El arte de conquistar mercados

Del emprendimiento a la internacionalización en empresas del Oriente antioqueño

Silvia Liliana Ceballos Ramírez, Claudia Elena Lukau Quintero, Isabel Cristina Pulgarín Berrío, Luz Mery Ríos Alzate, Luisa Fernanda Martínez Ferreira, Sofía Castaño Muñoz, Vanessa Delgado Cardona, Steven Llano Ocampo, Juliana Martínez García, Daniel Montoya Zuluaga y José Manuel Tabares Jiménez

UCO
Universidad Católica de Oriente
Vigilada Mineducación

El arte de conquistar mercados

Del emprendimiento a la internacionalización en empresas del Oriente antioqueño

Silvia Liliana Ceballos Ramírez
Claudia Elena Lukau Quintero
Isabel Cristina Pulgarín Berrío
Luz Mery Ríos Alzate
Luisa Fernanda Martínez Ferreira
Sofía Castaño Muñoz
Vanessa Delgado Cardona
Steven Llano Ocampo
Juliana Martínez García
Daniel Montoya Zuluaga
José Manuel Tabares Jiménez

Con el apoyo de:

Fondo editorial Universidad Católica de Oriente

Cámara de Comercio Oriente Antioqueño

Catalogación en la publicación – Universidad Católica de Oriente

El arte de conquistar mercados: del emprendimiento a la internacionalización en empresas del oriente antioqueño / Silvia Liliana Ceballos Ramírez ... (y otros 10). -- Rionegro (Antioquia): Fondo Editorial Universidad Católica de Oriente, 2025.

108 páginas, 23.5 cm.

eISBN 978-628-7767-33-1

1. Nuevas empresas – Administración – Antioquia (Colombia) 2. Emprendedores – Antioquia (Colombia) I. Ceballos Ramírez, Silvia Liliana (autora) II. Lukau Quintero, Claudia Elena (autora) III. Pulgarín Berrío, Isabel Cristina (autora) iv.Ríos Alzate, Luz Mery (autora) V. Martínez Ferreira, Luisa Fernanda (autora) VI. Castaño Muñoz, Sofía (autora) VII. Delgado Cardona, Vanessa (autora) viii.Llano Ocampo, Steven (autor) IX. Martínez García, Juliana (autora) X. Montoya Zuluaga, Daniel (autor) XI. Tabares Jiménez, José Manuel (autor) XII. Universidad Católica de Oriente XIII. Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño.

SCDD 658.110986126 23

Archivo descargable en formato MARC en: https://tinyurl.com/uco0074

El arte de conquistar mercados.
Del emprendimiento a la internacionalización en empresas del Oriente antioqueño

Primera edición: agosto de 2025

© Silvia Liliana Ceballos Ramírez
© Claudia Elena Lukau Quintero
© Isabel Cristina Pulgarín Berrío
© Luz Mery Ríos Alzate
© Luisa Fernanda Martínez Ferreira
© Sofía Castaño Muñoz
© Vanessa Delgado Cardona
© Steven Llano Ocampo
© Juliana Martínez García
© Daniel Montoya Zuluaga
© José Manuel Tabares Jiménez
© Fondo Editorial Universidad Católica de Oriente
Sector 3, Carrera 46 n.o 40B-50
054040 Rionegro (Antioquia)
fondo.editorial@uco.edu.co

ISBN: 978-628-7767-33-1 (Digital)
DOI: https://doi.org/10.47286/9786287767331
Edición: Cristian Suárez Giraldo
Revisión de textos: José Ignacio Escobar
Diseño y diagramación: Ana Milena Gómez Correa
Fotos portada: Alcaldía de El Peñol.
Tomada de: https://www.elpenol-antioquia.gov.co/Paginas/Home.aspx

Este libro es resultado del proyecto "Globalización e internacionalización" del Grupo de Investigación FACEA.

Se permite la reproducción del libro o de sus contenidos, siempre y cuando se dé el debido crédito a los autores y a la Universidad Católica de Oriente.

Editado en Rionegro, Colombia.

Contenido

Siglas utilizadas 7

Prólogo 9

A manera de presentación 11

Consultorio de Comercio Exterior del Oriente 17
Claudia Elena Lukau Quintero

Zona Franca de Rionegro 22
Silvia Liliana Ceballos Ramírez, Claudia Elena Lukau Quintero
e Isabel Cristina Pulgarín Berrío

Plantas del Tambo 29
Isabel Cristina Pulgarín Berrío

Flowers R&G S. A. S. 35
Claudia Elena Lukau Quintero

Tejipaz 40
Claudia Elena Lukau Quintero

Agrícola Romeral Unión S. A. S. 44
Silvia Liliana Ceballos Ramírez

Nebraska 50
Claudia Elena Lukau Quintero

Tratar: Tratamientos Térmicos S. A. S. 54
Silvia Liliana Ceballos Ramírez e Isabel Cristina Pulgarín Berrío

World Transport Solutions S. A. S. 61
Silvia Liliana Ceballos Ramírez

Ceiba 65
Luz Mery Ríos Alzate

Carlos Zuluaga 70
Luz Mery Ríos Alzate
Silvia Liliana Ceballos Ramírez

Juan Carlos Quintero 74
Silvia Liliana Ceballos Ramírez

Kember Interior Inc. 81
Luisa Fernanda Martínez Ferreira

Kember Interior Inc. (English version) 87
Luisa Fernanda Martínez Ferreira

Epa S. A. S. 92
Claudia Elena Lukau Quintero, Isabel Cristina Pulgarín
y Silvia Liliana Ceballos Ramírez

Silleteros de Santa Elena 100
Silvia Liliana Ceballos Ramírez y Estudiantes del Semillero GRINCOMEX

Referencias 105

Sobre los autores 107

Siglas utilizadas

ANALDEX:	Asociación Nacional de Comercio Exterior
ANDI:	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
BANCOLDEX:	Banco Colombiano de Comercio Exterior
BASC:	Business Alliance for a Secure Commerce
CARCE:	Comité Asesor Regional en Comercio Exterior
CCOA:	Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño
COSSE:	Corporación de Silleros de Santa Elena
DANE:	Departamento Nacional de Estadística
DIAN:	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
DTA:	Declaraciones de Tránsito Aduanero
FDA:	Food and Drug Administration (Administración de Alimentos y Medicamentos)
FITAC:	Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional
GLOBAL G. A. P.:	Global Good Agricultural Practice (Buenas Prácticas Agrícolas Globales)
ICA:	Instituto Colombiano Agropecuario
INCOTERMS:	International Commercial Terms (Términos de Comercio Internacional)
IVA:	Impuesto sobre el Valor Agregado
KTH:	The Royal Institute of Technology
MinCIT:	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
OMC:	Organización Mundial del Comercio
OTM:	Operaciones de Transporte Multimodal
PES:	Plan Especial de Salvaguardias
PFE:	Programa de Formación Exportadora
PILA:	Planilla Integrada de Liquidación de Aportes
ROI:	Retorno de la Inversión
RUT:	Registro Único Tributario
SENA:	Servicio Nacional de Aprendizaje
SGSST:	Sistema de Gestión para la Seguridad y Salud en el Trabajo
SIZFRA:	Sistema Informático de Zona Franca
UCO:	Universidad Católica de Oriente
VUCE:	Ventanilla Única de Comercio Exterior

Prólogo

El Oriente antioqueño ha sido testigo de numerosos cambios a lo largo de las décadas. Desde sus raíces agrícolas y rurales, ha evolucionado hasta convertirse en un centro de desarrollo industrial y tecnológico. Esta metamorfosis ha sido posible gracias a la visión y el esfuerzo incansable de empresarios y emprendedores que, con determinación y creatividad, han transformado ideas innovadoras en negocios prósperos y sostenibles.

Cada una de estas empresas tiene un origen único, marcado por la visión y el esfuerzo de sus fundadores. En sus inicios, muchas enfrentaron desafíos significativos: desde limitaciones financieras y tecnológicas, hasta barreras logísticas y de mercado. Sin embargo, todas comparten un denominador común: la capacidad de convertir las adversidades en oportunidades y los aprendizajes en éxitos.

A lo largo de estas páginas, el lector descubrirá cómo estos emprendedores comenzaron con ideas innovadoras y las transformaron en negocios prósperos. Se explorarán los momentos críticos que definieron el rumbo de cada empresa, desde decisiones estratégicas audaces hasta crisis inesperadas que pusieron a prueba su resiliencia. También se destacarán los aprendizajes obtenidos en el camino, lecciones valiosas que no solo han fortalecido a estas organizaciones, sino que también han contribuido al desarrollo económico y social de la región.

Uno de los aspectos más fascinantes de estas historias es la internacionalización de las empresas. Partiendo de bases locales sólidas, han logrado expandirse y competir en mercados globales, llevando el nombre del Oriente antioqueño a todos los rincones del mundo. Esta expansión no ha sido fácil ni inmediata; ha requerido estrategias bien pensadas, alianzas inteligentes y un profundo conocimiento de los mercados internacionales. Sin embargo, estos empresarios han demostrado que, con una combinación de visión global y arraigo local, es posible alcanzar el éxito en el competitivo escenario mundial.

Este libro no solo es un homenaje a la perseverancia y al ingenio de los empresarios, sino también una fuente de inspiración para futuros emprendedores. Las historias aquí recopiladas demuestran que, con determinación, creatividad y una visión clara, es posible superar cualquier obstáculo y alcanzar el éxito. Cada capítulo ofrece una ventana al mundo empresarial, revelando los secretos detrás del crecimiento y la sostenibilidad de estas organizaciones.

Agradecemos a todas las empresas y personas que han compartido generosamente sus experiencias y conocimientos. Sus testimonios son un recordatorio de que detrás de cada gran empresa hay sueños, sacrificios y un profundo compromiso con la excelencia. Sin su colaboración, este libro no habría sido posible.

Esperamos que este libro sirva como una guía y un aliciente para aquellos que se aventuren en el mundo del emprendimiento. Que las historias aquí narradas continúen inspirando a generaciones futuras, mostrando que, incluso en los momentos más difíciles, la pasión y la determinación pueden llevar a la realización de grandes sueños.

Invitamos al lector a adentrarse en estas narrativas, a descubrir los desafíos y los éxitos alcanzados por estos emprendedores, y a encontrar inspiración en su valentía y creatividad. Que estas páginas sean no solo un testimonio del pasado y del presente del Oriente antioqueño, sino también una visión de su prometedor futuro.

María José López Ocampo
Profesional de Competitividad y Desarrollo Empresarial
CCOA

A manera de presentación

La palabra empresario o emprendedor viene del latín *prehendere*, que significa atrapar (Morales, 2021). Para lograr navegar en las turbulentas corrientes del mercado, hay que saber cómo agarrar las oportunidades que se presentan, mantenerse atento a las demandas de los consumidores, cumplir con los requisitos para que el producto o servicio sea competitivo, asumir riesgos y tomar decisiones acertadas para mantenerse a flote.

Quienes no están inmersos en el mundo empresarial creen que ser empresario o emprendedor es una cosa sencilla, que hay que contar con suerte o haber heredado habilidades de la familia, pero la realidad es que existen múltiples exigencias, riesgos, inversiones y hay también mucho compromiso.

En este libro se destacan quince historias en las que se detallan las etapas críticas a las que se han visto enfrentados los empresarios, el llamado a la innovación, la implementación de estrategias de mercado, cómo se han adaptado a los desafíos diarios y cómo descubrir su potencial para transformarse, crecer y sostenerse.

El libro se encuentra organizado de la siguiente manera: las dos primeras historias son de instituciones pioneras en procesos de internacionalización en los municipios del Oriente antioqueño. La Zona Franca de Rionegro, que, con más de treinta años de experiencia en procesos de internacionalización, se ha convertido en un icono reconocido en el país por sus buenas prácticas y manejo eficiente del régimen franco. Además, por la existencia del Consultorio de Comercio Exterior, que nace como una estrategia para generar cultura exportadora en los municipios de la subregión y que, poco a poco, se ha venido posicionando en la mente de las personas que quieren penetrar en mercados internacionales.

Las cinco historias siguientes se dedican a empresas que le siguen apostando al sector primario. La historia alrededor de Plantas del Tambo trata sobre cómo ha sido el proceso de exportar suculentas. La empresa ahora es pionera en la internacionalización de este tipo de productos. Flowers R&G le sigue apostando al envío a diferentes lugares del mundo de flores frescas cortadas. Tejipaz es un ejemplo de trabajo mancomunado y capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan. Agrícola Romeral es una empresa dedicada a la venta de plantas aromáticas. Esta historia narra cómo don Diego, gracias a su perseverancia, tiene presencia comercial en el mercado americano. La historia de Nebraska, una empresa

familiar, nos muestra cómo se ha dedicado a transformar la leche y endulzar con su arequipe las mesas colombianas y extranjeras. Luego se presenta la historia de un empresario dedicado a desarrollar tecnología, en un país donde es quijotesco crear este tipo de empresas, pues sus productos solo pueden ser colocados en el mercado internacional, ya que la industria nacional no se ha desarrollado lo suficiente para demandar este tipo de tecnología.

También se encuentran tres historias de empresas dedicadas a intangibles. World Transport Service es una apuesta de un joven estudiante del programa de Comercio Exterior. La empresa ofrece a importadores y exportadores, tanto nacionales como internacionales, servicios de acompañamiento y asesoría en el manejo de carga aérea, marítima y terrestre. Su portafolio incluye seguros, OTM, DTA, traslados, depósitos aduaneros y privados, consultoría, asistencia jurídica y zonas francas.

Luego los lectores encontrarán las historias de desarrollo, crecimiento e internacionalización de dos empresas dedicadas al desarrollo de *software:* Ceiba y el empresario Carlos Zuluaga. Ambas están relacionadas con egresados del programa de Ingeniería de Sistemas de la UCO.

A continuación, se presenta la historia de Juan Carlos Quintero, quien desde los cargos que desempeñó en empresas de reconocida trayectoria en el país generó estrategias de internacionalización para algunos productos. Sus aprendizajes se convierten en una guía para estudiantes y empresas que ven en el mercado externo la posibilidad de colocar sus productos.

Luisa Fernanda Martínez, estudiante del programa de Comercio Exterior, cuenta la historia de Kember Interior Inc., empresa dedicada a fabricar gabinetes y muebles de madera, que inició su proceso de internacionalización gracias a la cercanía que tenía con el mercado estadounidense. Posteriormente, se expandieron a Europa y Japón. Esta historia se comparte en inglés y en español.

También se encuentra una historia del mercado nacional. Se trata de la empresa proveedora de alimentos EPA S. A. S. Uno de sus fundadores cuenta cómo en una época de crisis para el país observó qué necesidades tenía el entorno y encontró su océano azul.

La última historia es un tributo a una actividad cultural muy querida y respetada por el pueblo antioqueño, la Feria de las Flores, durante la cual se realiza el tradicional desfile de silleteros, que engalana las calles de Medellín. Este evento contribuye a los procesos de internacionalización del territorio.

Con la publicación de este libro pretendemos que el lector conozca, de una manera sencilla, las vicisitudes que viven cada día los empresarios y los aprendizajes que han obtenido a lo largo del camino. Cada apartado está diseñado para inspirar y guiar a los lectores en el aprovechamiento de oportunidades, animando a la colaboración entre los actores clave y promoviendo una cultura de innovación y sostenibilidad.

Esperamos que el lector lo disfrute tanto como nosotros al escribirlo.

"Contrario a la creencia popular, las compañías pequeñas pueden convertirse en jugadoras de talla mundial. Lo que ellas necesitan es confianza organizacional, una estrategia clara, pasión por aprender y liderazgo para unir estos factores. Las compañías ganadoras disfrutan de éxito a nivel mundial porque aprendieron del flujo constante de nuevas demandas, oportunidades y desafíos que provee la competencia internacional".

Christopher A. Barlett y Sumantra Ghoshal,
"Going Global: Lessons from Late Movers"

Consultorio de Comercio Exterior del Oriente

Es una estrategia que permite a la CCOA y a la UCO, desde el programa de Comercio Exterior, desarrollar una cultura exportadora y apoyar a las pymes en su proceso de internacionalización.

Consultorio de Comercio Exterior: promotor de la cultura exportadora en la región

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch1

Foreign Trade Consultancy: Promoter of Export Culture in the Region

Claudia Elena Lukau Quintero

El Consultorio de Comercio Exterior[1] se creó en el año 2000. Surgió en el marco de la estrategia Comités Asesores Regionales en Comercio Exterior (CARCE), instancia conformada por los sectores público y privado de Colombia. Tenía como objetivo generar conciencia exportadora. En 2006 pasó a ser el Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior (CIACE), para lo cual se firmó un acuerdo de voluntades con el MinCIT, Proexport[2] y BANCOLDEX,

1 Más información sobre el Consultorio en: https://ccoa.org.co/otros-servicios/servicios-empresariales/consultorio-de-comercio-exterior/

2 Proexport fue creada en 1992. Era una entidad gubernamental cuyo objeto era promocionar las exportaciones, y ejecutar acciones para el fortalecimiento de la estrategia de competitividad y productividad del país. En este momento, la entidad encargada de esas funciones es ProColombia.

para implementar una pantalla de autoconsulta llamada Zeiky.[3] Este convenio fue gestionado por el programa de Comercio Exterior, bajo la coordinación de la docente Silvia Liliana Ceballos Ramírez. Esto permitió que, desde las instalaciones de la UCO, estudiantes, pequeños empresarios e interesados en el tema recibieran acompañamiento de primer nivel en temas relacionados con procesos de internacionalización. En 2011 se creó el CIACE en convenio con la CCOA, denominación que continuó hasta el 2015.

En 2016 nació el grupo Antioquia Exporta Más con el objetivo de identificar, juntamente, políticas, proyectos, programas y herramientas que impacten positivamente el comercio exterior y la actividad exportadora de la región. Actualmente, el grupo está compuesto por más de 15 instituciones públicas y privadas, tanto regionales como nacionales, que tienen programas orientados a la internacionalización del territorio. Las entidades que conforman este grupo son: MinCIT, BANCOLDEX, ProColombia, Gobernación de Antioquia, Alcaldía de Medellín, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Cámara de Comercio Colombo Americana, ANALDEX, ANDI, BASC, Ruta N, Institución Universitaria Esumer, Universidad EAFIT, Universidad CEIPA, CCOA y la UCO.

La estrategia de consultorios surgió desde el grupo Antioquia Exporta Más. En el Oriente antioqueño, la CCOA, la UCO y ProColombia aunaron esfuerzos para motivar a las pequeñas y medianas empresas a salir a mercados externos y generar condiciones que faciliten su permanencia en el tiempo. El consultorio presta sus servicios a usuarios independientes, emprendedores, microempresas,[4] pequeñas[5] y medianas empresas.[6] Brinda un acompañamiento personalizado de acuerdo con las necesidades de cada usuario. Asimismo, cuenta con la Base de datos de Comercio Exterior (BACEX) y con Legiscomex, herramientas utilizadas para facilitar la búsqueda de clientes en el mercado internacional.

Además, a los interesados en estos temas se les brinda un PFE, el cual cuenta con cuatro seminarios que giran en torno a los siguientes temas: Internacionalización, la oportunidad para su negocio; Documentos que se deben tener en cuenta para exportar; Selección del mejor mercado para exportar el producto o servicio, y

3 Zeiky, que en uitoto significa mundo, fue el resultado de la alianza entre el Ministerio de Comercio Exterior, Proexport y BANCOLDEX, para otorgar en un solo espacio asesoría integral a los empresarios colombianos sobre productos y servicios especializados.

4 De uno a diez empleados.

5 De 11 a 50 empleados.

6 De 51 a 200 empleados.

Calcular los costos de la exportación y los términos de la negociación internacional. Esta capacitación brinda a los asistentes conocimientos básicos para iniciar el proceso de exportación de sus bienes o servicios.

En la capacitación individual se desarrollan cuatro encuentros, que consisten en lo siguiente:

- **Primera visita - diagnóstico:** se explican las fases del proceso de asesoría y se mencionan los documentos que deben tramitarse para poder exportar en Colombia, como la constitución en legal en la cámara de comercio de la jurisdicción donde se encuentre el producto o servicio a exportar, el RUT ante la DIAN, el formato de primera visita, el trámite ante la VUCE, donde se obtienen los vistos buenos para el producto a exportar, la elaboración de la ficha técnica, la factura comercial, el certificado de origen, entre otros. Este primer acercamiento es importante, porque le permite al usuario identificar si está interesado en exportar o en realizar otras operaciones de comercio exterior, y saber cómo se encuentra su empresa para exportar. Hay que aclarar que al consultorio llegan usuarios con ideas para realizar exportaciones, pero no tienen un producto definido o una empresa constituida, por ello no pueden continuar en el proceso.
- **Segunda visita - matriz de mercados:** después de haber enviado los documentos mencionados en la primera visita, el usuario es citado para realizar la matriz. ProColombia es la empresa encargada de suministrar este formato. En promedio se requieren tres horas de asesoría para rellenarlo. Durante este proceso deben visitarse diferentes páginas web para obtener la información solicitada en las variables que la componen. Esta matriz permite recopilar datos pertinentes que contribuyen a la selección del país objetivo, el mercado contingente y el mercado alterno para la exportación del producto o servicio.
- **Tercera visita- matriz de costos:** al igual que la matriz de mercados es un formato en Excel que suministra ProColombia. Contiene una serie de variables que permiten definir los costos del producto de acuerdo con los INCOTERMS.
- **Cuarta visita - revisión de entregables para pasar a ProColombia:** una vez el usuario ha realizado los entregables y culminado los procesos previos, se realiza una revisión general antes de remitir la información a la entidad gubernamental, la cual se encarga de facilitar el acercamiento comercial con clientes potenciales a través de misiones logísticas y comerciales, macrorruedas y diferentes ferias internacionales.

El proceso de asesorías ha permitido desmitificar las percepciones que tienen los usuarios en cuanto a que el proceso de exportación es una misión imposible y costosa, que solo pueden llevar a cabo grandes compañías. También, ha permitido demostrar que la internacionalización puede realizarse con esfuerzo y dedicación.

El potencial exportador de la región se centra en productos y servicios de los sectores primario, secundario y terciario. Analizando la base de datos del Consultorio de Comercio Exterior, se encontró que fueron atendidas 85 empresas en el año 2023, de las cuales 52,94 % son personerías jurídicas y el 47,06 % restante son personas naturales, entre los que se encuentra estudiantes, emprendedores y empresas no formales. El 34,12 % de las empresas son del municipio de Rionegro, el 23,53 % de Marinilla, el 8,24 % de El Carmen de Viboral, el 7,06 % de La Ceja y el 19,99 % de municipios como Guarne, Abejorral, San Vicente, El Peñol, Santuario y Guatapé; el 7,06 % no registró municipio. Los principales productos que ofrecen las empresas son: prendas de vestir (12,94 %), exportación de servicios logísticos y de *software* (10,59 %), comercialización de flores (9,41 %), alimentos procesados (8,24 %), producción y comercialización de café (5,88 %), productos cosméticos (4,71 %) y comercialización de aguacate Hass (2,35 %). El 45,88 % restante corresponde a una gran variedad de productos, entre ellos: carbón, casas prefabricadas, chorizos, carne ahumada, fabricación de maquinaria, ingeniería acústica, plantas aromáticas, vajillas, comercialización de oro, etiquetas y marquillas, plantillas para equinos, entre otros.

En 2024 se atendieron 42 empresas, de las cuales el 52,38 % son personas jurídicas y el 47,62 % personas naturales, entre las que se encuentran estudiantes, emprendedores y empresas no formales. El 38,1 % son del municipio de Rionegro, el 16,67 % de Guarne, el 9,52 % de La Ceja y el 35,8 % restante de municipios como: Marinilla, El Carmen de Viboral, El Retiro, Abejorral, Cocorná, El Santuario, entre otros. Los principales productos son: mermelada, jugo de fruta, condimentos y ajíes (19,5 %), prendas de vestir (11,9 %), accesorios (9,52 %), exportación de servicios logísticos y de *software* (7,14 %), y productos diversos como productos cosméticos, muebles de madera, fruta deshidratada, plantas aromáticas, cacao, hortalizas, metales, muebles de madera, entre otros (48,06 %).

Teniendo en cuenta el análisis de la base de datos del Consultorio de Comercio Exterior en los últimos dos años, se puede percibir que lo visitan mas empresas que personas naturales y provienen principalmente del municipio de Rionegro. Los productos más representativos son prendas de vestir, productos alimenticios y servicios logísticos y de *software*.

Zona Franca de Rionegro

Marleny Villegas, profesional en comercio exterior de la UCO, comenzó a trabajar en la Zona Franca en 1996. Su conocimiento y experiencia le han permitido construir carrera dentro de la institución. Ella nos comparte la historia y sus apreciaciones, las cuales se ven reflejadas en el siguiente capítulo.

Zona Franca de Rionegro: promotor de procesos de internacionalización

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch2

Rionegro Free Trade Zone: Promoter of Internationalization Processes

Silvia Liliana Ceballos Ramírez
Claudia Elena Lukau Quintero
Isabel Cristina Pulgarín Berrío

"La Zona Franca ha ayudado al crecimiento en la región y a la internacionalización de las empresas".
Marleny Villegas

La Zona Franca de Rionegro fue declarada como tal en 1993. Se construyó en un espacio de 28 ha; el área mínima es de 20 ha. Según la normatividad, el plazo máximo de la declaratoria son treinta años y en 2023 se cumplió ese tiempo. También hay que recordar que actualmente la norma dice que se puede solicitar prorroga por una única vez por un plazo similar.

De acuerdo con la normatividad existen tres clases de zonas francas en Colombia. Las zonas francas permanentes o multiusuarios, que son parques industriales como la de Rionegro, que albergan a varias empresas para producir bienes y prestar servicios;

también está la zona franca permanente especial, que es un único proyecto, de un impacto importante en cuanto a inversión y empleo, y la zona franca transitoria.

La Zona Franca de Rionegro[1] es de carácter permanente o multiusuario. Comenzó operaciones en 1995. El primer usuario, Sotinsa,[2] una empresa del grupo Crystal dedicada a la confección y calcetería, generaba alrededor de 3.000 a 4.000 empleos, priorizando a madres cabeza de familia, pero por los cambios políticos y socioeconómicos que comenzaron a darse, tanto a nivel local como mundial, confeccionar aquí en Colombia no era tan económico como se pensaba. Entonces vieron la posibilidad de tercerizar en otro lado. Así, poco a poco, fueron acabando con las confecciones, luego con los calcetines, hasta dejar de ser usuarios por completo.

A Marleny le parece importante destacar en la historia de la Zona Franca que los empresarios o sindicatos antioqueños, como se les decía, apoyaron el proyecto y muchos de ellos siguen siendo socios. En su momento los apoyaron Suramericana, Argos, Fabricato, Coltejer, Conconcreto y Leonisa.

El proceso comenzó con la compra de un lote que se urbanizó, se construyeron bodegas y se fueron vendiendo. Las bodegas hoy en día son de terceros, inversionistas, usuarios de la zona, pero no son de la Zona Franca. Hasta el momento la Zona Franca ha realizado cuatro ampliaciones. Se han ejecutado paso a paso, de manera conservadora. Cuando están limitados de espacios en cuanto a bodegas, se van generando las adiciones. Nos cuenta Marleny que esto no es sencillo, porque hay que solicitar el permiso del MinCIT y cumplir con los requisitos expuestos en la Ley 1004. Además, demostrar que se está generando empleo, que la Zona Franca es un polo de desarrollo en la región, que atrae inversión y desarrolla economías de escala. Igualmente, que en su interior se generan procesos altamente productivos y competitivos. En este momento se está llevando a cabo el proceso para hacer una nueva ampliación.

Actualmente, la Zona Franca de Rionegro tiene un área 50 ha, 92 usuarios y 22 empresas de apoyo, las cuales no tienen los beneficios del régimen franco, pero su estancia dentro de la zona es muy importante. Son las cafeterías, bancos, servicios de transporte, agencias de aduanas, entre otras.

1 Más información sobre la Zona Franca de Rionegro en: https://www.zonafrancarionegro.com/historia

2 Sotinsa se dedica a la producción de calcetines para exportación. Gracias al crecimiento de los mercados internacionales, se ubica en la Zona Franca de Rionegro.

Dentro de la Zona Franca de Rionegro se encuentran usuarios de diversos sectores, como Ciencias de la Vida, una empresa dedicada a hacer plasma y medicamentos, los cuales son importados a un alto costo. Si estos se produjeran en nuestro país, los costos disminuirían y las personas de bajos recursos podrían acceder a ellos. También se encuentra una empresa dedicada a la producción de vacunas, otras a la producción de alimentos. Igualmente, existen empresas de diversos sectores, como el metalmecánico, plástico, químico, servicios logísticos, textil, entre otros.

Marleny rescata el proceso de las empresas que se han ubicado en Zona Franca. Entre ellas, una de absorbentes, que comenzó con las uñas y hoy exporta a Centroamérica y tiene cautivo gran parte del mercado nacional; está Colombiana de Hilados, que cuenta con inversión extranjera; Metales Preciosos, que hace refinación, homogenización y análisis; Avenger, dedicada a hacer simuladores para capacitar a pilotos y auxiliares de vuelo. "Realmente tenemos unas empresas muy bonitas, se me escapan", dice Marleny. Y agrega:

> Me parece importante de resaltar que somos una Zona Franca industrial y eso ha permitido la permanencia en el tiempo, porque son plantas que tienen que hacer una inversión importante para poder producir, generar empleo, inversión y crecimiento en la región. Las empresas destinan sus productos primordialmente al mercado norteamericano, seguido por Ecuador y Europa.

La Zona Franca genera alrededor de 5.000 empleos directos, sin contar los empleos indirectos, que probablemente sean de magnitud similar. Se podría decir que entre el 80 y el 85 % del personal proviene de municipios aledaños como La Ceja, Marinilla, Guarne, El Retiro, El Carmen de Viboral e incluso de Cocorná. Marleny considera que este valor es bien importante para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región.

Ella quiere destacar que la Zona Franca de Rionegro cuenta con una ubicación estratégica que genera ventajas competitivas y comparativas: está a cinco minutos del Aeropuerto José María Córdoba y a 30 km de Medellín, además de contar con fácil acceso a puertos clave como Buenaventura, Cartagena y Santa Marta. Se está avanzando en la apuesta por Puerto Antioquia, una iniciativa que no solo beneficiará a las empresas de Zona Franca, sino a toda la región gracias a su cercanía. Esto se va a traducir en la reducción de tiempos y costos logísticos, un aspecto clave dado el costo actual del transporte. No obstante, algunas cargas seguirán requiriendo ingreso por Buenaventura o por los diferentes puertos del Atlántico.

La Zona Franca de Rionegro cuenta con un área amplia de zonas verdes, un reservorio y un lago artificial. Igualmente, hay una planta de tratamiento de agua potable y aguas residuales. La energía en bloque se compra, lo que permite reducir los costos para las empresas. Cuenta con vigilancia las 24 horas del día, los siete días de la semana, y una zona segura. Los vecinos, como la base aérea, la Aerocivil y el aeropuerto, generan tranquilidad.

Dentro de la Zona Franca de Rionegro se encuentra el SENA, que ofrece programas técnicos para toda la población y brinda apoyo puntual a las industrias en función de sus necesidades específicas. También se cuenta con el centro de entrenamiento técnico en aviación, mano de obra que es absorbida por Avianca.

Marleny nos cuenta que, de acuerdo con la normatividad del régimen franco, estas zonas poseen unos beneficios e incentivos tributarios, aduaneros y de comercio exterior bastante atractivos para los inversionistas. Esto las convierte en un mecanismo de promoción y estímulo para los exportadores. Sin embargo, al contrastar estos beneficios con la realidad, muchos tienden a diluirse, lo que representa importantes retos para el usuario operador, quien debe asumir retos y desafíos para poder posicionar la Zona Franca en la mente del inversionista como el lugar ideal para invertir.

El Decreto 2233 de 1996 definía así la Zona Franca:

> áreas geográficas delimitadas del territorio nacional, cuyo objeto es promover y desarrollar el proceso de industrialización de bienes y la prestación de servicios, destinados primordialmente a los mercados externos. (art. 2)

Y había una tarifa de renta del 0 % para las exportaciones. Luego se estableció ante la OMC una demanda, porque había competencia desleal y esa tarifa de renta del 0 % era vista como un subsidio a las exportaciones. Luego se expide la Ley 1004 del 2005. La definición de Zona Franca del Decreto 2233 no contenía la parte de mercados externos, es decir, con la Ley 1004 quedó así: "área geográfica delimitada del territorio nacional, donde se desarrollan actividades de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior" (art. 1) y la tarifa de renta quedó establecida en un 15 % para los usuarios industriales, porque los comerciales siempre habían tributado el 35 %. Este cambio permitió que las empresas que vendían en el mercado local se establecieran en las zonas francas y se beneficiaran de esta tarifa de renta sin tener que exportar, lo que también dinamizó dichas zonas.

Sin embargo, cada vez que hay una reforma tributaria las zonas francas comienzan a sufrir. El Gobierno analiza dónde puede recaudar, ya que siempre necesita recursos, así que recurren a las zonas francas. Hoy este impuesto es del 20 % para los usuarios industriales. Este quedó amarrado en la última reforma, la cual era solo para las empresas que estaban calificadas hasta el año 2022. Esto les recuerda a los inversionistas que no hay estabilidad jurídica en Colombia y que las cosas pueden cambiar en cualquier momento. La tarifa de renta es del 20 %, pero puede incrementarse. Quienes se calificaron a partir del 2023 para acceder a la tarifa de renta preferencial deben presentar un plan de internacionalización de exportaciones. Si cumplen con dicho plan en relación con los ingresos provenientes de ventas al exterior, tributarán a una tarifa del 20 % y las ventas realizadas tanto a nivel local como nacional estarán sujetas a la tarifa general.

Marleny hace la siguiente anotación. El Dr. Javier Díaz, de ANALDEX, presentó unas estadísticas en octubre de 2024 en las que mostraba el gran crecimiento en las exportaciones de países como Panamá, Perú y México, en contraste con el bajo desempeño registrado en Colombia. Una de las razones que explican esta situación es que, al evaluar los beneficios ofrecidos por Colombia, muchos inversionistas perciben principalmente la cara impositiva impuesta por el Gobierno. Al comparar este escenario con países como Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, encuentran incentivos más atractivos, lo que convierte a estos países en opciones más competitivas para establecer sus empresas. Aunque algunos dejan de percibir dinero vía impuestos, observan la otra cara de la moneda: generación de empleo e ingresos que les permiten comprar y mover la economía. Marleny considera que el Gobierno debe generar estrategias que permitan que se desarrollen procesos de exportación donde el inversionista vea seguridad y rentabilidad.

La Zona Franca de Rionegro administra algunas zonas francas uniempresariales, actuando como usuario operador de Dexpo, Walle, Familia y Hospital San Vicente Fundación. Aunque su enfoque principal ha sido la región, también ha brindado acompañamiento a una zona franca uniempresarial ubicada en Bogotá.

Marleny nos cuenta que la Zona Franca le está apuntando al crecimiento. Si se quedan sin espacio y no pueden adquirir terrenos aledaños, la norma permite crecer en municipios colindantes. También deben seguir fortaleciendo el equipo de trabajo, ya que el talento humano es el principal activo de la empresa. Si se mira bien, son dos empresas, la de usuario operador, que trabaja con todo el régimen franco y genera 54 empleos directos, y la copropiedad, que existe porque existe el usuario operador y genera unos 50 empleos directos, y se encarga de la vigilancia y

las zonas comunes. Es claro que se debe trabajar con diferentes instituciones de los sectores público y privado, y cumplir normativamente con las exigencias de la DIAN.

Se cuenta con el SIZFRA, en el que se trabaja permanentemente para hacerlo amigable. Su objetivo es garantizar el control y optimizar los procesos mediante el uso de uso de tecnologías avanzadas. Aunque su implementación es obligatoria, la Zona Franca invierte constantemente en su actualización y mejora, con el fin de ofrecer respuestas oportunas.

Marleny recomienda a las empresas que desean hacer procesos de internacionalización conocer la normatividad, los requisitos de ingreso, las condiciones de calidad, las certificaciones y, lo más importante, conocer el mercado, haciendo una inmersión desde lo cultural. Hay que saber costear el producto y conocer los términos de negociación.

Plantas del Tambo

Plantas del Tambo es una empresa productora, exportadora y comercializadora de una amplia variedad de plantas ornamentales. Su misión es brindar un servicio de excelencia y llegar tanto a los viveristas como a los paisajistas, en Colombia y a nivel internacional, mientras impulsa la sostenibilidad ambiental, social y económica del país. La historia de la empresa fue compartida por su gerente, don Antonio Díaz.

Suculentas de La Ceja para el mundo

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch3

Succulents from La Ceja to the World

Isabel Cristina Pulgarín Berrío

"El éxito de un proceso de apertura de mercados está en tener en sus equipos personas bilingües, calidad de producto y ser muy serio en los negocios".
Don Antonio Díaz

La empresa Plantas del Tambo[1] nace hace 29 años en el municipio de La Ceja del Tambo, del cual toma su nombre. Fue creada por don Agustín Bernal y se dedicó inicialmente al cultivo de bifloras, un tipo de planta muy apreciada por las abuelas de esa época, así como al de los anturios.

Con lo obtenido en las primeras ventas, don Agustín decidió comprar tres hectáreas en el terreno donde actualmente está ubicada la empresa. En sus inicios, el mercado estaba como estancado, no había muchas ventas. Don Agustín atravesó

1 Más información sobre la empresa en: https://plantasdeltambo.com/quienes-somos/

un tiempo no muy próspero. Con la firme intención de sacar su negocio a flote, se asoció con un cuñado y juntos cambiaron la razón social a Los Acantos.

Las ventas no fueron buenas, por lo cual el cuñado tomó la decisión de retirarse de la sociedad después de seis años y venderle su parte a don Agustín y continuar hacia otros rumbos. Don Agustín no se quedó quieto. Se asoció con don Raúl Penagos, quien era un gran conocedor de las plantas y tenía otros negocios en el sector. Así nació Plantas del Tambo.

Inicialmente, la idea de negocio entre los socios fue abrir mercados a nivel nacional, ampliando el portafolio de productos e incorporando plantas como el besito o nueva guinea, y las durantas, plantas usadas para el paisajismo. Tenían en mente ser productores mayoristas.

Diecisiete años después de su fundación, la empresa contaba con nueve empleados. Solo enviaba un camión cada dos días a Medellín para surtir diferentes viveros, lo que no generaba ingresos suficientes para mantener con vida la empresa. Entonces don Agustín se la jugó toda con su nuevo administrador, don Antonio: lo retó a levantar la empresa o a cerrarla definitivamente. Don Antonio, que venía de otras empresas del sector floricultor y era un gran conocedor del tema, decidió aceptar el reto e implementó inicialmente una serie de medidas de infraestructura con la idea de que el negocio prosperara.

Don Antonio comenzó por organizar los caminos por donde se movía el producto, ya que eran en tierra y de difícil acceso. Aprovechando la construcción que realizaba un conocido, adquirió unas plaquetas y construyó senderos más accesibles, facilitando así el tránsito de las carretas y el trabajo del personal.

Los cambios se empezaron a notar seis meses después: pasó de salir un camión cada dos días a tener envíos diarios hacia Medellín. Al ver el progreso, don Antonio propuso abrir más mercados y tener presencia en otros municipios del país. La idea le sonó a don Agustín, entonces contrataron a un vendedor. Su primer reto fue Cali y el recorrido era Manizales, Pereira, Armenia, Tuluá y Cali.

Una vez establecido este mercado, el siguiente reto fue la costa atlántica colombiana. Comenzaron haciendo entregas desde Don Matías hacia Santa Marta e incluso llegaron algunas veces a Valledupar. Estaban atentos a las necesidades de los diferentes clientes, lo que les permitió crecer. Pasaron de tener un camión repartidor a dos, y con el tiempo lograron sostenerse con tres vehículos propios. Gracias a esta apertura de mercados, el portafolio se diversificó, incorporando cactus, cactus injerto, suculentas, material de follaje como el filoendro, los balazos, los eugenios, el maní forrajero y el aibe.

El crecimiento en esta región específica del país llevó a Plantas del Tambo a considerar las características del mercado y sus necesidades. Don Agustín y don Antonio reflexionaron sobre diversos temas, tales como que la costa era una región de mucha flor de colores vivos, los colores claros no gustaban. Comienzan entonces a ofrecer curazaos, san joaquines y dracenas, e incursionaron con nuevas variedades como la violeta de los Alpes, la gerbera, los marigoles, las fucsias, la celosia y las begonias de hoja. Sin embargo, las condiciones climáticas de La Ceja no eran las más adecuadas para cultivar estas plantas, por lo que la empresa tuvo que buscar otros proveedores a nivel nacional, ubicados principalmente en Fusagasugá.

Finalmente, tras consolidarse en el mercado nacional, la empresa llegó a la zona del Urabá antioqueño. Allí, además de identificar una alta demanda de matas, descubrieron la necesidad de proveer también tierra adecuada para su cultivo. Gracias a su especialidad en tierra negrita y fresca, encontraron una gran oportunidad de negocio, comenzando a enviar semanalmente entre 25 y 30 toneladas, en bolsas de 3,5 y 10 kg, así como en bultos de 25 kg. Las bananeras comenzaron a demandar esta tierra en grandes cantidades, ya que su proceso de preparación, conocido como "calderiado",[2] ayudaba a reducir significativamente el riesgo de plagas y problemas fitosanitarios. Esto representó una ventaja competitiva para Plantas del Tambo.

Para 2018 la empresa tenía un mercado nacional estable. Se les ocurrió la idea de exportar suculentas, producto que ya hacía parte del portafolio. Sin embargo, apareció un *impasse* en el camino, se quedaron sin predios, la empresa estaba creciendo, pero su infraestructura se quedó corta. Exploraron terrenos cercanos, pero eran muy costosos y estaban alejados de la planta actual, lo que implicaba desplazamientos adicionales. Analizando la situación, encontraron que, en la parte trasera del predio actual, justo en el límite de la propiedad, había un terreno abandonado por los vecinos que era perfecto para la ampliación proyectada. Finalmente se hizo la negociación y adquirieron tres hectáreas más, alcanzando un total de seis hectáreas. Con estas nuevas condiciones, ahora sí comenzaron a exportar sus productos.

El inicio fue una experiencia dura y muy difícil, porque el ICA no conocía las suculentas, entonces se gestionaron los permisos. El organismo solicitó información detallada, como el nombre científico y el origen de las especies. La primera

2 El término "calderiado" se refiere al proceso de mezclar abonos y tierras a fuego lento en calderas de gas, con el fin de producir tierra fértil y sin ningún tipo de bichos que afecten la cosecha.

exportación solo pudo realizarse dos años después. La solución llegó gracias al trabajo en conjunto con el ICA, que permitió definir los nombres adecuados tras un arduo proceso conjunto.

Ahora bien, ¿cómo debían empacar la suculenta? Nadie lo sabía. La primera exportación consistió en una caja con 500 suculentas, enviada con destino a Estados Unidos, lo cual implicó un gran despliegue del recurso humano de la empresa, que trabajó hasta altas horas de la noche en las labores de cosecha y empaque para cumplir con los tiempos de envío. Este primer envío se hizo en bolsas plásticas selladas. Algunas suculentas llegaron en buen estado, pero otras no, porque sudaron. Al final, este tipo de empaque no sirvió, por lo que se optó por probar con bolsas de papel, obteniendo mejores resultados.

Finalmente, el empaque que hoy usa la empresa es una caja grande y cuadrada con tres bandejas de cartón, una encima de otra. Allí se colocan las suculentas sin tierra ni raíz, ya que estas deben ser retiradas por razones de seguridad fitosanitaria. Además, la caja la fumigan y la inspeccionan para evitar la aparición de plagas. Con toda esta experiencia, se empezaron a seleccionar las variedades que más gustan, las que más resisten el viaje. La empresa cuenta con 40 tipos de suculentas tipo exportación; en total tiene 120 variedades para el mercado nacional. La empresa continuó su desarrolló hasta hacer presencia en Holanda, país que, a pesar de tener gran variedad de matas, no tiene suculentas, convirtiéndose en un mercado potencial.

Desafortunadamente, llegó la pandemia y tocó cerrar la empresa. Veinte días después del inicio de la crisis sanitaria global, retomaron actividades, pero tuvieron que botar toda la producción, pues las plantas se habían pasado o estaban secas. Sin embargo, la situación por la que pasaba el mundo se convirtió en una oportunidad de negocio. Con el traslado de muchas personas de la ciudad a sus fincas y la imposibilidad de realizar las actividades habituales, muchos optaron por pasar su tiempo arreglando sus predios. De esta forma, la demanda de matas y tierra creció, convirtiendo el 2020 en uno de los mejores años en ventas para Plantas del Tambo. Después de las restricciones consecuencia de la pandemia, la gente regresó a sus casas y encontraron las plantas de su jardín muertas. Comenzó así una nueva etapa de reactivación.

Sin embargo, el 2023 fue retador para la empresa, debido a la recesión económica. Aunado a eso, la sociedad con don Raúl Penagos y don Agustín se desintegró, quedando la empresa en manos de Viveros Tierra Negra. Tras todas las experiencias vividas y las lecciones aprendidas, y frente a la incertidumbre que

implican los cambios continuos en la economía del país, Plantas del Tambo piensa seguir mirando hacia adelante, abriendo mercados tanto a nivel nacional como internacional. Algunas de las claves de su éxito en el comercio exterior han sido contar con un equipo bilingüe, ofrecer un producto de excelente calidad y ser una empresa muy seria en los negocios.

Flowers R&G S. A. S.

Es una empresa familiar dedicada a la producción y exportación de flores. Está ubicada en la vereda Chocho Mayo, en el municipio de Marinilla. Fue fundada en febrero de 2017. A pesar de las advertencias que les hicieron a doña Yaneth y a su esposo de que este negocio era complicado y pocos sobrevivían, decidieron sacar adelante el proyecto.

Flowers R&G S. A. S.: desafíos financieros, dedicación total y realidad empresarial

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch4

Flowers R&G S. A. S.: Financial Challenges, Total Dedication and Business Reality

Claudia Elena Lukau Quintero

"La empresa se ha consolidado como un modelo de negocio sostenible, tanto ambiental como económicamente".
Yaneth Gómez

Flowers R&G S. A. S.[1] es una empresa familiar dedicada a la producción y exportación de flores. Está ubicada en la vereda Chocho Mayo, en el municipio de Marinilla. Fue fundada en febrero de 2017. Esta es la historia de cómo nació y creció.

1 Más información sobre la empresa en: https://www.flowersryg.com/

El inicio del sueño emprendedor

Yaneth Gómez, contadora pública de profesión, había trabajado muchos años en el sector privado. Sin embargo, siempre tuvo una visión y proyección de emprendimiento. Un día tuvo la idea de crear su propio negocio de comercialización de flores y la compartió con su esposo, Iván Ramírez, un agricultor oriundo de Marinilla.

A pesar de que un amigo les advirtió que el negocio de las flores era complicado y que muchos no sobrevivían más de tres meses, Iván apoyó a Yaneth y decidieron seguir adelante con su idea. Con gran entusiasmo, comenzaron a investigar opciones para adquirir una finca donde pudieran sembrar flores.

La búsqueda de la finca

Un día, al llegar a su casa, Yaneth encontró a Iván haciendo llamadas e investigando para encontrar una finca. Cuando le mencionó que planeaba comprar una, Yaneth, sorprendida, le preguntó cómo iban a pagarla. Iván, sin dudarlo, le respondió: "Ahí vamos viendo qué hacemos". Durante dos semanas visitaron varias propiedades, pero ninguna parecía adecuada. Finalmente, contactaron a un comisionista italiano en El Peñol, quien les mostró una finca en la vereda Alto del Chocho, en Marinilla.

Cuando Iván vio la finca, quedó convencido de que era la indicada. Emocionado, le dijo a Yaneth que ya había hecho una oferta y que había propuesto pagar el 20 % del valor inicial y el resto en seis meses. Para sorpresa de ambos, el propietario, un señor de más de 90 años, aceptó la oferta.

El inicio de Flowers R&G

Parte de la finca la pagaron con una herencia que Iván había recibido y el resto con préstamos bancarios. Una vez adquirida, comenzaron sembrando legumbres y posteriormente se enfocaron en el cultivo de hortensias. Mientras Iván se dedicaba a la siembra, Yaneth se encargó de la constitución y formalización del negocio.

Yaneth buscó asesoría en el Consultorio de Comercio Exterior de la CCOA. En esta entidad la profesora Claudia Lukau la ayudó a aterrizar su idea y a comenzar con los trámites legales y normativos. A pesar de que muchas personas abandonaban el proceso, Yaneth siguió adelante y gestionó incluso una práctica para un estudiante de comercio exterior, quien se encargó de los procesos iniciales de formalización.

Los desafíos financieros y la dedicación total

Durante un año y medio, Flowers R&G tuvo ventas mínimas, lo que obligaba a Yaneth a usar su salario como empleada para cubrir los costos operativos de la empresa. Finalmente, decidió renunciar a su trabajo, donde llevaba más de 20 años, para dedicarse completamente a la empresa.

Ante la presión de tener solo tres meses para hacer despegar el negocio, Yaneth decidió reestructurar los costos de la empresa. Propuso a dos de sus vendedores trabajar por comisión, pero renunciaron. Esto, junto con la renuncia de la auxiliar de logística, dejó a Yaneth sola frente al negocio.

Superando dificultades

A pesar de las dificultades, Yaneth aprendió todo el proceso logístico por su cuenta. Sin experiencia previa en reservas de carga o documentación fitosanitaria, gestionó su primer despacho internacional: unas cuantas cajas de flores con destino a Ucrania. Con determinación, logró completar el envío y comenzó a recibir más pedidos del exterior.

Sin embargo, no todo fue fácil. La renuncia de otro de los vendedores dejó una deuda pendiente de 65 000 dólares con un cliente en Estados Unidos, una suma que hasta el día de hoy no ha podido recuperarse. Aun así, Yaneth no se rindió y siguió buscando maneras de sacar adelante la empresa.

Expansión y éxito internacionales

Yaneth buscó oportunidades de formación y asesoría en diferentes instituciones como ProColombia y la Cámara de Comercio, lo que le permitió asistir a ruedas de negocios y capacitaciones. En una reunión con empresarios holandeses, se enteró del programa PUM, que ofrecía asesoría gratuita por parte de expertos en horticultura. Sin dudarlo, se postuló y le asignaron un asesor.

Tras superar la barrera del idioma, Yaneth logró enviar muestras de sus flores a un cliente en Holanda, aunque las primeras dos cajas nunca llegaron a su destino. Sin desmotivarse, envió una tercera muestra, que finalmente fue recibida. El cliente quedó impresionado con la calidad de las flores y realizó un pedido de 40 cajas.

Consolidación y sostenibilidad

Hoy en día, Flowers R&G exporta flores a países como Estados Unidos, Kazajistán, Kuwait, Holanda, España y Canadá, y a diversas regiones de Oriente Medio. La empresa se ha consolidado como un modelo de negocio sostenible, tanto ambiental como económicamente.

Flowers R&G ha dado origen a nuevos proyectos, como Infinity Flowers, una línea de hortensias preservadas que pueden durar hasta dos años, y Reverde, una línea de macetas tipo exportación elaboradas con residuos poscosecha, como tallos y hojas. Además, está desarrollando La Ruta de las Flores, un tour por la finca que ofrece una experiencia vivencial a los visitantes.

La empresa Flowers R&G la maneja toda la familia. Iván se encarga de la producción, su hijo menor lidera la línea de flores preservadas, el mayor gestiona Reverde y la publicidad, mientras que Yaneth está al frente de la parte administrativa. Junto a un equipo de 20 empleados, han logrado consolidar un negocio exitoso y sostenible.

Tejipaz

Tejipaz es un modelo integral de desarrollo rural que surge en el municipio de Granada, Antioquia, un territorio afectado por la violencia y la falta de oportunidades económicas. Su principal objetivo es promover la sostenibilidad social, económica y ambiental, a través de un modelo productivo participativo que integra a las comunidades rurales en la creación de valor y comercio justo.

En Tejipaz somos el puente que une el campo con tu mesa, llevándote los sabores, historias y tradiciones de nuestra tierra

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch5

In Tejipaz We Are the Bridge that Connects the Countryside with Your Table, Bringing You the Flavors, Stories and Traditions of Our Land

Claudia Elena Lukau Quintero

Tejipaz nace como una respuesta a las dificultades de cohesión social y productiva derivadas del conflicto armado en la región. A través de un enfoque asociativo, busca restaurar la confianza, fomentar la cooperación y generar sostenibilidad en las comunidades locales.

El Sistema Participativo de Garantías (SPG) certifica, de manera colaborativa, los estándares de sostenibilidad, confianza y solidaridad en los procesos productivos, destacando la importancia de la participación de las familias campesinas en el control de calidad y el cumplimiento de principios éticos.

Uno de los pilares productivos de la empresa es el café, trabajado bajo principios de transformación local y valor agregado. El objetivo principal es exportar café tostado, evitando la venta de materia prima en bruto.

La panela es un producto destacado por su calidad, avalado por estudios bromatológicos y sistemas de certificación, con un alto potencial de exportación a mercados como Chile, Estados Unidos y Europa. El portafolio de Tejipaz también incluye miel de abeja, cáscara de café y cacao, todos integrados en sistemas de comercio justo y sostenibilidad.

Tejipaz capacita a las familias del sector rural en temas como registro de productos, costos, certificaciones y técnicas de producción sostenible, fortaleciendo sus capacidades para participar en mercados internacionales.

La empresa cuenta con los siguientes sellos y certificaciones:

- Indicación Geográfica Protegida: garantiza la calidad y origen del café producido en la región.
- Negocios Verdes: reconocimiento del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible por prácticas sostenibles.
- Marca País: permiso para usar el sello Café de Colombia en exportaciones internacionales.

En cuanto a la educación y formación, Tejipaz cuenta con más de 150 campesinos que han completado su formación en competencias básicas y técnicas relacionadas con producción y exportación, y ha participado en la capacitación de ingenieros campesinos y médicos de la tierra, quienes actúan como líderes en sus comunidades y son promotores del modelo productivo.

Tejipaz cuenta con la colaboración de universidades como la UCO, la Universidad Nacional y la Universidad de Antioquia, para evaluar y fortalecer los modelos productivos y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Algunos de sus retos son los siguientes: integración socioeconómica por la dificultad de articular la empresa privada, el Gobierno y las comunidades en un sistema armónico de desarrollo, y búsqueda de nuevos mercados internacionales. Aunque se han abierto puertas en Japón y otros países, los procesos son lentos y demandan certificaciones adicionales, como Global GAP. Además, persiste la necesidad de alfabetización y formación técnica para que más familias puedan participar plenamente en el modelo.

Las siguientes son las proyecciones y oportunidades que tiene Tejipaz: expansión internacional para consolidar mercados en Japón y Europa mediante la construcción de relaciones de confianza y el cumplimiento de exigencias regulatorias; promover la producción sin químicos, respetando la biodiversidad y los ciclos naturales del entorno; participar en la creación de leyes que reconozcan y fortalezcan la agroecología a niveles nacional y departamental, y trabajar en el desarrollo de nuevos derivados como la miel de panela y el uso de cáscaras de café en línea con las tendencias de consumo consciente.

Tejipaz representa un modelo ejemplar de resiliencia comunitaria y desarrollo sostenible. A través de la educación, la asociatividad y la certificación, ha logrado no solo mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales de Granada, sino también posicionar sus productos en mercados de alto valor. Su compromiso con la sostenibilidad social, económica y ambiental convierte a esta empresa en un referente para otras regiones afectadas por el conflicto y en un motor de transformación para el campo colombiano.

Agrícola Romeral Unión S. A. S.

Diego Mejía Escobar es ingeniero industrial. Actualmente está jubilado y desarrollando proyectos agroindustriales y de comercio exterior. Agrícola Romeral Unión S. A. S. es una empresa exportadora de plantas aromáticas, medicinales y condimentarias en fresco. Aunque la primera parte de la historia de don Diego se encuentra en el libro *Casos de internacionalización: lecciones aprendidas y compartidas*, siempre es un gusto oírlo y que nos cuente sobre las novedades que piensa implementar.

El "encarrete" que sigue trascendiendo fronteras

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch6

The "Encarrete" that Continues to Transcend Borders

Silvia Liliana Ceballos Ramírez

"Sé que con esto no voy a construir un proyecto de vida, con mucho gusto yo les doy un buen parámetro para esto, pero no puedo ser el referente, que la gente diga vamos a hacer lo que está haciendo ese señor".
Diego Mejía Escobar

Agrícola Romeral Unión S. A. S. es una empresa unitense dedicada a la producción y distribución de plantas medicinales, aromáticas y condimentarias. Diego Mejía Escobar, gerente de la empresa, se describe como una persona que carece del perfil de emprendedor convencional. Al pensionarse decidió comprar, como él mismo dice, un pedacito de tierra en La Unión para entretenerse. Así comienza la historia de la empresa que ha trascendido fronteras.

Don Diego comienza contando enérgicamente que la empresa se viene consolidando y encuentra nuevos actores. La poscosecha es un proceso que ya no se realiza en la agrícola, sino que la hacen los productores campesinos de La Unión,

quienes se encargan de que el producto permanezca en el cultivo el tiempo necesario para cumplir con los requerimientos de los clientes en Estados Unidos. Cuando tiene un pedido, por ejemplo, de romero y cebollín, don Diego se comunica con los cultivadores, les dice qué cantidad de producto deben preparar y dos días antes del envío pasa recogiendo el pedido para que el personal de su empresa lo empaquete. Después de su preparación, el producto es trasladado en vehículos refrigerados al aeropuerto internacional y se entrega en las bodegas de Avianca o Tampa.

Don Diego nos explica que vende FCA (Aeropuerto Internacional José María Córdova) y que, a partir de ese punto, cesan sus obligaciones y responsabilidades como vendedor. Pero eso es mentira, porque de ahí en adelante comienza a hacer fuerza, ya que no sabe si el producto va a pasar la revisión de la FDA de Estados Unidos, si el producto va a aguantar, si llega con la calidad y frescura que requiere el mercado, si se va a vender, si lo van a pagar. "Yo de ahí para adelante empiezo a hacer fuerza, yo aquí no hago ninguna fuerza", señala don Diego.

Nos cuenta que la empresa no ha crecido en número de empleados, ya que hay varios tópicos que hay que revisar. Uno es la época en que hacen envíos al mercado americano, por ejemplo, en verano ellos cuentan con producción de los productos, entonces las ventas disminuyen.

La empresa en este momento está vendiendo a Estados Unidos y Canadá. Su producto estrella es el tomillo, el cual tiene muy buena demanda en el mercado internacional. Cuenta con buenos cultivos, que representan entre el 60 y 70 % de las ventas. El romero es el segundo producto en volumen de exportación, representando entre el 20 y 25 % del total. El 10 % restante corresponde al cebollín y la hierbabuena. Esta última está teniendo una alta demanda en Estados Unidos.

A continuación, don Diego nos hace una breve recomendación:

> Yo recomiendo que, en el caso de las aromáticas, siembren básicamente romero y laurel, porque son las únicas aromáticas que son a largo plazo. El laurel ha cogido un precio especialmente bueno, porque no es de pan coger, hay que sembrarlo y esperar un año. Que tenga romero, laurel, tomillo, cebollín, puede que no todo lo que necesita, pero sí una parte de colchón, para que usted tenga la seguridad de que sí cuenta con algo para exportar y se proyecte el negocio en el largo plazo.

Solo se tiene una certificación internacional, ya que estos mercados aún no son tan exigentes en este aspecto. Se han explorado algunas posibilidades para iniciar exportaciones al mercado europeo; sin embargo, esto requiere de certificaciones como Global Gap o Primus, además de una inversión mínima de 25 a 30 millones de

pesos. Igualmente, la finca debe cumplir con múltiples requerimientos y exigencias para obtener la certificación. En estos momentos, se considera que dicha inversión puede servir para otros procesos.

Desde su primera exportación, realizada en plena pandemia, don Diego ha aprendido constantemente. Todos los días pasan cosas y debe encontrar soluciones y aprender a defenderse. Confiesa, sin embargo, que el ejercicio no ha sido agresivo, ya que es pensionado y vive de eso, lo cual le permite ir con calma, pero es consciente de que la vida se le acaba y todavía tiene un montón de cosas por hacer. Ahora anda con un gran interés en los deshidratados de frutas y aromáticas. Tiene una planta de aromáticas en La Unión y, como cuenta con un excelente equipo, puede dedicar varios días a su nuevo "encarrete", un proyecto que apenas arranca. Ya tiene el primer pedido de *mix* de deshidratados.

Don Diego nos cuenta que decidió dedicarse a la exportación de seres vivos. Explica que, una vez se corta la planta, esta comienza a morir al dejar de recibir alimento, por lo que es fundamental actuar con rapidez para conservar su calidad. Es cierto que en el cultivo se cuida la planta, para que cuando se corte esté fuerte y aguante un poquito más. La planta se fortalece gracias al calcio. El primer paso es preenfriar el producto, lo que permite iniciar su conservación y estabilizarlo mediante el control de la temperatura. Luego en las mesas se hace un procedimiento rápido, se empaca en cajas y se lleva hacia el cuarto frío. La idea es que no permanezca más de media hora a temperatura ambiente. A partir de este momento, se espera que esté protegido. Sin embargo, esto no siempre sucede, porque las aerolíneas son grandes capitalistas y no priorizan a los exportadores de aromáticas, quienes no representan un volumen importante dentro de sus estadísticas. Durante el Día de la Madre o en cualquier pico comercial relacionado con las flores, las aerolíneas priorizan este tipo de carga. Si un exportador llega con 1.000 o 1.500 libras de aromáticas al aeropuerto y el avión ya está lleno con carga de flores, su producto simplemente se queda por fuera.

También nos cuenta que realizó un envío a Nueva York a través de una aerolínea que operaba esa ruta, pero el producto estaba dañado al llegar a su destino. Contactó a varias personas y el jefe de patio le dijo: "Vea, lo que pasa es que esto es una apertura nueva, una ruta nueva de nuestra aerolínea que está llegando con carga de Medellín y aún no se ha organizado la infraestructura que se necesita para recibir este tipo de productos, y hay que dejarlas en el patio dos, tres, cuatro, cinco horas". "Entonces, ¿cómo hace uno, después de tantos cuidados, para que la vaina llegue allá y estos gringos la dejen tirada en un patio varias horas, rompiendo la cadena

de frío?", se pregunta don Diego. En cambio, a las cargas de flores las tratan bien, porque los exportadores de flores son muy poderosos, son capaces de bloquear vuelos, en cambio la empresa de don Diego es pequeña y frágil. "Por eso nosotros nos vemos avocados a someternos a que las agencias de carga, las aerolíneas y las compañías que manejan la logística nos den duro", explica don Diego. Y agrega: "No nos tratan como tratan a los del aguacate, a los de flores o el banano".

Para don Diego, las relaciones interpersonales son muy complicadas, ya que considera que los seres humanos son complejos. Esta realidad impacta directamente un negocio como el de la exportación, que requiere trabajar de manera colaborativa a larga distancia. Lo ideal, explica, es contar con una persona en el país de destino que se encargue de revisar, recibir, controlar y supervisar todo el proceso de nacionalización del producto. Hay momentos en los que la confianza no es suficiente. Don Diego tiene un amigo en Miami con el que trabaja. Allí tienen unos empleados. Cuenta que, cuando necesita hacer algo en Miami, "hay que bravearlos para que hagan algo, pero yo no puedo hacerlo, porque yo no les pago; además, se fueron de pelea, porque hicieron unos créditos horribles y se tomó la decisión de cerrar las exportaciones".

Otro problema es que el Gobierno colombiano no apoya a las pequeñas exportaciones, no tiene líneas de créditos. En Colombia, los productos con mercado establecido cuentan con el respaldo del banco biológico, que representa la orientación definida por las grandes multinacionales de químicos para cada tipo de producto. Sin embargo, en el caso de las plantas aromáticas, no hay una guía específica, por lo que hay que ir a rebuscar entre lo disponible para identificar lo que mejor se adapte a cada caso. El ICA exige que se debe cumplir el blanco biológico, que es una caja usada como insecticida, fungicida y fertilizante, aunque para las plantas aromáticas eso no existe. Lo más preocupante es que las plantas aromáticas representan un segmento tan pequeño del mercado que no resultan relevantes para las grandes multinacionales de los agroquímicos.

Dice don Diego:

> Hay cosas a las que los gringos les tienen pavor, cuando se exportan aromáticas hay una que no se la perdonan a uno jamás, que es una cosita, un chichecito llamado "palomilla" y en Panamá son los *trics*, que es una mariposita minúscula, creo que llega a Panamá uno de esos y es como si vieran el demonio, entonces son como criterios de cada país. La FDA hay cosas que aprieta muy duro.

Don Diego empezó con el sueño de montar empresa en Estados Unidos y logró hacerlo realidad. Ahora está en Nueva York, ya que desde allí puede expandirse a otros Estados. Sin embargo, tiene claro que lo hará con los productos deshidratados, ya que hacer llegar productos frescos a la ciudad resulta muy complejo: suelen arribar en mal estado y con una calidad deficiente. Don Diego está esperando que se consolide el negocio de La Unión. Le apunta a frutos rojos como la mora, el arándano, el tomate de árbol, la manzana y la uva. También a frutas amarillas como el mango, la piña, la uchuva, la naranja y otras.

Don Diego dice respecto al hecho de montar una empresa en Estados Unidos que:

> En Estados Unidos se entra a una oficina con 300 dólares y sale con la empresa lista, la razón social de la empresa se consigue en un momento, allá no es problema montarla, el problema es empezarle a sacar registros para una cosa y para la otra, empiezan a pedir una seria de requisitos.

Los aprendizajes obtenidos y que quiere compartir son:

> al productor primario no le paran bolas, el productor primario está abandonado, los precios, las condiciones, los intermediarios no le favorecen, siempre están atentos a quitarles, a llevarse las cosas por la mitad del precio de lo que valen, ¿cierto?, y en el caso de la aromática es igual. El segundo aprendizaje es que en todas partes hay bandidos y corruptos, entonces uno se encuentra con cosas que desconciertan, uno piensa que las sociedades son distintas, pero todas son iguales: hay maldad. El tercer aprendizaje es que lograr asociatividad es la cosa más berraca del mundo, vea, todas las cosas que yo he dicho podrían solucionarse parcialmente, si nos agrupáramos ocho, diez, doce, quince y diéramos la pelea juntos. Pero todo el mundo es celoso, tratando de que el otro no se entere o que el otro de pronto gana más.

Don Diego tiene claro que no construirá su proyecto de vida con esta iniciativa: "con mucho gusto yo les doy un buen parámetro para esto, pero no puedo ser el referente, que la gente diga vamos a hacer lo que está haciendo ese señor".

Nebraska

Nebraska surge de la necesidad de darle valor agregado a la leche, una materia prima abundante en la finca familiar. Doña Gladys lidera el proyecto bajo un enfoque innovador y apoyada por sus hermanos. Aunque el camino no ha sido fácil, la empresa está recogiendo los frutos cosechados, pues ya tiene reconocimiento.

Una experiencia deliciosa y con tradición

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch7

A Delicious and Traditional Experience

Claudia Elena Lukau Quintero

"Una empresa familiar se construye sobre los cimientos de la confianza y el trabajo en equipo, donde cada miembro aporta su talento para el bien común".
Doña Gladys

Origen y crecimiento de la compañía Nebraska

Nebraska[1] nace como una empresa familiar en un contexto de necesidad económica tras la muerte del padre hace 43 años. Los hijos, entonces muy jóvenes y aún en formación, deciden mantener las propiedades en sociedad bajo la administración del hermano mayor, quien posteriormente pasa la gestión de las fincas de hijo en hijo.

1 Más información sobre la empresa en: https://alimentosnebraska.com/#Quienes

Finalmente, doña Gladys asume la dirección, aportando una visión estratégica para enfrentar una crisis económica y encontrar soluciones a través del procesamiento de leche.

Desde el inicio, Nebraska surge de la necesidad de darle valor agregado a la leche, una materia prima abundante en la finca familiar. Con un enfoque innovador y apoyada por sus hermanos, doña Gladys lidera el proyecto de producir derivados lácteos. El camino no fue fácil. En 2001, la empresa no tenía planta propia y dependía de las maquilas de otras compañías, lo que complicaba el proceso. Sin embargo, para 2003, la familia decidió construir su propia planta en el establo del padre. En un comienzo procesaban apenas 400 litros de leche cada 15 días, con un equipo limitado y procesos informales, pero con una visión clara de expansión.

Impacto en la subregión del Oriente antioqueño

La empresa, anclada al campo y la tradición familiar, encontró en el norte de Antioquia sus primeros mercados locales, estableciendo relaciones comerciales en municipios como Santa Rosa de Osos y Entrerríos. Esta cercanía le permitió acceder a personas conocidas y ferias locales. Así, poco a poco, Nebraska empezó a ganar reconocimiento.

El impacto de Nebraska en la subregión del Oriente antioqueño no se limita solo a la creación de empleo y la producción láctea. La compañía ha contribuido al desarrollo de la región a través de la participación en ferias comerciales, la formación de alianzas con distribuidores locales y la creación de un portafolio de productos que ha crecido con el tiempo. Además, su participación en el programa Plan Padrino de la CCOA le permitió acceder a mentorías de empresas más grandes, como Noel, impulsando la profesionalización de su gestión empresarial.

Enfoque de internacionalización

El sueño de expansión de doña Gladys no se detuvo en el mercado local. Desde un principio, visualizó a Nebraska como un verdadero competidor en los ámbitos nacional e internacional. Con el tiempo, la compañía logró formalizar sus procesos y obtener certificaciones en inocuidad alimentaria, lo que le permitió apuntar hacia mercados más amplios.

El proceso de internacionalización de Nebraska ha sido desafiante. En sus inicios, la familia enfrentó dificultades para competir contra grandes marcas, como Alpina

o Colanta. Sin embargo, su perseverancia la llevó a lograr importantes hitos, como la exportación de sus productos hacia mercados de América Latina y la obtención de la certificación FDA, clave para poder entrar en el mercado de Estados Unidos.

Venezuela fue el primer país en recibir exportaciones de Nebraska, en un contexto complejo pero lleno de aprendizajes. Más recientemente, la empresa empezó a explorar otros mercados, como Canadá, Perú y el Caribe, siempre adaptando su oferta a las exigencias regulatorias de cada país. A través de su participación en ferias internacionales, Nebraska ha logrado posicionar su marca y generar una red de contactos estratégicos, abriendo puertas a nuevos distribuidores y clientes internacionales.

Doña Gladys, junto con su equipo, ha aprendido que la internacionalización no solo requiere de un buen producto, sino también de una estructura organizacional sólida y flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado global. Hoy, Nebraska sigue con el objetivo de consolidarse en los Estados Unidos, mediante productos como la leche condensada y el arequipe sin azúcar, lo que la posiciona como una empresa innovadora, con una fuerte proyección internacional.

La historia de Nebraska es una prueba de la capacidad de resiliencia y adaptación de las empresas familiares del Oriente antioqueño, las que, con visión y esfuerzo, logran trascender fronteras y competir en mercados globales.

Tratar: Tratamientos Térmicos S. A. S.

Andrés Bernal Duque es ingeniero mecánico de la Universidad EAFIT. Un *nerd*, como él mismo se define, trabajaba en Tratar: Tratamientos Térmicos S. A. S. Se interesó en construir un reactor de plasma, así que viajó a cursar una Maestría en Proceso de Materiales en Estocolmo, en el KTH. Al regresar, montó la empresa Ion Heat, para competir directamente con los alemanes y austríacos.

Made in Rionegro: hornos por nitruración por plasma

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch8

Made in Rionegro: Plasma Nitriding Ovens

Silvia Liliana Ceballos Ramírez
Isabel Cristina Pulgarín Berrío

"Desarrollar tecnología de punta es un reto que asumen cada día y les permite ponerla en diferentes sectores de cualquier parte del mundo".
Andrés Bernal

La empresa Tratar: Tratamientos Térmicos S. A. S. nace en la ciudad de Medellín con el objetivo de prestar servicios en tratamientos térmicos para compañías del sector metalmecánico. Estos procesos son fundamentales para que las piezas fabricadas –destinadas a maquinarias, ollas a presión, carros o moldes– cuenten con la resistencia necesaria, tanto mecánica como frente al desgaste, la flexión y la torción. Es decir, las piezas mecánicas, al tener distintas aplicaciones, requieren de un proceso llamado tratamiento térmico para alcanzar la resistencia necesaria.

Cuando se compra acero en la acería, este se adquiere en un estado relativamente blando, no tanto como para que se marque una uña, pero sí lo suficientemente dúctil para que una maquina le pueda dar forma. Una vez el acero tiene forma, es necesario dotarlo de las propiedades mecánicas requeridas para su aplicación. Esto se logra mediante un proceso que reorganiza la forma en que los átomos están dentro del material. Dicho proceso es el tratamiento térmico, que consiste en calentar y enfriar el acero de manera controlada para modificar sus características mecánicas.

Para muchas personas, el proceso no es muy conocido, es simplemente metalurgia mecánica. Tratar: Tratamientos Térmicos S. A. S. tiene unos hornos a los que acuden las compañías fabricantes de piezas metálicas que requieren tratamientos térmicos. Allí, se hace la magia y luego las piezas son devueltas a los fabricantes para continuar con sus procesos productivos.

Los procesos de tratamiento térmico que requiere la industria tienen diferentes categorías, algunos pueden requerir ciertos niveles de temperaturas, tiempos o finalidades. Para llevar a cabo tratamientos térmicos, se necesitan diferentes tecnologías de hornos. La nitruración es uno de los procesos especializados que emplea una tecnología específica. Consiste en calentar la pieza y exponerla a una atmósfera rica en nitrógeno. Este gas entra en contacto con la superficie del metal y penetra en ella para formar una aleación. El acero está compuesto principalmente por hierro, cromo, vanadio, tungsteno, molibdeno, entre otros elementos. Es de anotar que estos componentes están en diferentes proporciones. En el proceso, el nitrógeno se une a los átomos de los elementos del acero, formando compuestos muy duros en las superficies de las piezas. Esto mejora sus propiedades, como la dureza, la resistencia al desgaste, a la corrosión, a la fatiga, etc.

En Tratar querían tener un horno que permitiera introducir átomos de nitrógeno en las piezas. Hay tres tipos de tecnologías de horno que ejecutan este proceso: el convencional permite inyectar gas de amoníaco. Allí ocurre una reacción química en la que el amoníaco libera átomos de nitrógeno que penetran en la superficie de la pieza. Otra tecnología utiliza sales de cianuro. En este caso, se emplean sales de cianuro fundidas a 600 °C. Es como sumergir la pieza en una olla de sales líquidas, que transfieren nitrógeno al metal al estar en contacto directo con su superficie. El tercer método es un reactor de plasma al vacío, que activa los átomos de nitrógeno para que penetren en la superficie de las piezas.

Pero la empresa quería el reactor de plasma, porque son unos *nerds* de la tecnología, "la cual nos parecía muy bacana al ser amigable con el medio ambiente y era lo último en guarachas". En el proceso de rastreo, se dieron cuenta de que los

fabricantes de esta tecnología estaban ubicados en Alemania y Austria. Al cotizar, se dieron cuenta de que la empresa no contaba con el dinero para adquirirla, así que decidieron diseñarla, desarrollar la tecnología y hacerla realidad.

Andrés es ingeniero mecánico. Trabajaba en Tratar, empresa que tenía entre sus contactos una compañía sueca que fabricaba y vendía acero a nivel global, incluso a Colombia. Andrés había coincidido en varios seminarios con los propietarios de dicha empresa. Mantenían algunas relaciones comerciales a través de Asteco, empresa que, además de ser socia de Tratar, se había convertido en su ala técnica en el país, ya que sabía sobre lo que sucede en la estructura interna del acero y la forma en que se organizan sus átomos. A través de este contacto, Andrés se enteró de que el KTH en Estocolmo ofrecía una Maestría en Proceso de Materiales. Se quedó dos años estudiando en dicho país.

El padre de Andrés, fundador de Tratar y con quien trabajaba, le dijo que estudiara mucho el tema de los reactores. Aunque la maestría que Andrés estaba cursando no tenía puntualmente nada que ver con esas necesidades de aprendizaje, los contenidos de ciencias básicas le sirvieron muchísimo. En su estancia en ese país, se dedicó a devorar libros sobre nitruración por plasma, lo que finalmente terminó haciendo.

Las empresas familiares tienen fama de ser complicadas. Pero la empresa familiar de Andrés no presenta mayores complicaciones. El papá, la hermana y él han estado involucrados en el desarrollo de la empresa y en la toma de decisiones, trabajan en equipo, se apoyan mutuamente ante los reveses. Además, los tres son ingenieros.

Cuando Andrés regresó a Colombia, hablando con su padre, decidieron que era el momento para empezar el proyecto de investigación y desarrollar la nueva tecnología que deseaban implementar. En 2012 nació Ion Heat, con el objetivo de ser competencia directa de los alemanes y austríacos. Así comenzó la historia.

Ion Heat[1] usó en un principio un escritorio de Tratar y creó una página web. El nombre de la empresa se registró en la Cámara de Comercio de Rionegro. Luego Andrés y su padre ofrecieron la tecnología y buscaron quién les comprara un equipo.

Era el momento de repensar la tecnología. Ya lo habían hecho una vez, sabían qué funcionaba y qué no, y lo que debían cambiar. Pero en Tratar no había espacio, así que alquilaron el garaje de la casa de la suegra de Andrés. Llevaron allí el escritorio y contrataron un empleado, un ingeniero que rediseñó lo que habían hecho.

1 Más información sobre la empresa en: https://www.ionheat.com/

Se puede decir que la historia de Ion Heat es un poco más lenta en comparación con otras compañías, ya que ellos hacen máquinas de alto valor agregado. En el mundo solo hay cuatro empresas que se dedican a hacerlas: dos están en Alemania, una en Austria y en Colombia está Ion Heat.

En un año pueden vender dos o tres máquinas, ya que es un producto de alta tecnología. Para hacer una máquina se necesita una gran variedad de profesionales, como ingenieros físicos, metalúrgicos y mecánicos, diseñadores, electrónicos, expertos en automatización y control. La curva de aprendizaje es muy larga porque no se produce en masa. Si la empresa vendiera 100 hornos al año, para el segundo año el horno número 200 sería perfecto. Sin embargo, cada día se aprende algo nuevo, y cada máquina incluye avances, porque en Ion Heat siempre buscan superarse.

Cuando se vende la primera máquina, se ve la necesidad de tener un taller para su fabricación. Evaluando diferentes elementos, la zona franca era un lugar que brindaba más oportunidades, ya que algunos componentes que se usan para la fabricación del producto son importados. Asimismo, porque el destino del producto final es el mercado externo. Se puede decir que Ion Heat es una compañía que nació y luego se internacionalizó, ya que su producto tiene como destino el mercado internacional. Desde que se fundó la empresa, no se ha vendido ni una maquina en el mercado colombiano. Si se vende alguna en el país, será un logro porque se podrá decir que la industria nacional ha crecido y se ha desarrollado.

La primera feria en la que participaron fue en Estados Unidos. Emplearon un pendón en el recinto y les contaron a los asistentes que eran fabricantes de hornos de nitruración por plasma. Allí contactaron a una empresa que tenía una planta como Tratar, Commercials Heat Treaters (Tratamentistas Térmicos Comerciales), la cual en 2014 les compró un horno por valor de 500 000 mil dólares *made* in Rionegro. No obstante, el horno ni siquiera era de Rionegro, porque en ese momento no tenían una planta y contaban con el mismo escritorio de 2012, momento en que empezó la aventura. A partir de esa primera venta participaron en otras ferias. Cada año van a la de Estados Unidos a vender hornos. Las mejores estrategias para internacionalizar una empresa son viajar y visitar clientes reales y potenciales.

En el contexto internacional creen que si la empresa es de Colombia ofrece café, banano u otro producto sin mucho valor agregado, pero ¿tecnología? No es muy creíble en estos contextos. Se puede decir, de alguna manera, que Ion Heat es una empresa poco común, ya que normalmente las compañías que se desarrollan en un país son el resultado de su masa crítica. Es como si una empresa en un país desarrollado decidiera cultivar café y venderlo, sin que sufra un proceso de

transformación sustancial, lo cual no tendría sentido. Eso le pasa a Ion Heat, pues el ecosistema empresarial de Colombia no está diseñado para que las empresas hagan desarrollos tecnológicos muy especializados. Para entenderlo mejor: lo que hace Ion Heat en nuestro país es comparable a una empresa en Nueva York que decidiera dedicarse al cultivo del café.

Esta idea loca, para Andrés y su padre, es la que los hace nadar contra la corriente o ir cuesta arriba, pero es lo que han decido hacer. La empresa enfrenta todos los días retos como buscar ingenieros expertos en el tema, pero en la región no hay, entonces debe trabajar con el recurso que tiene e ir aprendiendo en el camino. Si requiere alguna materia prima o insumo para el desarrollo de un producto, no es posible conseguirlo en el país. La internet le ha posibilitado a la empresa conseguir proveedores y clientes, hallar personas de diferentes partes del mundo para preguntarles y ofrecerles sus productos, así como abrir caminos. Independientemente de su tamaño, las empresas en Colombia deben enfrentar una creciente cantidad de exigencias gubernamentales: procesos burocráticos, documentos, evidencias tanto físicas como digitales, y complejidades en la contratación.

Entre los aprendizajes obtenidos en casi 12 años de funcionamiento de la empresa, Andrés destaca que han vencido el miedo de emprender ante situaciones de incertidumbre:

> Hacer empresa no es para todo el mundo, lo primero es tener mentalidad de aguante, ser pertinente, exigirse a ser mejor cada día, a cargar con responsabilidades. Si uno es empresario por dinero, lo que es es un negociante y eso no está mal. Ser empresario es un proyecto de vida.

Hay momentos en los que han querido tirar la toalla. Ser empleado es más fácil, porque al final del día quien carga con toda la responsabilidad es el empresario.

Para la empresa, la pandemia no significó grandes pérdidas. Así lo afirman, porque estaban fabricando los hornos que se habían vendido el año anterior, entonces se dedicaron a trabajar. La etapa que sí golpeó la empresa fue la pospandemia. Por ejemplo, una empresa con la que tenían un contrato no se pudo sostener en pandemia y decidió no comprar el horno. Consecuencia de ello fue que ya no contaban con cuatro bodegas, sino con una, por ende, tuvieron que hacer un recorte de personal.

Ion Heat está desarrollando plataformas niveladoras hidráulicas para vender en el mercado local. Esta idea comenzó en 2021. El diseño tomó dos años. En

2023 empezaron a ofrecer y vender la plataforma. Este producto lo solicitan frecuentemente, genera flujo de caja. Más adelante lo ofrecerán en el mercado internacional.

El reto que tiene la empresa es sobrevivir, ya que el panorama que se vislumbra para el país es de estatismo y burocracia, y hay que sostener este monstruo que devora todo. El Estado debe promover que quienes emprendan hagan las cosas bien, y valorar la generación de riqueza y el intercambio generado.

Andrés no sabe si ha valido la pena crear empresa, ya que esto tiene muchas aristas. Si se mira desde lo económico, definitivamente no ha valido la pena, ya que han enfrentado quiebras y, la mayor parte del tiempo, apenas logran mantenerse a flote. Si se evalúa desde lo personal, ha valido la pena, porque esto es lo que les gusta hacer, es su pasión, se retan; desarrollan tecnología de punta y la exportan a diferentes sectores en distintas partes del mundo.

El reto para las universidades es fomentar una mirada crítica en los jóvenes que reciben cada día en sus aulas, de modo que, cuando sean empleados o empresarios, se desliguen de la producción de bienes simples y de la dependencia de *commodities*. Es necesario mostrarles que no hay trabajo fácil, que hay que ayudar a cambiar la forma como se ve el mundo y entender que somos un colectivo, y, como tal, se debe tirar para el mismo lado. Asimismo, enseñarles a defender posiciones individuales. A los estudiantes de comercio exterior se les debe enseñar a conocer y manejar las regulaciones estatales que no generan valor al proceso, así como a dominar los INCOTERMS, las normativas aduaneras y todas aquellas estrategias que facilitan el comercio.

World Transport Solutions S. A. S.

Juan Manuel Monsalve Roldán es un joven emprendedor y estudiante del programa de Comercio Exterior de la UCO, quien encontró una oportunidad de negocios enmarcada en la logística internacional y las aduanas.

Aprender para Emprender

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch9

Learn for Entrepreneurship

Silvia Liliana Ceballos Ramírez

"No se puede desfallecer, cada día hay que levantarse, proyectarse en este mercado tan competitivo y sacar adelante el proyecto".
Juan Manuel Monsalve Roldán

Desde los 12 años, Juan Manuel Monsalve Roldán trabajaba en la empresa de su padre, una agencia de carga internacional certificada. Allí se encargaba de tareas de archivo, elaboración de listas de verificación para clientes y proveedores, así como de otras actividades secundarias. Dichas labores le permitieron conocer los procesos, procedimientos y formatos de comercio exterior. Ascendió en diferentes cargos, adquiriendo experiencia en operaciones de importación, exportación y en el área comercial.

Por motivos de salud, se retiró de la empresa y abandonó sus estudios universitarios. Con el aprendizaje obtenido en la academia comenzó a evaluar la pertinencia de crear su propia compañía, aprovechando el acompañamiento de diferentes mentores y asesores.

En compañía de su primo Carlos Andrés, su hermano menor José Miguel, un egresado de sistemas de la UCO y un médico del CES con experiencia en comercio

internacional, decidieron en 2023 crear una empresa, con ADN joven, relacionada con soluciones logísticas y aduaneras para las diferentes empresas involucradas en el comercio exterior colombiano.

Es así como nace World Transport Solutions S. A. S.,[1] un operador logístico que ofrece, tanto a importadores como a exportadores nacionales e internacionales, acompañamiento y asesoría para el manejo de carga aérea, marítima, terrestre, seguros, OTM, DTA, traslados, depósitos aduaneros y privados, consultoría, asistencia jurídica y zonas francas.

World Transport Solutions S. A. S. es miembro de la FITAC. Es una empresa que cumple con las normas en materia de Sistema de Gestión de Riesgo en la cadena de suministro, con el SGSST, los sistemas informáticos con licencia y la red global privada.

Es importante contar que ser empresario en Colombia no es fácil, pues deben realizarse muchos trámites, cumplir con múltiples requisitos, hacer papeleos y solucionar un sinnúmero de trabas administrativas. Igualmente, debe tenerse un plan financiero adecuado, debido a las grandes inversiones que se realizan proyectando un ROI en determinado tiempo, respaldado por un programa comercial adecuado y consciente.

Abrir una empresa en el papel es sencillo, superados los trámites cualquier persona lo puede hacer. Lo complejo es cumplir con el propósito planteado, mantenerse, consolidarse y poder así avanzar a través del tiempo, eso sí, acompañado de un buen equipo de trabajo.

Existen momentos en que las cosas no fluyen y se piensa que fue un error ser empresario, siendo más fácil y cómodo ser empleado. Pero no hay que desfallecer, hay que levantarse cada día, proyectarse en este mercado tan competitivo y sacar adelante el proyecto, alcanzando resultados concretos, medibles y alineados con los presupuestos administrativos y comerciales.

Además, el comercio exterior es un tema complejo y, cuando se ofrecen los servicios a clientes exigentes, se debe mostrar seguridad y conocimiento para ganarse un espacio en el mercado. Ser empresario requiere amor, pasión y lucha para llevar a cabo aquello que realmente nos motiva. Implica ser responsable y coherente, teniendo claro que lo más importante son los clientes. Además, es clave superar cada día las expectativas en todos los servicios que ofrezcamos.

1 Más información sobre la empresa en: https://worldtransolutions.com/

Juan Manuel Monsalve quiere dejar claro que el comercio exterior no solo es viajar, conocer países y culturas; es un mundo lleno de posibilidades, donde se pueden aprovechar diversos medios de transporte según las necesidades del cliente. Es un campo en el que cada día se aprende, porque cada operación es única. Todo está estrechamente vinculado con la logística. Un profesional en esta área debe manejar la presión y la frustración, superándolas con mucha disciplina y enfoque.

Actualmente, los empresarios, debido a las políticas del actual Gobierno, se sienten paralizados y con miedo frente a la incertidumbre. Es fundamental poner en práctica la experiencia y el conocimiento, con el fin de superar las adversidades que se presenten. Ser un operador logístico internacional implica estar conectados y generar sinergia entre los diferentes actores que intervienen en el proceso. Por ello, es necesario mantenerse informados, estudiar continuamente la normatividad –que cambia todos los días– y estar atentos a cualquier conflicto, guerra o suceso que pueda afectar las operaciones.

La falta de conocimiento y de esfuerzo en las operaciones de comercio exterior es uno de los errores más comunes entre muchos exportadores e importadores. Para algunos de ellos es muy fácil, por lo cual descuidan variables como comprar y traer, vender y llevar. No conocen el paso a paso, no investigan sobre el mercado, los requisitos aduaneros, las sanciones, los documentos y permisos que deben considerar. Muchas veces solo buscan a una persona que conozca el tema, sin considerar que cometer un error implica multas, sanciones y pérdidas de mercancías o de dinero.

Por último, es necesario tener en cuenta que emprender no significa ser exitoso, el éxito se logra si se lucha, no es cuestión de suerte. Hay que ser realista y tener claridad sobre lo que se va a hacer, cómo se va a solucionar, qué resultados se esperan obtener y en qué plazo se proyecta alcanzarlos. También hay que evaluar la sostenibilidad en el tiempo, para evitar que los esfuerzos se diluyan en intentos vagos. En definitiva, hay que tener un propósito claro y enfocarse en lograrlo, respetando los procesos, pero asegurando el cumplimiento de los resultados planteados.

Ceiba

Ceiba es una empresa con más de 19 años de experiencia en el mercado que brinda servicios de *outsourcing* y *nearshore* al mercado global. William Restrepo, su fundador, ha aprendido lecciones valiosas y se esfuerza para que su empresa se consolide como el socio en desarrollo de *software* que diferentes empresas necesitan.

Internacionalización de la industria del *software:* caso Ceiba

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch10

Internationalization of the Software Industry: Ceiba Case

Luz Mery Ríos Alzate

William Restrepo había estado trabajando en la industria del *software* desde tiempo atrás como director de tecnología en SURA. Posteriormente, pasó a ser gerente de enlace operativo, cargo en el cual era el encargado de gestionar todo el tema de la PILA. En ese momento se asoció con otra empresa y empezó a enfocarse en la prestación de servicios. Vendió sus acciones, fundó Ceiba y se rodeó de expertos en diferentes temas técnicos. Después, invitó a otras personas como socios con una participación menor. Como tenía muchos contactos y conocía bien los roles, William se encargó de llevar a cabo diversas tareas.

Ceiba[1] es una empresa que lleva más de 19 años en el mercado ofreciendo servicios de desarrollo de *software*. En 2023, fue reconocida como una de las mejores empresas de Colombia. Cuenta con las certificaciones Great Place to

1 Más información sobre la empresa en: https://www.ceiba.com.co/

Work®, Great Culture to Innovate®, Company People First y CMMI Nivel 5®. Ha sido reconocida por Mercado Libre como una de las empresas más importantes de Latinoamérica y como *partner* tecnológico en Colombia por Microsoft Gold Partner. Además, está avalada por Scrum Alliance como la primera empresa en nuestro país calificada para capacitar personas en marcos ágiles y por el Centro de Investigaciones en Comportamiento Organizacional (CINCEL) como una de las mejores compañías para trabajar.

Ceiba cuenta con aproximadamente 615 empleados. Los servicios que ofrece se dividen en dos grandes grupos. El primero es la automatización de procesos, que abarca todo lo relacionado con el desarrollo de *software* a medida. Este grupo emplea diferentes tecnologías adaptadas a la arquitectura empresarial de cada cliente, brindando acompañamiento a grandes compañías. Este grupo también incluye la Automatización Inteligente de Procesos (IPA, por sus siglas en inglés), donde se emplean herramientas para acelerar la creación de código. El segundo grupo de servicios tiene un enfoque consultivo, centrado en la experiencia del usuario, el agilismo, el diseño de servicios, DevOps, inteligencia artificial y Autoprotect, una solución basada en el modelamiento de procesos.

La empresa lleva muchos años en el proceso de internacionalización. Ha tenido y tiene proyectos en países como Estados Unidos, Argentina, Chile, Perú, España, entre otros. Sin embargo, este es un proceso difícil, porque Ceiba es reconocida principalmente en el mercado colombiano, donde los mismos clientes refieren a otros clientes. Incluso, abrir mercados en diferentes ciudades del país, como Bogotá o Cali, resulta más complejo, porque la empresa no es tan conocida allí.

Un factor clave que Ceiba ha utilizado para promocionarse en el mercado externo son las certificaciones internacionales. Estas brindan tranquilidad tanto a clientes actuales como potenciales en el exterior, al representar un respaldo avalado por entidades extranjeras.

Otras estrategias empleadas por Ceiba para internacionalizarse son: conseguir comerciales en el exterior, usar LinkedIn, aprovechar las herramientas del *marketing* digital y tener aliados estratégicos que ayudan a buscar negocios en diferentes lugares. El voz a voz es importante en esta industria. Incluso, han recurrido a llamadas en frío para contactar a posibles clientes.

La empresa está inmersa en el contexto internacional, pero busca que la mayoría de ingresos provenga de clientes de otros lugares del mundo. En este momento es necesario evaluar las estrategias de penetración en otros mercados. Estados Unidos enfrenta problemas económicos, lo que ha reducido la demanda de este tipo de

servicios. A esto se suma el hecho de que la empresa aún no cuenta con suficiente reconocimiento en dicho mercado, lo que tiene como consecuencia que se obtengan proyectos muy pequeños.

Una barrera en la prestación de servicios del sector del *software* es que, para una empresa de Estados Unidos, un empleado de Ceiba con muy buenas competencias, considerado sénior, puede ser percibido únicamente como júnior.

El idioma es otro factor que dificulta la inserción de la empresa en este mercado. Un gran porcentaje de los ingenieros son muy buenos, pero su debilidad es el escaso dominio del inglés. Para trabajar en esta debilidad, la empresa contrató a una facilitadora de bilingüismo que imparte clases a los empleados que tienen nivel B1, con el fin de mejorar esta competencia profesional.

El personal de la empresa opera en modalidad de teletrabajo desde Colombia, lo que permite realizar proyectos en diferentes países. En algunas ocasiones, es necesario realizar una inmersión en la concepción del producto. Para ello, algunas personas que desempeñan roles específicos viajan y participan en la inscripción directamente.

Los equipos comerciales son un componente clave para la venta de este tipo de proyectos en el exterior, pero el aspecto legal internacional es muy delicado. Para esto, la empresa cuenta con consultores legales que ayudan a elaborar el contrato, procurando que se haga bajo la normatividad colombiana.

Al exportar un servicio, la empresa obtiene ciertas ventajas tributarias, como la exención del IVA y la no aplicación de retención en la fuente. Estos aspectos son revisados y aprobados por la firma de abogados y contadores. La legalización de las divisas provenientes de este tipo de exportación se realiza mediante una cuenta corriente de compensación.

La empresa ha enfrentado situaciones complicadas con los clientes extranjeros. Aunque las empresas contratantes son grandes, ha sido muy difícil recuperar el último pago del contrato. Al hablar con los abogados sobre esta situación, aconsejan que es preferible asumir la pérdida de ese dinero, ya que un litigio internacional es demasiado costoso y la mayor parte de la ganancia iría al abogado del país de la empresa contratante.

La cultura es un factor que puede generar estrés en el desarrollo de este tipo de proyectos. Por ejemplo, los españoles son percibidos como muy directos y el personal de Colombia puede sentirse maltratado, porque no se les habla de manera cordial. En un proyecto con una empresa mexicana, se generó un proceso de estrés en el equipo de Colombia, debido a las diferencias en las formas de trabajar. Para

afrontar este tipo de situaciones, la empresa creó un taller de habilidades para gestionar los proyectos internacionales, donde se identifican las características de los extranjeros y se procura entender mejor su cultura.

Un proyecto internacional tiene aproximadamente la siguiente estructura: el área comercial realiza un primer contacto con la empresa en el exterior interesada en iniciar un proceso de prestación de servicios. Se determina la necesidad y se evalúa si Ceiba puede brindar apoyo. Luego, al identificar la necesidad, se hace una primera aproximación y se realiza una incepción, un ejercicio donde se determinan el objetivo y el alcance general para poder empezar a estimar el presupuesto. Luego de esa aproximación, se ofrecen al cliente diferentes alternativas de negociación, se exponen los riesgos que asume cada parte y se designa al personal para el desarrollo del proyecto en caso de ser aceptado.

Hay otra forma de vender un proyecto: la capacidad extendida o de equipos administrados, una solución que es gestionada directamente por Ceiba. Dado que el alcance y el tiempo están claramente definidos, y no existen variables con incertidumbre, el riesgo es compartido. En este caso, se gestiona el proyecto mediante métodos ágiles. A medida que se ajusta el alcance se utiliza el presupuesto para alcanzar los objetivos. Para estos proyectos, un gerente se encarga de coordinar al equipo para atender al cliente.

Para muchas empresas, la pandemia fue un período difícil, pero para aquellas que se enfocan en procesos tecnológicos no lo fue tanto. Durante este tiempo, las empresas desarrollaron nuevas necesidades de desarrollo de *software*, lo que benefició al sector en el que se desempeña Ceiba.

La empresa se ha caracterizado por tener unas finanzas muy sanas, pero, desde el año pasado, el mercado se ha vuelto más complejo, debido a factores económicos y políticos internos, así como a situaciones en otros países. Los clientes han reducido un poco el presupuesto para proyectos de tecnología y esto se refleja en los procesos de contratación de personal.

No existe una fórmula mágica para que las empresas que comienzan en el mercado tengan éxito. Por ejemplo, hay compañías que tienen un producto estrella con el cual han logrado destacarse y tener éxito. William Restrepo se apoya en los aprendizajes adquiridos por Ceiba durante muchos años en los procesos de internacionalización para darnos el siguiente consejo: apoyarse en algún cliente que los recomiende en el mercado. También es importante asistir a eventos, ferias y ruedas de negocios, ya que allí se pueden conseguir contactos, hacer *networking* y, posiblemente, atraer nuevos clientes.

Carlos Zuluaga

Carlos Zuluaga, egresado del programa de Ingeniería de Sistemas de la UCO y desarrollador de *software*, es un emprendedor que vendió su empresa a una multinacional y permaneció trabajando en ella.

Carlos Zuluaga – Tres E: egresado, empresario y empleado

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch11

Carlos Zuluaga – Three E's: Graduate, Businessman and Employee

Luz Mery Ríos Alzate
Silvia Liliana Ceballos Ramírez

"Los retos se pueden resolver con suficiente paciencia, humildad y determinación".
Carlos Zuluaga

Carlos Zuluaga se siente muy satisfecho de haber estudiado ingeniería de sistemas en la UCO, porque esta carrera le brindó la oportunidad de adquirir conocimientos en diversas áreas, lo que le permitió especializarse y, con autonomía, definir su camino de aprendizaje. Sus compañeros en esa época escogieron como enfoque el *PowerBuilder*. Él quiso romper el paradigma y concentrarse en otras tecnologías. Desde el 2006 es desarrollador de *software*.

Tres jóvenes de Bogotá montaron la empresa S4N en 2008. Durante el proceso de expansión hacia la ciudad de Medellín en 2014, Carlos se incorporó al proyecto como socio, quedando el grupo conformado por cinco personas: tres de la Universidad de los Andes, una de la Universidad EAFIT y una de la UCO. La sociedad era anónima simplificada, se dedicaba a desarrollar *software* de primer nivel y prestaba servicios en Colombia.

La empresa comenzó a ganar reconocimiento en el mercado interno al demostrar su capacidad para desarrollar *software* con calidades sistémicas amplias. Gracias a las recomendaciones de sus clientes, experimentó un crecimiento sostenido y comenzó a incursionar en el mercado externo adicionando nuevos retos para el equipo, como era el desarrollo de *software* con una tecnología más amplia, enfocándose en el desarrollo de unas tecnologías particulares alrededor de la programación funcional y la construcción de sistemas de alta escalabilidad. Apareció en el panorama la posibilidad de trabajar con una aerolínea y una empresa de *retail*, las cuales tenían altas cargas de procesamiento contabilizadas en millones de transacciones por segundo.

La internacionalización de la empresa se dio naturalmente, gracias a la prestación de servicios de alta calidad. Contaba con equipos técnicos que le permitían competir perfectamente con los mejores del mundo. Esta combinación de excelencia operativa, calidad en la prestación de servicios y sólidas recomendaciones les abrió las puertas para posicionarse en el exterior.

Durante la pandemia las personas trabajaron desde la casa, lo que ayudó a que los servicios de desarrollo se internacionalizaran casi sin darse cuenta. Las empresas no necesitaban tener personas cumpliendo un horario para desarrollar *software.* Las compañías americanas comenzaron a contratar ingenieros de diferentes partes del mundo, lo que permitió que sus salarios subieran en un periodo muy corto. Algunas comenzaron a operar en ciudades como Bogotá, Colombia, entre ellas Google, Facebook, Amazon y grandes consultoras.

La estrategia de estas empresas extranjeras, inicialmente, era conocer el país y sus procesos de operación, así como explorar hasta dónde podían crecer, pero también estaban interesadas en comprar empresas locales.

EPAM Systems Inc. llegó a la empresa de estos cinco jóvenes, que para entonces ya contaba con 350 empleados y un sólido reconocimiento en los mercados local, latinoamericano y norteamericano. El deseo de la multinacional era expandir su presencia en Colombia aprovechando la estructura ya consolidada y en 2021 cerró el negocio. En dos o tres años la operación de EPAM en el país creció a 1.000 personas, lo que da cuenta de una inversión consistente en el desarrollo de sus operaciones en el país.

Carlos considera que los factores de éxito que llevaron a la multinacional a adquirir su empresa son: la consistencia en la presentación de la oferta de valor y el servicio prestado, ya que lo que les ofrecían a sus clientes era justamente lo que entregaban: soluciones altamente competitivas en desarrollo de *software*. Además, lo que vino a buscar la empresa americana era un equipo que tuviera alta competencia

técnica y valoraban que un grupo de jóvenes montara empresa en un sector con muchas potencialidades, pero muy competitivo.

Carlos Zuluaga trabaja actualmente en la empresa estadounidense EPAM Systems Inc., la cual está especializada en servicios de ingeniería de *software*, ingeniería de plataformas y productos digitales, y opera desde Pensilvania. Tiene presencia en 50 países y cuenta con más de 65 000 ingenieros, quienes prestan sus servicios de desarrollo de *software*. El título que ostenta en la compañía es de senior delivery management system, además es head of core engineering para siete países latinoamericanos: República Dominicana, Panamá, Ecuador, Perú, Uruguay, Chile y Colombia.

Carlos nos cuenta que disfruta mucho lo que hace. Enfrenta los retos casi siempre con la perspectiva de que es algo motivante, no una carga. Sabe que, con paciencia, humildad y determinación, cualquier desafío puede superarse.

Cuando Carlos tomó la decisión de vender su empresa, lo hizo no solo desde su perspectiva personal, sino también considerando la visión compartida con sus colegas: unirse a EPAM era un paso natural y favorable. En el contexto de una creciente presión salarial por la inflación, la sostenibilidad financiera de una empresa pequeña se volvía cada vez más compleja. Entonces, integrarse a una estructura más grande representaba la decisión más adecuada. El desafío consistía en encontrar la lógica para integrar la empresa local a la multinacional, para que operara adecuadamente y hacer viable su funcionamiento. Actualmente, los cinco socios que iniciaron la aventura de emprender pasaron a ser parte de la multinacional.

Carlos considera que este no es el momento de lanzarse a emprender nuevamente, pues la integración no se ha terminado, aunque el engranaje está funcionando y rodando. Para él, el futuro es perfecto. Ha aprendido mucho como estudiante y emprendedor, y lo hace ahora como empleado de una multinacional, lo que le permite desenvolverse adecuadamente en este ecosistema y ser feliz.

Su recomendación para las personas que quieren emprender o internacionalizarse es que hay que dejar el miedo, ser osados y atreverse. Lo más seguro es que hay un mercado disponible y, si se cuenta con el ánimo de hacer las cosas de manera diferente, agregando valor y diferenciación, se puede alcanzar la meta propuesta. Lo segundo es que es poco probable que el primer intento o la primera idea de negocio funcione tal como se espera. Por eso, es necesario ser persistente y tener paciencia, así como pulir a diario el modelo que se está construyendo. Lo tercero es creerse el cuento y observar muy bien el entorno, lo que está ocurriendo en el segmento del mercado en el que uno se mueve.

Juan Carlos Quintero

Juan Carlos Quintero navegó más de 25 años en el sector empresarial, 14 como asesor y ahora comparte lo que sabe con pequeñas empresas que quieren progresar. Admira a los habitantes de El Santuario porque viajan a diferentes lugares del mundo, encuentran qué hacer y toman riesgos.

Anécdotas, recuerdos y experiencias de internacionalización

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch12

Anecdotes, Memories and Internationalization Experiences

Silvia Liliana Ceballos Ramírez

"Cuando se está conceptualizando un producto, es necesario revisar un poquito de todo, porque todo es mercado y el mercado es todo".
Juan Carlos Quintero

Al año de terminar la universidad, Juan Carlos empezó a trabajar en el departamento de ventas de Noel. Trabajó en las sedes de Ibagué y Cali, y luego pasó al departamento de mercadeo. Se puede decir que era muy joven para su cargo, así que debía aprender empezando como asistente. Allí compartió con el vicepresidente de la región Andina de Kimberly, del cual aprendió muchísimas cosas.

"Un día Rafael Mario Villa me dijo: 'mi amigo, le toco coger la dirección de galletería'". En ese momento, el país se encontraba en proceso de apertura económica y estaba prevista la entrada de Nabisco a Colombia. Se desarrollaron dos grandes estrategias para enfrentar la situación. La primera fue defender la posición en Colombia y la segunda comenzar el proceso de internacionalización. Aunque la empresa exportaba, no se construía marca, entonces estaba pendiente esta tarea.

Para empezar, se revisó el portafolio de Nabisco, para ver si sus productos podían afectar a la empresa, como las galletas Club Social, Oreo, Chips, entre otras. Además, debían proteger sus tres grandes marcas y *core* del negocio: Saltín, Ducales y Festival. Para ello, desarrollaron nuevos productos y bloquearon la entrada al país de Nabisco con un nuevo producto como Dux. En el caso de Saltín, se cambió la presentación: de un taco completo se pasó a dos tacos. Asimismo, se eliminó el sabor a mantequilla y se comenzaron a fabricar galletas pequeñas en forma de figuritas y mini chips, que fueron bautizadas como galletas *snacks*, y dos o tres productos adicionales que no dieron resultado. Para las galletas Festival, se adoptó un enfoque más promocional y se impulsó el desarrollo de nuevos sabores, ya que la empresa contaba con los sabores básicos de vainilla, chocolate y fresa, además de dos sabores adicionales que rotaban periódicamente. Para Ducales, se lanzó una presentación individual y se desarrollaron promociones dirigidas al público infantil. También se trabajó intensamente en la fabricación de una galleta parecida a Oreo con una marca diferente a Festival, pero no funcionó. Juan Carlos cree que, gracias a las estrategias implementadas en los 90, la empresa alcanzó un récord de ventas que, en su opinión, aún no ha sido superado en toda su historia.

Para la construcción de marca en aquella época, recurrieron a los medios masivos, compraron pautas y contrataron agencias, lo cual representaba una ventaja competitiva enorme. Además, se usaba la marca sombrilla Noel. Festival jugaba un rol importante y protagónico, mientras que las galletas Saltín ya estaban bien posicionadas en la mente del consumidor colombiano, aunque no ocurría lo mismo en Venezuela. Por otro lado, se tenía un buen pronóstico para los mercados de Ecuador y Perú.

Para proteger la posición en Colombia, se realizaron varios lanzamientos. El país escogido para llevar a cabo el primero, en 1994, fue Venezuela; sin embargo, tras la posterior crisis de ese país, se perdió un mercado grande.

Juan Carlos viajó a Estados Unidos en 1995, donde permaneció durante diez meses. Sin embargo, debía regresar a Noel, pero no al área de galletería, sino a otra dependencia. No obstante, la persona que había asumido su cargo renunció, por lo que se vio obligado a retomar su antiguo puesto. En 1996 se hizo el segundo lanzamiento de marca en Venezuela, evento al cual asistieron diversos medios de comunicación. Posteriormente, se hizo en Ecuador y Perú. Además, se evaluaba el portafolio más adecuado para cada país y los canales usados.

Al momento de diseñar el portafolio de productos para un país determinado, se realizaba una investigación de mercados para determinar cuáles eran los productos más adecuados. En cambio, cuando se trataba de un estudio de penetración, el análisis se centraba simplemente en identificar qué productos ya estaban presentes en ese mercado.

Juan Carlos apunta respecto a las estrategias a implementar en cada región:

> Como comerciales en Colombia sabíamos que cada región del país es diferente y para cada región se deben diseñar estrategias diferentes, y eso lo entendió muy bien la empresa obteniendo una ventaja, porque sabía que cuando se juega en otro mercado sabía que llegaba a un país lleno de países, se preparaba para conocer cuántos países tenía cada país. Por ejemplo, Ecuador y Perú tenían dos países cada uno, Argentina era solo Buenos Aires, Venezuela tenía tres regiones y vender de acuerdo con sus diferencias.
>
> Las empresas deben aprender a leer tendencias de mercado, somos ciegos. Entre 1993 y 1994 estuvimos casi un año y medio tratando de conceptualizar Tosh, para sacar un producto para ese consumidor. Se realizaron tareas como revisión de tendencias y conversaciones largas con esos consumidores potenciales. La empresa nace en 1996 y, aunque se tenía la claridad de que ese segmento era muy pequeño en ese momento, se sabía que tenía potencialidad. Hoy se puede observar el crecimiento y desarrollo que ha tenido.

La recomendación cuando se está conceptualizando un producto es explorar un poco de todo, porque todo está conectado con el mercado y el mercado lo es todo. Hay que analizar tendencias, entender lo que está pasando en un mercado en particular, conocer a fondo el cliente, estudiar a la competencia y, a partir de ahí, construir una visión integral. Es recomendable contar con expertos del mercado, que puedan compartir su conocimiento sobre las dinámicas del sector, cómo se hacen los lanzamientos, lo que da marco y abre la mente. Juan Carlos insiste en que

> trabajar con plata es muy bueno, la empresa tenía un contrato con Napoleón Franco que en aquella época se llamaba Ipsos, que generaba información y conocimiento del consumidor, también se contaba con agencias de publicidad que tuvieran operaciones en diferentes lugares del mundo y daban información muy valiosa.

Cuando Juan Carlos estaba de director en Noel, descubrió que las galletas jugaban un doble rol: las de dulce eran un entretenedor al ser golosinas y las de sal un alimento, es decir, dos mundos diferentes. El mundo de los alimentos es rígido y racional, mientras que el del entretenimiento es emotivo. Con esta comprensión, al llegar a un nuevo país se buscaba entender al consumidor, hacer *match* y aprovechar esas oportunidades.

El mercado de las galletas en Venezuela fue una gran escuela, especialmente en la década de los 90, cuando contaba con cinco compañías, en contraste con el mercado colombiano, que para esa época tenía solo dos: Noel y La Rosa. Los hábitos de consumo en el país vecino eran muy diferentes por la influencia de migrantes portugueses, italianos y españoles. Un ejemplo concreto era que en Venezuela las señoras llevaban en sus carteras varios tipos de galletas, eran "mecatiadoras" y la población en general era "golosinera". En ese contexto, las galletas Festival se convirtieron en un producto estrella. En cambio, en Ecuador, el enfoque del consumidor era más la alimentación, por lo que allí las galletas Ducales fueron muy bien recibidas.

Un error garrafal que se cometió en el mercado de Venezuela fue ofrecer galletas de sal en tarro, porque no se vendían. Para saber por qué pasaba esto, se empezó a conversar con la gente, encontrando que las personas preferían dicho producto en paquete.

En ese entonces, Noel operaba tres líneas de negocios dentro de la categoría de galletas: saladas, dulces y una especial para la temporada de Navidad. El proceso de internacionalización de la compañía empezó por Venezuela, Ecuador, Perú y Estados Unidos, con unos distribuidores ubicados en dicho país. En Colombia se lanzaba en agosto la línea de galletas navideñas. Cuando se intentó ofrecer estos productos a Walmart en octubre, su respuesta fue que las decisiones de compra para la temporada navideña se tomaban en enero. Por ello, invitaron a la empresa a participar el año siguiente. Con este aprendizaje regresaron al país a organizar lo que presentarían al año siguiente. Sin perder el empuje, lanzaron el producto en Puerto Rico esa Navidad.

Un año y medio después del regreso de Juan Carlos, Rafael Mario asumió una nueva responsabilidad tras una rotación interna: fue nombrado primer director de carnes frías de Zenú, Suizo, Cuni y Ernum en Venezuela. Este nuevo cargo trajo retos, como construir marca y tener una posición importante en diferentes países. Entre 1999 y 2000, se comenzó la constitución de Nutresa País, Nutresa Ecuador y Nutresa Perú, esta última encargada de la distribución de los productos del grupo.

Como consecuencia se dio la unión de todos los procesos del grupo, "pero yo nunca fui Nutresa, yo solo fui Noel y Zenú", recalca Juan Carlos.

En 2004, de Noel pasó a Alpina como vicepresidente de mercadeo. Nos contó que hizo cosas interesantes, pero que también cometieron algunos errores. La empresa tenía un portafolio enorme en Colombia, pero todo era de corta duración, así que le encargaron desarrollar productos para el mercado internacional. El equipo de trabajo era muy interesante, ya que contaban con expertos en categorías como leche, fruta, quesos, empaques, etc. Asimismo, fabricaron el segundo yogur en el mundo que no necesitaba refrigeración, con una vida útil de cuatro meses; el primero había sido desarrollado por la empresa Pascual, de España. También fabricaron productos como compotas, arequipe en presentación de vidrio y avena larga vida.

Alpina tenía estructura y equipo de trabajo, pero los procesos de exportación no recibían la atención necesaria. Entonces Rafael Mario invitó a Juan Carlos a que le ayudara con Ecuador y Venezuela, aunque debía viajar a ambos países. Al analizar el proceso, se encontró que se estaba cometiendo un error: a nivel mundial, los yogures son "cuchariables" y se presentan en vaso. Solo en tres países, entre ellos Colombia, se consumen yogures bebibles en presentación de botella.

Según Juan Carlos, las recomendaciones para montar una empresa son: vibre con lo que hace, tenga un propósito que lo conecte con su esencia, revise las capacidades y sea autocrítico.

El consejo que les da a las empresas que desean colocar sus productos en el mercado internacional es empezar por donde sea más fácil. Primero en el Oriente antioqueño y, una vez posicionadas allí, expandirse al Valle de Aburrá. En este punto es clave preguntarse: ¿ya tengo todos los clientes?, ¿tengo una participación del 50 % del mercado? Luego sí tome un avión y expándase.

Según Juan Carlos, expandirse al mercado internacional no fue fácil:

> En procesos de internacionalización también se cometieron algunas brutalidades, porque se desconocía la cultura, las costumbres y la forma como hacen las cosas las personas de dicho lugar y, además, por creer que eran los más berracos y los que más sabían.

Esa experiencia le enseñó que, para evitar errores, es fundamental conocer a fondo tanto el mercado como el cliente. Además, escuchar con detenimiento al cliente, asistir a ferias internacionales y dejar el ego colgado en la pared de la casa.

Juan Carlos también aprendió que, para hacer un lanzamiento, lo primero que hay que hacer es conocer los canales y aprender de ellos, porque tienen el conocimiento del cliente al que se desea llegar; luego lanzar el producto en esos canales. Se puede hacer una presentación especial, un evento, etc. Lo segundo es conocer el consumidor, hacer *marketing* directo, que consiste en enviar el producto a personajes importantes para que emitan una opinión sobre el producto. Lo tercero es aplicar el *endomarketing*, que consiste en desarrollar estrategias para que al consumidor potencial le guste el producto.

Quala implementaba una práctica muy interesante en ese tiempo: enviaba a una persona a vivir durante un año a un país determinado para que lo conociera a fondo y, a partir del conocimiento adquirido, se desarrollaban estrategias para ingresar a ese mercado. El proceso comenzaba con el entendimiento del entorno, para evitar irrumpir abruptamente en la cultura local y respetar a las personas, procesos y particularidades de cada país.

Kember Interior Inc.

Joseph Andrew y Joel Kember son dos hermanos gemelos que fundaron Kember Interior Inc. No terminaron la escuela secundaria, ya que desde los 13 años empezaron a fabricar gabinetes y muebles de madera con la ayuda de su padre. Su universidad fue la vida. Recorrieron el mundo para aprender sobre el negocio de los muebles de madera. Actualmente, Joel Kember es el presidente y CEO de la compañía, mientras que Joseph Kember ocupa el cargo de gerente general y también es CEO.

De local a global: experiencia de internacionalización de Kember Interior Inc.

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch13

From Local to Global: Internationalization Experience of Kember Interior Inc.

Luisa Fernanda Martínez Ferreira

"No pidas a tus empleados que hagan algo que nosotros no estemos dispuestos a hacer".

Kember Interior Inc. fue fundada por dos hermanos, Joel y Joseph, cuya motivación inicial fue un acuerdo al que llegaron con su padre. Siendo muy jóvenes ahorraron dinero para iniciar su propio negocio. Su padre prometió igualar sus ahorros. Con una inversión de 80 millones de pesos, compraron la maquinaria necesaria para fabricar molduras y gabinetes para su casa. Tras fabricarlos, se dieron cuenta de que les gustaba trabajar con madera. Así fue como, a la edad de 13 años, fundaron la empresa, vendiendo muestras por correo y a constructores locales.

Kember Interior Inc.[1] es una empresa dedicada a la fabricación, producción y distribución de gabinetes, pisos, paredes, paneles, puertas para interiores y exteriores, y armarios en madera. Parten de la madera en pie y acompañan todo el proceso hasta el final, instalando cada uno de sus productos. Sus principales ventas se dirigen al sector multifamiliar y a desarrolladores nacionales en todo Estados Unidos. También a *boutiques*, hoteles y minoristas de ropa, aunque siempre están en busca de diversificar su portafolio de clientes.

El proceso de internacionalización de la empresa comenzó muy rápido. Los hermanos vivían en Sarnia, Canadá, cerca de la frontera con Estados Unidos. La proximidad a este mercado les permitió empezar a vender allí. Posteriormente, se expandieron a Europa, enfocándose en la comercialización de madera de arce canadiense, y más adelante ingresaron al mercado de Japón.

La compañía ha experimentado un crecimiento significativo gracias a la posibilidad de colocar sus productos en otros países. La concentración de su mercado es del 90 % en Norteamérica y un 10 % en Suramérica. Su meta es consolidarse en Centroamérica y Suramérica. El 95 % de sus ventas se orientan al mercado externo. Su estrategia consiste en vender productos a un precio promedio un 40 % más alto de lo que podría hacerlo en Canadá, lo que le ha permitido financiar su crecimiento con recursos propios, sin necesidad de deuda bancaria. Los hermanos destacan la importancia de mantener buenos márgenes, priorizar las ventas, mantener la calidad y la consistencia, e invertir en innovación y creatividad. Kember Interior Inc. acompaña a los proveedores en todo el proceso, incluyendo la asesoría sobre la maquinaria que deben adquirir para generar rentabilidad. También, ha establecido contratos de suministro nacional en Estados Unidos, para garantizar la continuidad del suministro y mantener costos bajos.

Viajar regularmente a visitar a los clientes, tener contacto personal con diferentes personas, asistir a ferias comerciales y aprender de otros en la industria fue clave para su éxito. En cuanto a la estrategia de selección de mercados, la empresa no siguió un enfoque estratégico, ni criterios específicos. Se basó en oportunidades de negocio que surgieron y en la búsqueda constante de clientes en diferentes lugares del mundo. El boca a boca sigue siendo un método de *marketing* efectivo.

Para diferenciarse, la empresa se adapta a los mercados internacionales al ofrecer productos específicos para cada uno de ellos. Por ejemplo, desarrollaron un suelo de

1 Más información sobre la empresa en: https://kemberfloors.com/

madera flotante clic[2] para competir con los suelos laminados fabricados en Europa y en Japón, adaptándose a la demanda local. Su enfoque en la innovación ha sido clave para lograr esta diferenciación.

Kember Interior Inc. se ha enfrentado a varios desafíos, inicialmente relacionados con la juventud de los fundadores. Años más tarde, la empresa enfrentó desafíos en su crecimiento, especialmente cuando sus empleados votaron a favor de la sindicalización, lo que los llevó a declarar la quiebra para evitarla. También tuvieron que lidiar con los desafíos de la gestión de efectivo, la recuperación de deudas, la gestión de recursos humanos y las disputas comerciales internacionales y de *dumping* entre Estados Unidos y China.

Para gestionar la adaptación y la gestión global, los fundadores siguen el principio de liderar con el ejemplo. No piden a sus empleados que hagan algo que ellos mismos no estén dispuestos a hacer. Esta filosofía ha ayudado a superar las diferencias culturales.

Algunas de las estrategias adoptadas por la empresa en el proceso de internacionalización han sido:

- El enfoque en márgenes sólidos, antes que nada.
- Las ventas son la prioridad número uno, ya que es inútil un producto que no se vende.
- La consistencia y calidad son esenciales para retener a los clientes a largo plazo.
- La innovación y la creatividad ayudan a construir relaciones sólidas con los clientes.
- El voz a voz sigue siendo una estrategia de *marketing* altamente efectiva.
- Las relaciones comerciales son fundamentales, nunca las subestime.

La compañía genera aproximadamente 3.000 empleos en Estados Unidos, 100 en Canadá y 2.000 en Vietnam. La pandemia no afectó las operaciones de Kember, ya que la compañía entendió que no podía dejar sin trabajo a tantas personas que dependían de ella. Para garantizar la seguridad de sus empleados, se establecieron

2 Click Wood es un perfil que está diseñado para crear lo que se llama pretensión, donde crea presión sobre la junta cuando se enganchan las dos piezas del suelo de madera. Se utiliza para instalaciones de pisos de madera flotantes. El click se refiere a la forma del perfil que mantiene unido el piso. Los pisos tradicionales se hicieron con lengüeta y ranura, no con click.

protocolos de seguridad en la fábrica y en los centros de distribución, y permitieron trabajaran desde casa a los empleados del área administrativa, que constituían el 10 % de la plantilla.

Los hermanos Kember han aprendido que es muy difícil saber qué priorizar cuando se dirige una empresa, pero siempre evalúan lo siguiente:

- En primer lugar, sin buenos márgenes no hay margen para errores.
- Puedes tener el mejor producto, pero si no tienes ventas tu producto es inútil.
- Sin productos y suministro consistentes no habrá clientes a largo plazo.
- Incluso un producto barato tiene que ser consistente y funcionar. Lleva casi tanto tiempo y esfuerzo producir un producto de gama baja como uno de gama media o alta.
- No importa la economía o el mercado, los productos que ofrecen más valor y coherencia siempre ganan la venta.

Los retos que actualmente tiene la empresa son:

- Diversificar mercados aprovechando la experiencia obtenida en Estados Unidos, Europa y Japón.
- Aumentar los esfuerzos de investigación de mercado, lo que ayudará a comprender las necesidades y preferencias de los clientes en cada región, y a adaptar los productos y estrategias de *marketing*.
- Dado que la empresa ha enfrentado desafíos en el pasado, es importante seguir mejorando la gestión de riesgos. Esto incluye mantenerse al tanto de las regulaciones comerciales internacionales y buscar asesoramiento legal cuando sea necesario.
- Continuar innovando y desarrollar productos que se adapten a las tendencias y demandas cambiantes del mercado. Mantenerse a la vanguardia de las tendencias tecnológicas y del diseño en la industria de la construcción y la madera.
- Mantener altos estándares de calidad en la fabricación de productos. La calidad es esencial para mantener la satisfacción del cliente y la reputación de la marca.
- Continuar gestionando relaciones sólidas con socios internacionales, incluidos proveedores y clientes. El enfoque en las relaciones a largo plazo y la comunicación efectiva es fundamental.

- Invertir en el desarrollo de la marca y la estrategia de *marketing*, para fortalecer la presencia en los mercados internacionales. Esto puede incluir estrategias de *marketing* digital y participación en ferias comerciales internacionales.
- Mantener la filosofía de liderar con el ejemplo y tratar a los empleados con igualdad. Esto ayuda a construir una cultura organizacional sólida y promover la lealtad de los empleados.
- Continuar administrando las finanzas con prudencia y enfocarse en mantener márgenes sólidos. Buscar oportunidades para optimizar los costos operativos y garantizar una gestión financiera sólida.
- No dejar de innovar y explorar nuevas oportunidades de negocio. El mundo empresarial es dinámico y la innovación constante es esencial para mantener la competitividad.

Kember Interior Inc. (English version)

Joseph Andrew and Joel Kember are twin brothers who founded Kember Interior Inc. They did not finish high school since from the age of 13 they began making cabinets and wooden furniture with the help of their father. His college was life and traveling the world to learn about the wood furniture business. Currently, Joel Kember is the company's president and CEO, while Joseph Kember serves as general manager and CEO.

From Local to Global: Internationalization Experience of Kember Interiors Inc.[1]

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch14

Luisa Fernanda Martínez Ferreira

"Don't ask your employees to do something that we are not willing to do"

Kember was founded by two brothers, Joel and Joseph, whose initial motivation was based on an agreement they reached with their father. At a young age, they saved money to start their own business. Their father promised to match their savings. With an investment of 80 million pesos, they purchased the necessary machinery to manufacture moldings and cabinets for their home. After making them, they realized that they liked working with wood. That's how, at the age of 13, they founded the company, selling samples by mail order and to local builders.

1 Este capítulo presenta la traducción del capítulo anterior, "De local a global: experiencia de internacionalización de Kember Interior Inc.", con la intención de llegar a una mayor audiencia, facilitar el trabajo de culturalidad y bilingüismo en el Programa de Comercio Exterior y, facilitar el proceso de lectura en el idioma materno de los propietarios de la empresa.

Kember Interior Inc. is a company dedicated to the manufacturer, production and distribution of wood cabinets, floors, walls, panels, interior and exterior doors and closets. They start from the standing timber and follow the whole process until the end, installing each of their products. Their main sales are to the multifamily sector and to national developers throughout the United States. They also sell to boutiques, hotels and clothing retailers, although they are always looking to diversify their client portfolio.

The process of internationalization of the company started very quickly. The brothers lived in Sarnia, Canada, near the U. S. border. The proximity to this market allowed them to start selling there. Later, they expanded into Europe, focusing on the marketing of canadian maple lumber, and later entered the japanese market.

The company has experienced significant growth thanks to the possibility of placing its products in other countries. The company's market concentration is 90% in North America and 10% in South America. The company's goal is to consolidate its position in Central America and South America. Foreign markets account for 95% of its sales. Its strategy consist of selling at an average price 40% higher than it could in Canada, which has allowed it to finance its growth with its own resourses, without the need for bank debt. The brothers stress the importance of maintaining good margins, prioritizing sales, maintaining quality and consistency, and investing in innovation and creativity. Kember Interior Inc. accompanies suppliers throughout the process, including advising them on the machinery they must acquire to generate profitability. It has also established national supply contracts in the United States to ensure continuity of supply and keep costs low.

Traveling regularly to visit costumers, having personal contact with different people, attending trade shows and learning from others in the industry was key to its success. In terms of market selection strategy, the company did not follow a strategic approach, nor specific criteria. It relied on business opportunities that arose and the constant search for costumers in different parts of the world. Word of mouth remains an effective marketing method.

To differentiate itself, the company adapts to international markets by offering specific products for each market. For example, they developed a click floating wood floor[2] to compete with laminate flooring manufactured in Europe and Japan,

2 Click Wood is a profile that is designed to create what is called pretension, where it creates pressure on the joint when the two pieces of wood flooring are engaged. It is used for

adapting to local demand. Their focus on innovation has been key to achieving this differentiation.

Kember Interior Inc. has faced several challenges, initially related to the founders' youth. Years later, the company faced challenges in its growth, especially when its employees voted to unionize, leading them to declare bankruptcy to avoid unionization. They also had to deal with the challenges of cash management, debt recovery, human resource management, and international trade and dumping disputes between the U. S. and China.

To manage adaptation and global management, the founders follow the principle of leading by example. They do not ask their employees to do something they themselves are not willing to do. This philosophy has helped overcome cultural differences.

Some of the strategies adopted by the company in the internationalization process have been:

- The focus on solid margins before anything else.
- Sales are the number one priority, as a product does not sell is useless.
- Consistency and quality are essential to retain customers in the long term.
- Innovation and creativity help build strong customer relationships.
- Word of mouth remains a highly effective marketing strategy.
- Business relationships are critical, never underestimate them.

The company generates approximately 3.000 jobs in the United States, 100 in Canada and 2.000 in Vietnam. The pandemic did not affect Kember's operation, as the company understod that it coud no put out of work so many people who depended on it. To ensure the safety of its employees, safety protocols were put in place at the factory and distribution centers, and employees in the administrative area, which made up 10% of the workforce, were allowed to work from home.

They Kember brothers have learned that it is very difficult to know what to prioritize when running a company, but they always evaluate the following:

---

floating wood floor installations. The click is what refers to the shape of the profile that holds the floor together. Traditional floors were made with tongue and groove, not click.

- First of all, without good margins there is no room for mistakes.
- You can have the best product, but if you don't have sales your product is useless.
- Without consistent products and supply there will be no long-term customers.
- Even a cheap product has to be consistent and work. It takes almost as much time and effort to produce a low-end product as a mid-range or high-end product.
- No matter the economy or the market, the products that offer the most value and consistency always win the sale.

The company's current challenges are:

- Diversify markets by leveraging the experience gained in the United States, Europe and Japan.
- Increase market research efforts, which will help to understand the needs and preferences of customers in each region, and adapt products and marketing strategies.
- As the company has faced challenges in the past, it is important to continue improve risk management. This includes keeping abreast of international trade regulations and seeking legal advice when necessary.
- Continue to innovate and develop products that adapt to changing market trends and demands. Staying at the forefront of technological and design trends in the construction and timber industry.
- Maintain high quality standards in product manufacturing. Quality is essential to maintaining customer satisfaction and brand reputation.
- Continue to manage strong relationships with international partners, including suppliers and customers. Focus on long-term relationships and effective communication is critical.
- Invest in brand development and marketing strategy to strengthen presence in international markets. This may include digital marketing strategies and participation in international trade shows.
- Maintain the philosophy of leading by example and treating employees equally. This helps build a strong organizational culture and promote employee loyalty.
- Continue to manage finances prudently and focus on maintaining strong margins. Seek opportunities to optimize operating costs and ensure sound financial management.
- Continue to innovate and explore new business opportunities. The business world is dynamic and constant innovation is essential to remain competitive.

Epa S. A. S.

Andrés Felipe Patiño Rodríguez se describe como un loco que nunca se jubilará porque lo comercial hace parte de su ADN. Le gusta acompañar a las personas que están sacando adelante sus proyectos empresariales. Actualmente se encuentra consolidando su empresa proveedora de alimentos en el departamento de Antioquia.

Hay que leer el entorno para encontrar oportunidades

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch15

You Must Read the Environment to Find Opportunities

Claudia Elena Lukau Quintero
Isabel Cristina Pulgarín
Silvia Liliana Ceballos Ramírez

"Le atribuyo el éxito de la empresa a la fuerza de ventas, a los amigos que crecen con el proyecto, a compartir los dividendos y las ganancias con los colaboradores".
Andrés Felipe Patiño Rodríguez

Epa S. A. S. es una empresa de distribución de productos de consumo masivo. Nació en 2008, hace 16 años, cuando el departamento de Antioquia vivía una situación delicada de orden público y las empresas productoras y las multinacionales dejaron de hacer envíos directos a ciertas zonas por temas de seguridad.

Andrés Felipe tenía experiencia como ejecutivo de ventas. Se encargaba de visitar todas las subregiones del departamento de Antioquia. Se dio cuenta de que ni las multinacionales ni las empresas grandes de Medellín querían enviar mercancías a municipios como San Luis, Puerto Triunfo, Urrao, entre otros. Incluso cuando la

seguridad mostró una mejoría continuaron temerosas, dejando un hueco grande en esos mercados.

Frente a esa situación, observó una oportunidad de negocio: vender los productos de las multinacionales en esas regiones, pero a través de un tercero para que ellas no corrieran ningún riesgo. La comercializadora asumiría los riesgos logísticos, de cartera, financieros y de contratación.

Este modelo de distribución existía hace mucho tiempo, lo tenían empresas como Altipal y Surtiventas, pero no estaba dirigido a las subregiones y zonas recónditas de los departamentos. Ante esa oportunidad, comenzaron a tocar las puertas de diferentes compañías y les dijeron:

> Tengo en Rionegro una bodega, una razón social, un negocio y tenemos la capacidad de realizar toda la operación logística y comercial, el trabajo de su compañía es simple, debe poner los productos en Rionegro, yo corro todos los riesgos y asumo toda la operación.

Entonces, las empresas empezaron a creer en Epa S. A. S. Primero una compañía, luego dos, tres, cuatro, hasta que se volvió tan interesante el negocio que compañías multilatinas y de gran renombre a nivel nacional comenzaron a contactarlos. Les dijeron: "venga que su modelo nos gusta; no pensamos volver por allá, vuélvase mi aliado en esas zonas".

El primer ciclo de la compañía duró entre cinco y seis meses:

> lo que hicimos fue dedicarnos a colocar productos en diferentes lugares del departamento. Vimos que el negocio funcionaba, pero había que darle un poquito más de trascendencia. Hay una un tema con la tienda y con los supermercados, pero más que todo con la tienda, ya que esta tiene un disponible que llamamos nosotros en este negocio y es "X" dinero para "X" número de vendedores que vayan, no para la compañía como tal. Esa es la tienda de Antioquia, Eje Cafetero y casi que todo el Occidente, no tanto la de la costa.

De esta forma, el modelo a implementar era fraccionar el portafolio. Así empezó a funcionar la empresa, hasta convertirse en pionera de este modelo de negocio. Pero había que abordar un tema complejo, la logística, porque la tienda no compraba a un vendedor, sino a varios, y no esperaban recibir un solo envío, sino varios, de acuerdo con el número de vendedores. Entonces enviaron un carro para cada

vendedor o asesor. Hoy en día visitan casi 118 municipios de los 125 que tiene el departamento de Antioquia, lo que equivale a una cobertura del 96 %. La empresa llega con tres o cuatro portafolios de productos, dependiendo de la región. Realizan visitas a diferentes compañías en días distintos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Su portafolio está en constante crecimiento, pues han ingresado al modelo más casas comerciales.

El negocio es comprarles tanto a empresas nacionales como a multilatinas, multinacionales e importadores, sirviendo de operador logístico en una región determinada. Así, las empresas reducen la carga prestacional al delegar la entrega directa y la distribución, disminuyen el nivel de riesgo y los costos asociados a la compra de pólizas. Al buscar un aliado ahí está Epa S. A. S., una empresa que cuenta con entre 20 y 24 aliados. Las condiciones del negocio se pactan con la compañía; entre ellas está el margen, "porque soy operador logístico y distribuidor, así que debo tener un diferencial y costear la operación, el vendedor, la bodega, el transporte y mercadeo", anota Andrés Felipe. Además, se pacta un incentivo para la fuerza comercial.

Lo más difícil de empezar una empresa son los primeros cinco años, consolidarse y mantenerse en el mercado. Andrés Felipe cuenta:

> A uno la gente se le acerca y le pregunta, yo voy a montar un negocio y les pregunto: ¿cuánto tiene para aguantar? Porque esto es de largo aliento y la gente piensa que uno le mata los sueños. Aquí en Colombia el Estado es un tema delicado, es un socio complejo, se queda con el 33 % de las ganancias y de ahí para delante todo lo que se tenga y se genere. Ahí aparece la DIAN, el impuesto a industria y comercio, aparece el SENA con ¿cuántos empleados tiene? y por cada 20 debe generar una práctica. Otro tema delicado es con la contratación, de dónde saco los empleados, los requerimientos de salud en el trabajo, los *software* que hay que tener para cumplir con las operaciones, el transporte, el mejor método de inventario, lavado de activos, la reserva legal, entre otros. Y prepararse, porque uno se vuelve objetivo de todo el mundo y eso es aguante, y empieza uno a preguntarse ¿vale la pena crecer?
> Cuando hablo de aguante, todo empresario debe tener tres capitales, uno para respaldar la compañía, otro para poner en la calle, que es el crédito, porque en Antioquia y Colombia lo que vendes es fiado, o sino no funciona, y otro para presentarse al sector financiero, porque para que te presten hay que ser grande. Ser empresario es complicado, pero nada es imposible, hay que sacarlo adelante y hacerlo hasta donde se pueda.

Hace 16 años empezamos tres socios con cuatro o cinco comerciales, dos administrativos, dos bodegas y dos carros, dos vehículos, ese fue el arranque, con un capital de 43 000 000 millones de pesos, 18 recursos propios y el resto prestado. Yo me retiré de una compañía donde en ese tiempo me ganaba 4 000 000 de pesos, o sea una súper compañía, para apostarle a ese cuento, vendí el Twingo, vendí todo.

Empezamos operación en el Magdalena Medio y Oriente lejano, y cuando teníamos una alianza con una compañía que se llama Chiclets Adams empiezan a vernos como un buen prospecto, ya que nos entregan el negocio total. Nos dicen represénteme en el Oriente, como si yo fuera la compañía, y nos entregan toda la operación. Entonces ahí hay un *feeling* muy bonito y prospecta a la compañía. Nos pidieron que se atendiera el suroeste, luego occidente y seguían pidiéndome que atendiera zonas. Yo me voy con toda la operación y así también me ofrezco a otras empresas. Entonces se fue montando inmediatamente la fuerza de ventas para el suroeste, fuerza de ventas para occidente, fuerza de ventas para el nordeste y empezamos a crecer.

Cuatro años más tarde empezamos operaciones en Apartadó. Se prospectó, pero allí se hizo una cosa diferente: se montó una nueva sede con un NIT aparte, para generar una nueva sociedad y una persona que manejara el negocio y un socio que se la goce y vibre como lo hacemos nosotros aquí, como lo hago yo aquí en mi negocio, y le propuso a un comercial que pusiera el capital como nosotros y aceptó.

En 2023 nos ofrecen la operación en Medellín, entonces hicimos exactamente lo mismo. Una chica que venía trabajando con nosotros hacía ocho años, ejecutiva de una compañía, le hicimos la oferta para que se fuera para Medellín, pusiera el 30 % de este negocio y montamos una empresa, y ella dice voy y la empresa está funcionando.

El crecimiento de la empresa es gracias a los que han apostado, nos han respaldado y han visto la seriedad del negocio, cumplirle al proveedor que es el aliado. Hoy en día muchas compañías ven al proveedor como el enemigo, pero el proveedor sin nosotros el negocio sería difícil y nosotros sin él sería imposible. Entonces esto es como un matrimonio, donde hay que llevarse bien para que funcione. En 16 años ya contamos con tres negocios, consolidamos una operación aproximadamente de 280 personas y genera ganancias. Rionegro es como la casa matriz para los otros dos negocios, pues les da la indicación, así seamos muy indiferentes les enseñamos, es como la copia y pegue. La persona

de recursos humanos de la sede de Rionegro les presta asesoría a las otras sedes del tema comercial, los líderes de la zona comparten el conocimiento y cuando se monta un *software* se hace para los tres negocios.

El futuro es incierto, estamos en un momento en que la proyección de crecimiento de las compañías para el 2024 era entre un 20 o 25 %, pero como se están dando las cosas y los indicadores del DANE la tasa de crecimiento será entre un 7 o 7,5 %, y posiblemente productores, comerciantes, compañías o pequeños que están, que estamos intentando mantenernos no vamos a ser capaces de aguantar y vamos a tener que tomar decisiones, como desertar o morir.

Es muy loco ver cómo una compañía nacional grandísima, como el Grupo Tropi surtiventa, está cerrando sucursales, sacando gente y terminando operaciones. Ver cómo Carvajal está pidiendo salvamento y con ganas de seguir generando empleo. Las empresas venden un poco más de dinero, con un crecimiento acumulado de un 8 o 9, en pesos, pero en unidades decrecen entre un 14 o un 18 %, entonces se vende un poquito más de plata, pero menos unidades. La conclusión es que la gente está llevando menos cosas a su alacena, y la trastienda de la tienda y el supermercado cada vez tienen menos cosas, se vuelve al modelo de punto de venta, compra en el punto de venta, poca reposición y pocos productos en bodegas, porque cada vez el comprador adquiere menos productos, hay menos producción, menos transporte, entre otras. Pero también hay otra situación que está dando muy duro y son los *discounters*, como D1, Ara, Easy, y cada vez facturan. Para mí, D1 es un modelo de negocio muy lindo, traído de Europa, pero está consumiendo la mano de obra, todo el tema de producción.

La captación del recurso humano se está volviendo muy compleja, el Oriente se volvió una de las plazas más complejas para atraer personal, no sabemos por dónde hacerlo. Se le ha pedido ayuda a la Cámara de Comercio, Fenalco, SENA, díganos qué podemos hacer y ninguno da una pista de lo que hay que hacer. Es increíble cómo empresas como IMUSA y Sancela, entre otras, suben buses llenos de empleados de otras regiones. La oportunidad de negocio es el transporte, es mejor tener buses especiales que cualquier otro modelo de carro. Por ejemplo, nosotros, que buscamos transporte de carga, pero creo que es mejor tener un bus de servicios especiales para traer gente de Medellín a trabajar aquí, de Abejorral y de la costa traen gente para los cultivos de flores en La Ceja.

Otra situación es que el Oriente se está desbordando, esta región se volvió la milla de oro para todo el mundo y esto aquí ya no trabaja el que quiere, sino el que puede, no invierte el que quiere, sino el que puede, en propiedad raíz, en

bodegas, en todo eso infladísimo, está en una burbuja que no tiene arrimadero. Otro problema es que el SENA y algunas instituciones parece que están dando una educación exprés, donde se titulan rápidamente, se homologa el conocimiento y en un abrir y cerrar de ojos es un profesional, y cuando se le otorga el titulo quiere salir a gerenciar, no hay curva de aprendizaje. Se les olvida que hay que hacer carrera y escuela dentro de las instituciones y hay momentos que el único recurso que queda son los venezolanos, pero el problema es el tema de documentos.

En estos momentos, lo que no volvería a hacer sería montar una empresa, es un desgaste, esto roba tiempo a la familia, las personas se vuelven un activo, las personas con los años crecen con uno, pero cuando se van a sacar, imagina, se convierte en un pasivo pensional. Uno con la edad se vuelve más lento, más difícil, más caprichoso. Yo con la experiencia que tengo ahora buscaría hacer algo totalmente diferente que margine mejor, inversiones en otro país, importar cosas que se requieran en Colombia como materias primas, maquinaria.

Los directivos de la empresa están mirando cómo generar procesos para internacionalizarse, han visitado otros países para mirar el proceso de distribución de productos colombianos en el exterior, pero el proceso es complejo, hay que mirar que los países tienen una geografía, vías, la situación de seguridad, la concentración poblacional es diferente, la distribución también lo es, por eso hay que analizar todas las variables que están relacionadas con el proceso.

Existió un momento en que quisimos tirar la toalla, cuando la empresa llevaba cinco años de pérdidas, el saldo en rojo no desaparecía, teníamos un socio con aguante y que creía ciegamente en el proyecto. Se necesitaba inyectar capital para aguantar, se tocaban puertas y encontrábamos negativas en los bancos y nos preguntábamos por qué no creen en nosotros si el proyecto está bien rayado, organizado y estructurado. Las casas comerciales parecían no vernos y los vendedores preferían irse para una compañía con respaldo, con una bodega grande, una oficina bonita con secretarias, no querían pertenecer.

Le atribuyo el éxito de la empresa a la fuerza de ventas, a los amigos que crecen con el proyecto, a compartir los dividendos y las ganancias con los colaboradores. No se tienen que volver socios, pero sí copartícipes de las cosas buenas, comunicar asertivamente, y esto hace que crean en el proyecto y les duela la empresa.

El nombre de la empresa fue un problema, se puede decir que fracasamos. Le dimos vueltas a todo, apellidos, iniciales de nombres, nos enloquecimos en ese momento. Inicialmente fue Escudero-Patiño, por los apellidos de los socios

principales y se usó aproximadamente por cinco o seis años, pero, cuando el negocio alcanzó el punto de equilibrio, se prospectó que necesitaban tres años para empezar a borrar lo negativo y tres años más para pagar lo que se debía. El socio me dijo: "yo confío en usted, usted tiene claro el negocio, lo vamos a proyectar a donde podamos tener más sucursales". Así que decidimos cambiar de nombre y le pusimos ESPA: otro error feísimo, ya que en Marinilla encontramos ESPA (Empresa de Servicios Públicos), en Andes había otra empresa llamada así, pero navegamos con este nombre tres años más. Y hace ya ocho años tomaron la decisión de que se llamara EPA, en un partido de la selección Colombia salió una muchacha gritando EPA, EPA Colombia que se volvió viral. Cuando llegábamos a cualquier parte a presentar la empresa, en algunas ocasiones era vergonzoso decir cómo se llamaba, pero si se miraba lo positivo en ese momento era publicidad, además de ser sonoro. Entonces migramos a ser empresa proveedora de alimentos Rionegro, empresa proveedora de alimentos Urabá, empresa proveedora de alimentos Medellín. Las tres tienen la misma sombrilla, el mismo registro y NIT diferente. EPA Colombia hizo un requerimiento, los abogados de ella hicieron la demanda, porque se venía trabajando con el nombre de ella y la empresa se había beneficiado, pero se podía demostrar que hacía un año se había registrado la marca.

Silleteros de Santa Elena

Para la construcción de este capítulo, los siguientes silleteros nos contaron su historia: doña Laura Atehortúa, don Carlos Alberto Zapata Amariles, don Federico Alzate Zapata, don Juan José Zapata Grajales, don Gustavo Londoño y Patricia Atehortúa, quien es además directora de la Corporación de Silleros de Santa Elena (COSSE).

Silleteros de Santa Elena: historias de vida, arte y tradición

https://doi.org/10.47286/9786287767331ch16

Silleteros of Santa Elena: Stories of Life, Art and Tradition

Silvia Liliana Ceballos Ramírez
Sofía Castaño Muñoz
Vanessa Delgado Cardona
Steven Llano Ocampo
Juliana Martínez García
Daniel Montoya Zuluaga
José Manuel Tabares Jiménez

"Cuando pasa un silletero, es Antioquia la que pasa".

Santa Elena es uno de los cinco corregimientos que conforman el área rural del municipio de Medellín. Tiene una extensión de 70,4 km^2, distribuidos en 11 veredas: Media Luna, El Placer, Piedra Gorda, Mazo, Piedras Blancas, El Plan, El Llano, Parte Central, El Cerro, Las Palmas y una parte de Barro Blanco. Sin embargo, el territorio silletero también está conformado por Guarne, Envigado

y Rionegro. La tradición de los silleteros[1] fue declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Nación. Cada año el Desfile de Silleteros engalana las calles de la capital del departamento de Antioquia.

La cultura silletera reúne alrededor de 500 familias y está estrechamente ligada a apellidos como Atehortúa, Alzate, Grajales, Grisales, Hincapié, Londoño, Ríos, Sánchez, Soto, Zapata, entre otros. Estas familias son portadoras del conocimiento y las prácticas campesinas relacionadas con las flores y el quehacer silletero, que han sido transmitidos como parte de su legado familiar.

La historia de la silleta se remonta a hace 150 años, cuando los habitantes del corregimiento de Santa Elena desarrollaron una herramienta que les permitía transportar personas enfermas hasta la ciudad, para que recibieran servicios básicos de salud. La silleta fue utilizada luego para llevar mercancías, entre ellas las hortalizas y flores que cultivaban en sus predios y que vendían en la plaza de Cisneros, en Medellín. Al regresar a sus casas, también la empleaban para cargar los víveres necesarios para su sustento, lo que facilitaba el desarrollo de sus actividades cotidianas.

La silleta es un aparejo de transporte que consiste en una caja de madera, denominada armario, que se asemeja a una silla. Se carga en los hombros con la ayuda de un cargador. Este símbolo hace parte de la identidad y arraigo de los habitantes del corregimiento de Santa Elena. Su valor se transmite de generación en generación y es referente del Patrimonio Cultural tanto de Antioquia como de Colombia ante el mundo.

En la plaza de Cisneros, un señor llamado Efraín, que vivía en Santa Elena, observó que varias personas bajaban de las montañas de los alrededores de Medellín cargando a cuestas un armario lleno de flores y comenzó a gritar: "¡Vienen los silleteros!". A partir de esta anécdota fueron bautizados como silleteros.

El Desfile de Silleteros se realiza oficialmente desde 1957. Nació como una forma de impulsar el mercado de las flores cultivadas por los campesinos que vivían en las zonas rurales aledañas a la ciudad. Con la Ley 838 del 25 de septiembre de 2003, el Congreso de Colombia declaró Patrimonio Cultural de la Nación a los silleteros y a la Feria de las Flores de Medellín.

1 Más información sobre esta tradición en: https://silleteros.com/

Cada 11 de agosto, fecha reconocida como el Día de la Antioqueñidad, en el marco de la Feria de las Flores, se realiza el Desfile de Silleteros, que engalana las calles de la ciudad con el colorido y la tradición de sus silletas. Estas se clasifican en:

- **Silleta tradicional:** hace alusión a los ancestros silleteros durante las primeras versiones del desfile. Cuenta con al menos 15 variedades de flores nativas de la región, las cuales se organizan en ramilletes enteros y amarrados en manojos.
- **Silleta monumental:** es la más colorida, vistosa y grande. Es una evolución de la silleta tradicional. Presenta ramilletes enteros de al menos cuatro variedades de flores nativas y exóticas, que se disponen sobre una estructura de madera forrada en pino con una corona de flores alrededor, que incluye gladiolos o espigas.
- **Silleta emblemática:** busca sensibilizar al público sobre el actuar en la sociedad. Las flores en esta silleta se usan para plasmar mensajes relacionados con diferentes temas. Se construye con flores pegadas o clavadas, ocultando el cartón o la superficie base, e incluye un emblema ilustrado que aporta variedad en formas y texturas.
- **Silleta comercial:** la encargan empresas o instituciones para destacar sus marcas durante el Desfile de Silleteros o en diferentes espacios. Para la elaboración de esta silleta, se pueden usar flores teñidas con el fin de ajustarse a los colores corporativos de las marcas.
- **Silleta artística:** busca convertirse en una obra de arte, en la cual se plasman figuras modeladas o de interés.

Mediante la Resolución 1843 del 25 de junio de 2015, emitida por el Ministerio de Cultura, se incluyó en la Lista Representativa de Patrimonio Cultural Inmaterial (LRPCI) del ámbito nacional la manifestación cultural silletera del territorio de Santa Elena, de los municipios de Medellín, Guarne, Envigado y Rionegro, y se aprobó el Plan Especial de Salvaguardia (PES).

El Patrimonio Cultural Inmaterial está constituido por manifestaciones, prácticas, usos, representaciones, conocimientos, técnicas y espacios culturales que las comunidades reconocen como parte de su vida, generando sentimientos de identidad. Establece vínculos con la memoria colectiva, se transmite y se recrea a lo largo del tiempo, y permite la interacción con la naturaleza.

Un PES es un acuerdo social, concebido como instrumento de gestión del Patrimonio Cultural de la nación, en el que se establecen acciones y lineamientos para proteger una expresión cultural ancestral, aceptada por una comunidad, para

que sea preservada, promovida con orgullo y valorada y conocida por los demás. Desde la COSSE se proponen diversas estrategias de divulgación y sostenimiento que permiten mantener la tradición desde la oralidad, pero también desde la práctica; entre ellas se destacan actividades como el semillero de silleteros, la cátedra en las escuelas de las silletas, el pasaporte silletero, la promoción de las fincas silleteras, entre otras.

La Feria de las Flores ha propiciado la llegada de propios y foráneos no solo para disfrutar del evento, sino también para conocer a los silleteros. Previo al desfile, visitan el corregimiento de Santa Elena, conocen el proceso de la elaboración de las silletas y viven la fiesta que se genera en torno a ellos. Es importante resaltar que esta actividad genera empleos e ingresos para la comunidad. Sirve además para promocionar, divulgar y conservar una tradición que hace parte de la cultura del departamento, apostándole a procesos de internacionalización en la región.

A partir de la puesta en escena que hacen los silleteros durante el desfile anual por las calles de la ciudad de Medellín, han sido invitados a participar en diferentes ferias y eventos nacionales e internacionales, para mostrar que Colombia está llena de arte, cultura, tradición y flores. En estos espacios, comparten con el público el montaje de las silletas y recrean la tradición a través de un desfile, lo que ha permitido llevarla a diferentes lugares y compartir, desde el lenguaje de las flores, el conocimiento ancestral que hace parte de su territorio.

Estos silleteros reconocen que Santa Elena tiene algo mágico. Los turistas que llegan al corregimiento, cargado de historia, arte y tradición, desean quedarse, lo que ha generado un desplazamiento. Esta situación ha provocado que se ofrezcan altos valores por la tierra, lo que a su vez ha dado lugar a otras situaciones de riesgo, como la escasez de agua, que comienza a notarse, y la poca producción de flores nativas requeridas para hacer sus silletas.

Doña Laura, don Federico, don Carlos, don Gustavo y doña Patricia expresan que heredar los contratos silleteros y llevar a cuestas este pesado pero preciado tesoro es un orgullo, es honrar a sus antepasados. Saben que este legado, lleno de arte y color, hay que preservarlo y transmitirlo de generación en generación.

Referencias

Decreto 2233 de 1996 [Gobierno Nacional]. Por el cual se establece el régimen de las Zonas Francas Industriales de Bienes y de Servicios. 7 de diciembre de 1996. Diario Oficial 42937.

Ley 1004 de 2005. Por la cual se modifican un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones. 30 de diciembre de 2005. Diario Oficial 46138, 31 de diciembre de 2005 (Colombia).

Morales, W. (2021). *El emprendimiento.* Academia.edu. https://www.academia.edu/36898454/El_emprendimiento

Sobre los autores

Silvia Liliana Ceballos Ramírez

Magíster en Administración de la Universidad EAFIT. Docente del programa de Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Oriente (UCO). Miembro del Grupo de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA).
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8733-4967. 0000-0001-8733-4
Correo electrónico: lceballos@uco.edu.co

Claudia Elena Lukau Quintero

Magíster en Logística de la Universidad de Medellín. Docente del programa de Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Oriente (UCO). Miembro del Grupo de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA).
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9550-5439
Correo electrónico: clukau@uco.edu.co

Isabel Cristina Pulgarín Berrío

Especialista en Gerencia de Mercados Globales de la Escuela de Ingeniería de Antioquia (EIA). Docente del programa de Comercio Exterior.
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-6993-6399
Correo electrónico: ipulgarin@uco.edu.co

Luz Mery Ríos Alzate

Magíster en Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de Colombia. Coordinadora y docente del programa de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Católica de Oriente (UCO). Miembro del Grupo de Investigación en Ingeniería Multidisciplinar (GIMU).
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9655-8962
Correo electrónico: lrios@uco.edu.co

Luisa Fernanda Martínez Ferreira
Estudiante del programa de Comercio Exterior de la Universidad Católica de Oriente (UCO). Project manager y ejecutiva de ventas de Kember Kreative Interiors. Miembro del Semillero GRINCOMEX.
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-4667-6814
Correo electrónico: luisa.martinez5357@uco.net.co

Sofia Castaño Muñoz, Vanessa Delgado Cardona, Steven Llano Ocampo, Juliana Martínez García, Daniel Montoya Zuluaga, José Manuel Tabares Jiménez
Estudiantes del programa de Comercio Exterior de la Universidad Católica de Oriente (UCO), miembros del Semillero GRINCOMEX.

Este libro se publicó en archivo digital
en el mes de agosto de 2025.

El Oriente antioqueño ha sido testigo de numerosos cambios a lo largo de las décadas. Desde sus raíces agrícolas y rurales, ha evolucionado hasta convertirse en un centro de desarrollo industrial y tecnológico. Esta metamorfosis ha sido posible gracias a la visión y el esfuerzo incansable de empresarios y emprendedores que han transformado ideas innovadoras en negocios prósperos y sostenibles. A lo largo de estas páginas, el lector descubrirá cómo estos emprendedores comenzaron con ideas innovadoras y las transformaron en negocios prósperos. Se explorarán los momentos críticos que definieron el rumbo de cada empresa, desde decisiones estratégicas audaces hasta crisis inesperadas que pusieron a prueba su resiliencia. También se destacarán los aprendizajes obtenidos en el camino, lecciones valiosas que no solo han fortalecido a estas organizaciones, sino que han contribuido al desarrollo económico y social de la región. Uno de los aspectos más fascinantes de estas historias es la internacionalización de las empresas. Partiendo de bases locales sólidas, han logrado expandirse y competir en mercados globales, llevando el nombre del Oriente antioqueño a todos los rincones del mundo.

FONDO editorial
Universidad Católica de Oriente

Cámara de Comercio
Oriente Antioqueño