productos con felpas que se podía adquirir en Colombia; en este caso se creó la estrategia de diseñar cojines cuadrados y cilíndricos con tela de Bao – Bao, material muy suave y relajante al tacto, realizando un estudio donde se analizó el componente innovador que iba a tener. Los cojines tuvieron 2 piezas , y la respectiva funda, para que el cliente pudiera lavarlo sin tener que retirar el relleno, simplemente retiraría el cojín y lavaría la funda. De este componente innovador, carece nuestra competencia dando ventaja e impulso de venta.

Además, se creó una nueva línea de peluches que fueron lanzados en el mercado, para la temporada de amor y amistad. Esta nueva línea se la pudo trabajar con materiales que fácilmente se encontró en la ciudad de Bogotá, por lo tanto, no se corrió el riesgo de disminuir la producción, por el contrario, fue una buena estrategia de generar ingresos.

Entrando al año 2021, la economía empezó a activarse, por lo que la empresa debió tomar nuevas medidas para el sostenimiento y el desarrollo del emprendimiento, entre las cuales estuvo disminuir el precio de venta, teniendo en cuenta el costo y el margen de utilidad. Por lo que se decidió aplicar dicha estrategia teniendo un impacto positivo en las ventas y generando ingresos de manera rápida y segura dado que las ventas serían pagadas en efectivo y de contado.

De esta manera, se tuvo un capital considerable y se decidió tomar nuevamente otra estrategia, la cual surge por el comunicado que se da a todo el país de un Paro Nacional que iniciaría el día 28 de abril de 2021 y no habría fecha de posible cese de manifestaciones. Por lo que se decidió proceder y dar la orden de compra de materia prima e insumos donde sobrepasó el stock de inventarios y tener liquidez para cubrir costos y gastos de producción sin problema.

Es por esta razón, que a pesar de que no hubo ventas dentro de los meses de mayo y junio de 2021, las actividades dentro de la empresa no se vieron afectadas ni entraron en receso, ya que se contaba con suficiente material para trabajar otra producción que sería entregada a finales de agosto de 2021, para la nueva temporada de amor y amistad y diciembre de 2021.





De esta manera, se contrarrestó los efectos nocivos originados por un segundo golpe a la economía, dando seguridad al empleado de seguir laborando dentro de la crisis sanitaria y de un cierre y cese de actividades por el orden público.

De ahí la importancia como empresarios, de tener un plan de acción frente a las problemáticas que se puedan presentar ya sea de orden público, sanitario, ambientales, entre otros; y así contrarrestar y concentrar cada una de las fortalezas de la empresa para que las acciones estén debidamente coordinadas y obtener los resultados esperados.

Para finalizar, se debe tener en cuenta que las estrategias que se implementan son para asegurar la supervivencia y prosperidad de la empresa a largo plazo, esto incluye estrategias de para neutralizar eventualidades que afecten la estructura e integridad de la empresa como también estrategias de negocio donde se centra en la manera de cómo se competirá en un mercado en particular, estableciendo una ventaja competitiva frente a sus rivales; en este caso expuesto también, se debe abrir mercado por medio de las redes sociales y medios virtuales para dar a conocer el producto de manera rápida, eficaz y segura.





Planta ECO CUEROS SAS

Cristhian Mateo Muñoz Burbano¹

¹ Egresado del programa de Administración de empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad CESMAG. E-mail: Mateomunozbur@hotmail.es. Pasto, Colombia





Este proyecto inicia con una idea de negocio en el año 2014, en la cual se investiga sobre el tema de procesamiento del cuero, el impacto al medio ambiente y la optimización de cada una de las etapas del proceso teniendo para conseguir una producción limpia, a través de la implementación de maquinaria, insumos y talento humano especializado que permitan obtener un producto de alta calidad y lo más importante amigable con el medio ambiente.

La idea se siguió fortaleciendo con los conocimientos adquiridos en el programa de administración de la Universidad GESMAG, y especialmente en los espacios académicos de seminario de trabajo de grado en donde la idea de negocio es aprobada y se da inicio a la realización del plan de negocios denominado: PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CURTIEMBRE EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, en el cual se comienza a adaptar todos los puntos que requiere este tipo de modalidad. Con el transcurrir el tiempo y por supuesto con la asesoría de cada uno de los docentes se va llegando a una idea más concreta para que sea factible financieramente.

Con este plan de negocios egrese como administrador de empresas en el año 2018, surgiendo la expectativa frente a mi vida profesional, por lo cual en el mes de septiembre del mismo año se presenta la idea de negocios al FONDO EMPRENDER SENA, se asiste a la ruta en la que determina que la idea de negocio es factible e innovadora. Es así como ECO CUEROS pasa el primer filtro en el cual verifican también toda la documentación requerida.

Después de esto sigue otro filtro que es el pitch, en el cual a representantes del Fondo Emprender se sustenta la idea de negocio. En esta socialización hubo muchas dudas frente al mercado, algo que se respondió con mucha exactitud porque el estudio de mercado ya se lo había realizado en el plan de negocios que se presentó en la Universidad CESMAG. Este pitch es muy importante ya que con el visto bueno dado por la unidad de emprendimiento se puede seguir la ruta que tiene Fondo Emprender.

Después de este filtro se acude a muchas capacitaciones frente a cómo crear una empresa y cómo realizar un estudio de mercado actualizado, con muchas herramientas brindadas por la unidad de emprendimiento. En este punto miden el estudio de mercado como también la contrapartida del emprendedor.

Es así como, si la idea de negocio es factible y ha cumplido con todos los requerimientos de la ruta, se procede a entrar a la plataforma para elaborar el plan de negocios con el gestor asignado y se prepara el proyecto para la convocatoria. Después de terminado todo el plan de negocios se procede a una sustentación de un nuevo pitch en el cual son invitados jurados de diferentes universidades y empresas y son ellos quien dan el visto bueno del proyecto y si es factible para entrar a la convocatoria. En el mes de agosto de 2019 se sustenta en el pitch el plan de negocios de ECO CUEROS, y la idea es seleccionada para la convocatoria nacional 72 de innovación, y finalmente los resultados llegaron en el mes de indicando que el plan de negocios fue seleccionado para la ejecución de los recursos.

Se esperaba que en el mes de febrero de 2020 se iniciara con la ejecución de los recursos, pero llegó la emergencia sanitaria lo cual hizo que se retrasara la ejecución del proyecto; por estos







motivos se inició en el mes de julio del año 2020 con el proceso de interventoría donde se presentaron muchos inconvenientes ya que las oficinas de la Alcaldía, CORPONARIÑO y otros entes estaban cerrados. Con mucho esfuerzo se consigue todos los permisos que se requerían para dar inicio a la ejecución.

La empresa PLANTA ECO CUEROS hasta la fecha 10 de agosto de 2021 tiene su concepto de condonación favorable ya que se llegó a todas las metas establecidas por Fondo Emprender, un logro muy importante para la empresa porque ahora se busca expandirse tanto en comercio, tecnología y producción (figura 1).

Figura 1
Empresa Ecocueros



Nota. [fotografía de los autores]. (Pasto. 2020). Archivos fotográficos personales. Pasto, Colombia.

Considero que esta idea de negocio es muy importante porque se convirtió en mi proyecto de vida y la única forma de alcanzar los sueños es siendo perseverantes y con mucho respeto a lo que uno hace, valorándolo, cumpliendo metas y sintiéndose mejor con uno mismo. Les quisiera aconsejar a los estudiantes que empiecen a diseñar su idea de negocio que lo asuman no como una tarea si no como un proyecto en el cual se destacarán toda su vida y así tener un futuro próspero.

Afectación de problemáticas pandemia y paro nacional

Estas problemáticas y emergencias que se han presentado este año han sido un reto tanto para la empresa como para el equipo de PLANTA ECO CUERO SAS, ya que al inicio de la ejecución se necesitaba muchos permisos y las oficinas de entidades públicas estaban cerradas y se tuvo que hacer grandes esfuerzos para conseguir toda la documentación y comenzar con la ejecución de los recursos.





INDUSTRIAL
EAS



Por otra parte, se afectó el comercio y se cerró todo por algunos meses y los resultados no fueron los esperados hasta el mes de noviembre del año 2020 en el cual se empieza a realizar unas ventas pequeñas a los marroquineros de la ciudad de San Juan de Pasto.

El paro nacional afectó mucho a la empresa, ya que los químicos que se los adquiere en una empresa de la ciudad de Medellín COLORQUIMICA no podían entregarse por lo que la producción de mayo y una parte de junio quedaron paradas.

Afecto también la materia prima ya que el transporte es algo esencial en este comercio afectando mucho este sector del cuero.

Estrategias

- Se implementó la digitalización de la empresa creando páginas web, redes sociales, correo electrónico y otros, con esta estrategia se empieza a llegar a personas de diferentes ciudades del país, como también del exterior (figura 2).

Figura 2

Portafolio de productos ECO CUEROS



Se realizaron portafolios de productos digitales para tener más informado al cliente del producto que va a adquirir como también los servicios que ofrece la empresa.

Se ha investigado de grupos que comercializan cuero por las redes sociales y páginas web, para penetrar el mercado en otros lugares.



Nota. [fotografía de los autores]. (Pasto. 2020). Archivos fotográficos personales. Pasto, Colombia.



**CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
JUNTOS LOGRAMOS MÁS

