

PROYECTO DE GRADO

Dilema de escalabilidad en La Fazenda,
identificación de factores críticos de éxito:
UN ESTUDIO DE CASO

Rodrigo Puyana Escandón

Estudiante MBA

CORE School of Management

rpuyana@unab.edu.co

Carlos Alberto Chaverra Patiño

Director Proyecto de Grado

cchaverra@unab.edu.co



1. Oportunidad
2. Marco Teórico y Estado del Arte
3. Objetivos
4. Resultados
5. Conclusiones
6. Bibliografía





¿Qué le da el Prestigio a un programa MBA?

Egresados

Docentes

Publicaciones

OPORTUNIDAD

**SCHOOL OF
MANAGEMENT**
/ ESCUELA DE
ALTA GERENCIA



- 1 Nueva escuela de negocios en Bucaramanga (Santander).
- 2 Parte de prestigiosa universidad (UNAB).
- 3 Programa y docentes de alta calidad.
- 4 Desarrollo de un caso de estudio podría mejorar el prestigio.
- 5 Documento académico debe ser atractivo para profesores y estudiantes y tratar temas específicos de un MBA.



¿Qué hace un caso interesante?

Empresa Temática Contexto Personajes

OPORTUNIDAD



- 1 Agropecuaria Aliar S.A. (LA FAZENDA), empresa líder a nivel nacional en carne de cerdo.
- 2 Crecimiento exponencial. Rompiendo paradigmas.
- 3 Modelo de negocio con integración vertical en la cadena de proteína animal y economía circular (sostenibilidad).
- 4 Oportunidad de mercado ha sido aprovechada con grandes inversiones de capital (CAPEX).
- 5 Financiación del proyecto presenta desafíos por restricciones de los bancos y programas de capitalización de socios.

VIGILADA MINEDUCACIÓN



Caso Colombiano
Santandereano



Empresa con
Prestigio



Líder
Social



Múltiples
Enfoques



USUARIOS

- Escuela de negocios CORE School of Management.
- Otras escuelas de negocios.
- Estudiantes de maestría.
- Docentes de maestría.
- Agropecuaria ALIAR (La Fazenda).

MARCO TEÓRICO

Énfasis del Proyecto

Sobre Casos de Estudio
y Notas de Enseñanza

Conceptos Desarrollables en el Caso

Liderazgo y
Estrategia

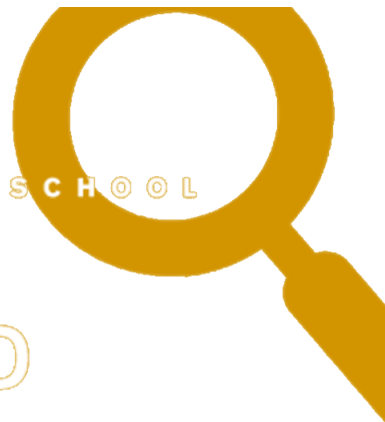
Finanzas
Corporativas

1914

El método de casos se originó en la **Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard** por el decano Christopher Columbus Langdell, para que los estudiantes aprendieran enfrentándose a **situaciones reales** en las que tuvieran que tomar decisiones, fundamentar sus resoluciones y valorar actuaciones.

HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

INSIDE THE
CASE METHOD



2008

Universidad Politécnica de Madrid

- ✓ Herramienta **para contextualizar el conocimiento mediante situaciones reales** que obliguen a los estudiantes a usar su experiencia y conocimiento.
- ✓ Debe establecerse un momento histórico en la situación que enfrenta un individuo o una organización para que el análisis y solución involucre el mejor contexto posible.
- ✓ La escritura del caso debe partir de lo general a lo particular y terminar en una situación o problema.
- ✓ Caso debe tener **múltiples soluciones** y su análisis debe ser retador para el alumno.
- ✓ Nota de enseñanza debe ser confidencial y solo a disposición del facilitador.
- ✓ **Debe contener lo siguiente:**
 1. Título
 2. Síntesis del caso
 3. Temas relacionados
 4. Competencias a desarrollar
 5. Objetivos de enseñanza
 6. Secuencias didácticas
 7. Preguntas detonantes
 8. Actividades asignadas a los estudiantes
 9. Lecturas recomendadas
 10. Material de apoyo
 11. Enfoque de análisis
 12. Tiempos planeados

Univerisdad Politécnica de Madrid. (2008). El Método del Caso: Guías rápidas sobre nuevas metodologías

VIGILADA MINEDUCACIÓN

2012

Roberts, Michael J.

- ✓ Casos como vehículos de enseñanza.
- ✓ Claridad en los conceptos a desarrollar y enseñar.
- ✓ Escritos mediante **narrativa en una situación específica**.
- ✓ Motivar al estudiante a **proponer soluciones que involucren el concepto** a enseñar.
- ✓ Información completa.
- ✓ **4 tipos de casos:**
 - Casos sobre una empresa u organización.
 - Casos sobre un individuo.
 - Casos de experiencia general.
 - Casos de información pública.
- ✓ **“Casos son de verdad, pero no La Verdad”**.

Roberts, M. J. (2012). Developing a Teaching Case (Abridged).
Harvard Business School

2015

Austin, Heskett y Bartlett

- ✓ Permitir el aprendizaje, inicialmente con un análisis individual de cada estudiante y posteriormente con un mecanismo mas fuerte de aprendizaje colectivo.
- ✓ Años de aplicación permitieron hacer estos hallazgos.
 - Información clara y completa pero sucinta.
 - Enganchar al estudiante con narrativa y situaciones que generen controversia.
- ✓ **Notas de enseñanza** deben contener lo siguiente:
 - Tema del caso y justificación.
 - Dónde se acomoda en un curso.
 - Conceptos a enseñar.
 - Cómo se va a desarrollar en clase el caso.

Austin, J., Heskett, J., & Bartlett, C. (2015). Key Elements for Excellence in Classroom Cases and Teaching Notes. Harvard Business School

2018

González González, Jorge A.

- ✓ Herramienta para contextualizar el conocimiento mediante situaciones reales que obliguen a los estudiantes a usar su experiencia y conocimiento.
- ✓ Debe establecerse un momento histórico en la situación que enfrenta un individuo o una organización para que el análisis y solución involucre el mejor contexto posible.
- ✓ La escritura del caso debe partir de lo general a lo particular y terminar en una situación o problema.
- ✓ Caso debe tener **múltiples soluciones y su análisis debe ser retador** para el alumno.

González González, J. A. (2018). Taller de Producción de Casos. Bucaramanga: Tecnológico de Monterrey

VIGILADA MINEDUCACIÓN

2004

Henriques, Richardson y Elkington

- ✓ TRIPLE BOTTOM LINE (Triple Resultado):
 - ✓ Sostenibilidad Económica
 - ✓ Sostenibilidad Social
 - ✓ Sostenibilidad Ambiental
- ✓ Hay dos tipos de aproximación a la sostenibilidad:
 - ✓ De arriba abajo: Alta Dirección, Medición y Control, que no es suficiente porque el entorno es cambiante y los cambios internos suelen ser más lentos.
 - ✓ De adentro hacia afuera: Cambio e innovación como cultura empresarial. Considera a todos los stakeholders y la interacción de la compañía con ellos.

Modelo Anterior →



← Nuevo Modelo

“Accountability”

Henriques, A., & Richardson, J. (2013). The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Gateshead, UK: Earthscan

VIGILADA MINEDUCACIÓN

2006

Savitz, Andrew W. y Webber, Karl

- ✓ TRIPLE BALANCE → SUSTENTABILIDAD
- ✓ “Una compañía sustentable es aquella que crea utilidades para sus accionistas, mientras se protege el medio ambiente y se mejora la calidad de vida de las personas con las que interactúa.”
- ✓ los negocios sustentables tienen más probabilidades de ser exitosos en el futuro que en el presente, asociando esto a una mayor probabilidad de perdurar en el tiempo mientras se es competitivo.

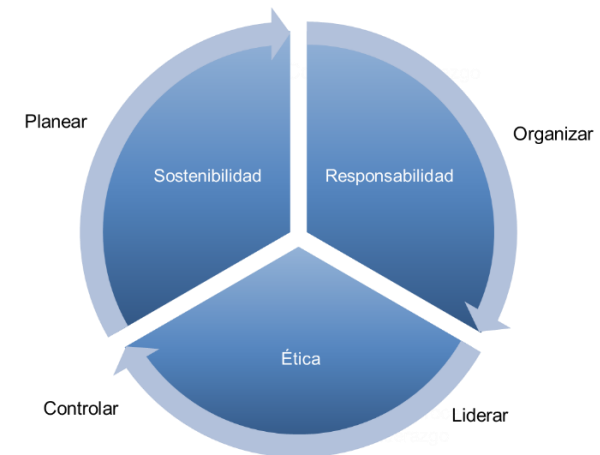
Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). *The Triple Bottom Line : How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success -- and How You Can Too*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc

2015

Laasch y Conaway

- ✓ Gestión responsable como elemento fundamental para lograr resultados en los tres aspectos del Triple Resultado.

El Proceso de la Gestión Responsable, Cengage Learning (2015)



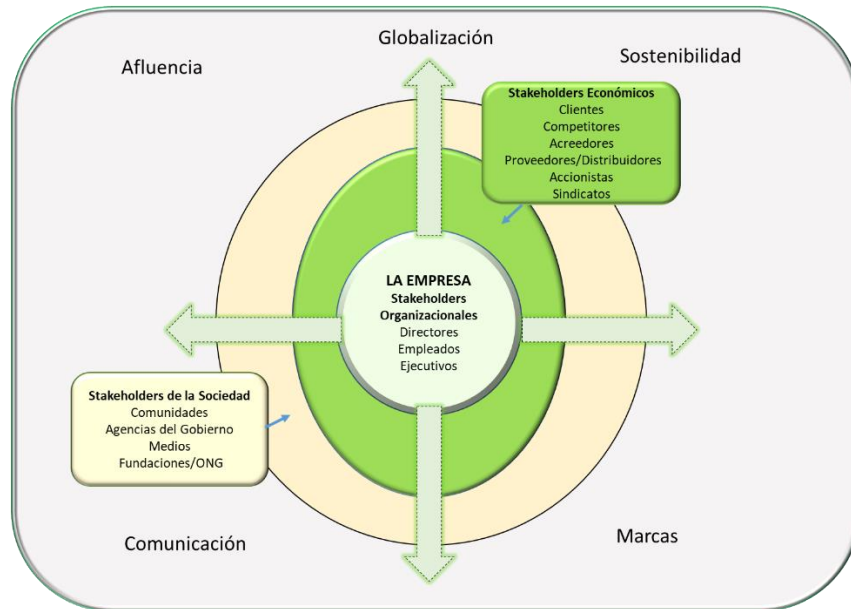
Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). *Principles Of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility and Ethics*. Canadá: Cengage Learning

VIGILADA MINEDUCACIÓN

2017

Chandler, David

- ✓ Diferentes Stakeholders según su interés: Económico, Organizacional y Social.

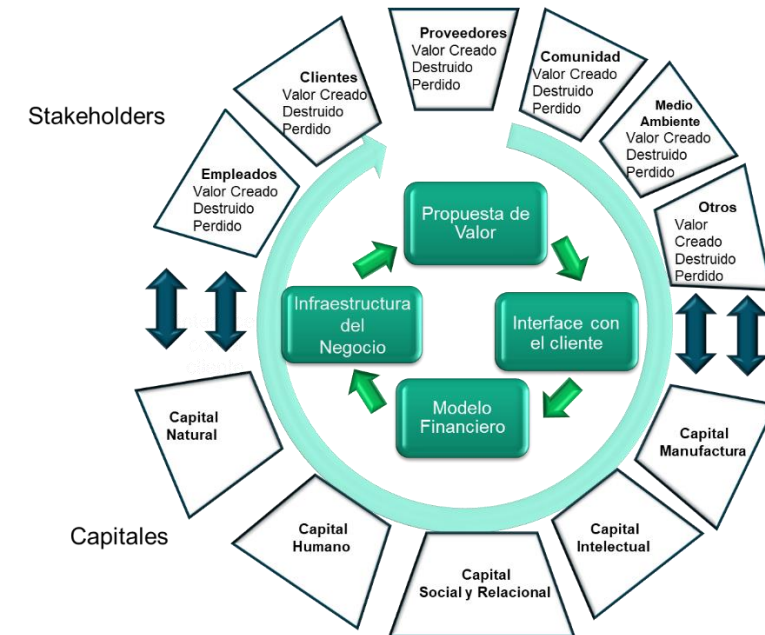


Chandler, D. (2017). Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation. Sage Publications Inc

2016

Massa, Lüdeke-Freund y Bocken

El modelo de negocio "Hourglass", Network For Business Sustainability (2016)



Massa, L., Lüdeke-Freund, F., & Bocken, N. (2016). Business models for shared value: A guide for executives. Sudáfrica: Network for Business Sustainability

2018

Belda H., Ignacio

- ✓ **ECONOMÍA CIRCULAR:** Desechos de una empresa o un proceso, pueden convertirse en el insumo de otra empresa o proceso, reduciendo considerablemente las emisiones y el impacto ambiental, mientras se generan ganancias económicas para ambas empresas.
- ✓ Da un valor real, monetizado y cuantificable a las buenas prácticas de sostenibilidad.
- ✓ De la Economía Lineal a la Circular.
 - ✓ Recursos cada vez más escasos (no renovables).
 - ✓ Desarrollo de nuevas tecnologías.
 - ✓ Consumidor consiente.

ECONOMÍA CIRCULAR



ECONOMÍA LINEAL



Belda H, I. (2018). Economía Circular: Un Nuevo Modelo de Producción y Consumo Sostenible. Madrid: Editorial Tébar Flores, S.L.

2016

Weetman, Catherine

- ✓ Antes de la Economía Circular, veníamos de la Economía del Desempeño, donde el objetivo era sacar provecho al máximo a los recursos existentes, con productos multifuncionales y de larga duración.
- ✓ ECONOMÍA CIRCULAR: Nace cuando la demanda de insumos supera la oferta, volviéndolos muy costosos y perdiendo competitividad.
- ✓ Propone 4 bloques a considerar para desarrollar modelos de negocio de Economía Circular.
- ✓ Diseñar productos pensados para la economía circular, que permitan el reciclaje, reúso o que el desecho pueda ser usado como insumo en otro proceso.
- ✓ Modelos de negocio nuevos que reemplacen los existentes y saquen mayor provecho sobre los recursos existentes.
- ✓ Ciclos inversos donde se busca el uso a un desperdicio de otro proceso, generando productos sobre materias primas muy económicas.
- ✓ Sistemas de gobierno, educación y líderes de opinión que generen conciencia, incentivos o restricciones al proceso de economía lineal.

Weetman, C. (2016). A Circular Economy Handbook for Business and Supply Chains : Repair, Remake, Redesign, Rethink. New York: Kogan Page

VIGILADA MINEDUCACIÓN

2014

Serna, Humberto

- ✓ **ESTRATEGIA** → Llevar a la firma del punto A al punto B.
 - ✓ Posicionamiento competitivo de la empresa.
 - ✓ Alinea actividades con la empresa.
 - ✓ Construye factor diferenciador (vs competencia).
 - ✓ Gestión por procesos.
 - ✓ **Sostenibilidad organizacional:**
 - ✓ **Resultado de la actividad global.**
 - ✗ **Resultado del esfuerzo individual de las partes.**
 - ✓ Eficiencia organizacional → *commodity*.

- ✓ **Héroes Organizacionales:** “Individuos que ejemplifican un conjunto de valores y comportamientos”.
 - ✓ Permean en la cultura organizacional.
 - ✓ Líderes naturales.

2016

Kumar, Dhirendra

- ✓ **Escalabilidad** → Planeación:
 - ✓ Comercial
 - ✓ Operacional
 - ✓ Financiera

- ✓ Depende de la capacidad de una empresa de adaptarse al cambio (gestión del cambio) y de conservar sus **factores críticos de éxito**.

Crecimiento manteniendo Factores de Éxito

=

Sostenibilidad

VIGILADA MINEDUCACIÓN

2005

Schwass, Joaquim

- ✓ Dilema de escalabilidad en negocios familiares:
 - ✓ Músculo financiero limitado.
 - ✓ Difícil acceso al mercado de capitales.
 - ✓ Miedo a compartir participación con terceros.
 - ✓ **Dependencia en “Key Man”.**
- ✓ Requisitos para crecer en empresas familiares:
 - ✓ **Líder debe crecer como persona.**
 - ✓ **Líder debe crecer dentro de la empresa.**
 - ✓ **Empresa crece con el líder.**

2011

Lawrinmore, E. W.

- ✓ Factores críticos de éxito: “unos de varios elementos que consistentemente causan o producen resultados exitosos en cualquier organización”.
- ✓ Se requiere del **conjunto aplicado** de ellos para alcanzar el éxito, por lo que la suma individual no asegura el éxito de las empresas.
- ✓ 5 Factores de Éxito Comunes:
 - ✓ Personas
 - ✓ Operaciones
 - ✓ Mercadeo
 - ✓ Finanzas
 - ✓ Estrategia

Schwass, J. (2005). Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses. Nueva York: Palgrave Macmillan.

Lawrinmore, E. W. (2011). The 5 Key Success Factors: A Powerful System for Total Business Success. Charlotte: Lawrinmore Communications Inc.

VIGILADA MINEDUCACIÓN

2016

Álvarez Piedrahita, Iván

- ✓ La creación de riqueza trasciende las fronteras de la empresa e impactan el ambiente económico y competitivo donde opera.
- ✓ Los resultados económicos de una empresa con la estrategia empleada en la alta dirección, ejecutada por los colaboradores y con influencia en los stakeholders externos.
- ✓ La **creación de valor es un proceso estratégico continuo** que incluye varios actores y sería tan erróneo homogenizarlo para las distintas empresas y sectores, como hacerlo inflexible o apreciarlo solo para resultados financieros a corto plazo.

Álvarez Piedrahita, I. (2016). Finanzas Estratégicas y Creación de Valor. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda

2015

Chu Rubio, Manuel

- ✓ Las **técnicas contables no son métodos de valoración** confiables porque las utilidades no son igual al flujo de caja y es este el que determina realmente la generación de valor.
- ✓ Concluye que el método de valoración por **Flujos de Caja** Descontados, es el más acertado para medir la generación de valor y por eso es el más usado en el mundo.

Chu Rubio, M. (2015). La creación del valor en las finanzas: mitos y paradigmas. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.

2016

Mahajan, Gautam

- ✓ La importancia de crear valor para los demás stakeholders, especialmente a los **empleados y clientes por encima de los accionistas**, debido a que esto en el fondo genera más riqueza para los inversionistas.
- ✓ Tener metas establecidas en el **largo plazo** y evitar quedarse persiguiendo metas económicas de corto plazo.
- ✓ Empresas con metas a largo plazo que **disminuyen la volatilidad de sus acciones**.
- ✓ El capitalismo consciente se destaca por poner el **propósito de la compañía** por delante de sus utilidades.
- ✓ **Creación de valor VS Extracción de valor:**
 - ✓ El gana-gana: donde ambas partes comparten el mercado (extracción de valor).
 - ✓ En la creación de valor, **las partes incrementan el tamaño del mercado**.

2019

Hoffman, Andrew



Andrew Hoffman

case 3-459-756
May 7, 2019

Tyson Foods and Alternative Proteins: Where to Invest for Sustainable Growth?

- ✓ Análisis de los **Stakeholders** y la cadena de producción como contexto de inversión.

Hoffman, A. (2019). Tyson Foods and Alternative Proteins: Where to Invest for Sustainable Growth? WDI Publishing at the University of Michigan

2019

Applegate, Ofek y Norris



Koita Milk

Lynda M. Applegate, Elie Ofek, Michael Norris



- ✓ Empresa productora de leche orgánica con **desafíos de crecimiento** que recibe oferta de inversión por parte de un competidor.

Applegate, L. M., Ofek, E., & Norris, M. (2019). Koita Milk. Harvard Business School

2019

Lyu, Han, Liu y Su



- ✓ Decisión de escalar el negocio mediante **integración vertical**.
- ✓ Posibles conflictos con clientes y proveedores.
- ✓ Desafíos para la **financiación de las inversiones**.

Lyu, Y., Han, S., Liu, W., & Su, J. (2019). Dalian Zhangzidao Chuo Cold Logistics Co., Ltd.: Vertical Integration. China: Ivey Publishing.

2018

Álvarez, Jose B. y Cal, Mariana

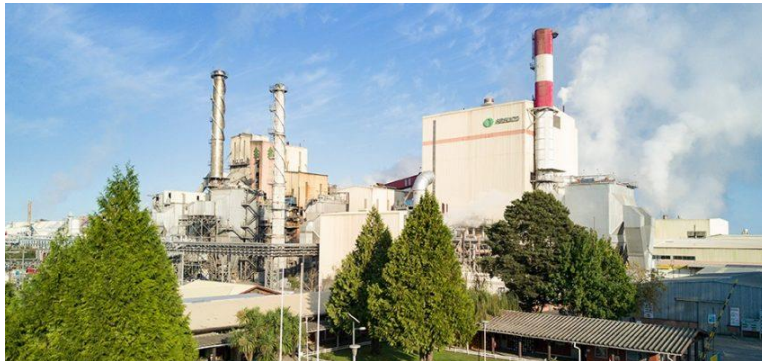


- ✓ **Empresa familiar agropecuaria** especializada en soya y ganadería.
- ✓ Guerra comercial USA vs China → Oportunidad de exportar.
- ✓ Exportar generaría **crisis en plantas extractoras locales**.

Alvarez, J. B., & Cal, M. (2018). Soybean Production in Argentina: The Duhau Group. Boston: Harvard Business School.

2005

Casadesus-Masanell, Tarzijan y Mitchell



- ✓ Productor de madera y pulpa de papel (1.000.000 hectáreas de bosques).
- ✓ Múltiples opciones para **crecer con recursos limitados**.
- ✓ **Integración vertical y horizontal.**
 - ✓ Aserraderos, fábricas de papel o plantas de generación de energía.
- ✓ Oportunidad de crecer en áreas sembradas (negocio actual).

Casadesus-Masanell, R., Tarzijan, J., & Mitchell, J. (2005). Arauco (A): Forward Integration or Horizontal Expansion? Boston: Harvard Business School.

ESTADO DEL ARTE

2014

Rueda, Adriana



- ✓ Platos japoneses de calidad con precios razonables.
- ✓ **Desarrollo de proveedores** → Garantizar calidad y disponibilidad.
- ✓ Reto de **crecimiento geográfico** por falta de proveedores.

Rueda, A. (2014). Wok: A sustainable restaurant chain? Bogotá: Universidad de los Andes School of Management.

2017

Borrero, Nathalia



- ✓ TLC oportunidad para importar leche más económica.
- ✓ **Dependencia de proveedores en único cliente** (Alquería).
- ✓ Sequía pone en riesgo producción nacional de leche.
- ✓ **Gestión de stakeholders** → determinante para los dueños.

Franco Borrero, N. (2017). Alquería: More than just a glass of milk. Bogotá: Universidad de los Andes School of Management.

2019

Barrera, Jaramillo, Montes y Moreno



ERNESTO BARRERA DUQUE
LUIS FERNANDO JARAMILLO CARLING
PETER MONTES SWANSON
ALEJANDRO MORENO-SALAMANCA

ALIAR

Agropecuaria Aliar S.A. – La Fazenda

- ✓ Habla sobre el **modelo de negocio** de Agropecuaria Aliar.
- ✓ **Estrategias de mercadeo** aplicadas por La Fazenda para cambiar la imagen de la carne de cerdo

Barrera, Jaramillo, Montes y Moreno-Salamanca, (2019). Caso de Estudio: Agropecuaria Aliar – La Fazenda. Bogotá D.C., Colombia: INALDE Business School

2016

Méndez, Juan Diego

El Proceso Creativo de Jaime Liévano Camargo y La Fazenda (Aliar S.A).

La Nueva carne de cerdo.

- *Eslogan publicitario de Aliar S.A. para La Fazenda, desde 2007.*

Para el mes de octubre de 2015, Agropecuaria Aliar S.A., a partir de ahora Aliar S.A., produjo un total de 5.200 cerdos semanales en pie, a diferencia de los 500 que obtuvieron a finales de 2007, cuando comenzó la producción. De esos, para la misma fecha fueron sacrificados cerca de 2.000 cerdos semanales. Si se compara con los 500 cerdos que se sacrificaron en 2007, cuando la compañía finalmente llegó al mercado, es difícil imaginar que conseguiría estar donde se encuentra hoy, después de 9 años. Con una participación en el mercado nacional de carne de

- ✓ Énfasis en el “**Proceso Creativo**” de Jaime Liévano Camargo, fundador y presidente de La Fazenda.

Méndez Larrañaga, J. D. (2016). El Proceso Creativo de Jaime Liévano Camargo y La Fazenda (Aliar S.A.). Bucaramanga, Santander, Colombia: Universidad Industrial de Santander

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Estudio de Caso (case study) que identifique los factores críticos de éxito de una compañía agroindustrial en Colombia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo específico 1	Identificar los factores críticos de éxito y cuellos de botella del desempeño de la compañía Aliar S.A. mediante la investigación histórica en sus componentes de Estrategia y Sostenibilidad, y el perfil de su fundador.
Objetivo específico 2	Diseñar una herramienta metodológica educativa (case study) que propenda ser utilizada en CORE Business School y en otras escuelas de negocios.
Objetivo específico 3	Proponer una Nota de Enseñanza (teaching note) que facilite al docente el desarrollo de la sesión, aplicando los contenidos de la herramienta metodológica.

<p>Objetivo específico 1</p>	<p>Identificar los factores críticos de éxito y cuellos de botella del desempeño de la compañía Aliar S.A. mediante la investigación histórica en sus componentes de Estrategia y Sostenibilidad, y el perfil de su fundador.</p>
<p>Resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Historia de Jaime Liévano Camargo como empresario, fundador de Aliar S.A. y líder dentro la compañía. ▪ Perfil completo y objetivo sobre él, así como su visión estratégica y sentido de responsabilidad social. ▪ Los valores corporativos y la ética empresarial con la que se desempeña Aliar. ▪ Toma de decisiones estratégicas se fundamenta en ese carácter de empresario honesto, visionario y justo. ▪ Valores permean la cultura empresarial de La Fazenda. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construcción de la historia económica de la compañía y medición del impacto de las estrategias implementadas con conciencia social y ambiental. ▪ Entendimiento del modelo de negocio integrado y economía circular aplicado en Aliar. ▪ Estudio contable de la compañía como análisis de las necesidades de capital en sus ciclos de crecimiento. ▪ Identificación de cuentas claves en el balance general que explican esfuerzo financiero para inversiones de crecimiento y el ciclo de caja. ▪ Estrategias de sostenibilidad y economía circular consideradas dentro de las necesidades de financiación para la escalabilidad del proyecto → Factores de éxito de la compañía. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis cifras históricas, encontrando incremento en el nivel de endeudamiento de la compañía. ▪ Detalle de las inversiones requeridas para crecer en núcleos de 5.000 cerdas madres. ▪ Análisis de los ciclos de caja del negocio, lo que representan cuellos de botella en los flujos de caja obtenidos. ▪ El caso establece algunas estrategias de financiación que son profundizadas en la nota de enseñanza.

Objetivo específico 2	Diseñar una herramienta metodológica educativa (case study) que propenda ser utilizada en CORE Business School y en otras escuelas de negocios.
Resultados	<ul style="list-style-type: none">▪ Recopilación de diversa literatura especializada en la construcción de casos de estudio.▪ Se encuentra en el Marco Teórico y el Estado del Arte que hacen parte del presente documento.▪ Entendimiento del método que se sigue durante la construcción del caso.
	<ul style="list-style-type: none">▪ Diseño de las partes del caso siguiendo la metodología recomendada para la elaboración de este tipo de documentos.▪ Elaboración del orden cronológico para llegar al problema con el contexto bien creado alrededor de un problema u oportunidad que debe afrontar el estudiante en clase.▪ Obtención de un documento borrador con los apartes de la información que requería el análisis.
	<ul style="list-style-type: none">▪ Integración de las partes componentes del caso en un documento con un orden secuencial lógico.▪ Conexión de los diferentes aspectos del líder, la empresa, la historia, el contexto y los demás elementos que se obtienen como resultado de los puntos anteriores.▪ Integración de estos elementos en un orden cronológico.▪ Documento escrito mediante narrativa, con elementos que generan interés en el lector y posiciona al estudiante en situaciones de controversia para la propuesta de decisiones.

Objetivo específico 3	Proponer una Nota de Enseñanza (teaching note) que facilite al docente el desarrollo de la sesión, aplicando los contenidos de la herramienta metodológica.
Resultados	<ul style="list-style-type: none">▪ Decisiones para seleccionar un caso se deben, principalmente, a la aplicación que este tenga en los conceptos que se desean enseñar.▪ Investigación a profundidad de algunos conceptos y teorías académicas que se buscan enseñar en el caso, enfatizando en los conceptos de sostenibilidad y liderazgo social.▪ Recopilación de conceptos y teorías actuales que son enseñadas en las diferentes escuelas de negocio y cursos de estrategia, liderazgo y sostenibilidad. <ul style="list-style-type: none">▪ Proposición de un hilo conductor, con tiempos definidos para el desarrollo de cada tema y preguntas detonantes que encaminen la discusión hacia los conceptos que se desean enseñar.▪ Propuesta de preguntas detonantes.▪ Construcción de los tableros de clase que servirán como soporte para lograr ese momento “eureka” que se busca en el cierre de las sesiones y que inspire al estudiante a relacionar el concepto aprendido con la situación estudiada en el caso. <ul style="list-style-type: none">▪ Estudio de literatura especializada en metodología para la elaboración de notas de enseñanza.▪ Entendimiento de la estructura que debe tener el documento.▪ Desarrollo del documento desde la perspectiva del facilitador.▪ Elaboración de la nota de enseñanza.

Finalizaba el año 2017. El auditorio se mostraba expectante en el marco del Primer Encuentro Agrícola de la Alianza del Pacífico realizado en la ciudad de Cali, Colombia. El presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia SAC, concluía su exposición y presentaba al siguiente expositor, a quién además conocía y admiraba por su trayectoria profesional. Ascendía al podio Jaime Liévano Camargo, fundador y presidente de Agropecuaria Aliar S.A. (Aliar), sociedad reconocida por su marca La Fazenda[®], líderes a nivel nacional en carne de cerdo.



“La Fazenda es la realización de un sueño. Creamos un clúster de producción de proteína animal con un sentido: La nutrición de los colombianos. Nos basamos en tres pilares, la sostenibilidad económica, social y ambiental.”

VIGILADA MINEDUCACIÓN

...Durante su intervención, Jaime Liévano exponía cifras que aterrizaban a la realidad del país. **“No somos un país competitivo en la producción de proteína animal. Tenemos las carnes más costosas de América Latina y eso hace que tengamos un consumo de carnes más bajo que países como Bolivia, Ecuador y Perú. Tampoco somos competitivos en la producción de granos, con poca investigación en genética vegetal y un modelo de producción a pequeña escala, lo que nos hace sumamente deficitarios en la producción de maíz y soya, insumos principales del alimento concentrado.”**

Colombia importa granos de países como Estados Unidos y Argentina, entrando al país por puertos como Barranquilla o Buenaventura, para ser transportados después hasta las plantas de concentrado ubicadas en su mayoría en Bogotá, Medellín o Bucaramanga, en donde son transformados en alimento para animales. Pero ahí no termina el trayecto, el concentrado vuelve a viajar largas distancias hasta donde están los animales y una vez finalizada la etapa de ceba, los animales son transportados nuevamente hasta las grandes ciudades del interior para su beneficio y procesamiento, todo esto en condiciones difíciles por el poco desarrollo de la infraestructura vial y fluvial del país...



...Sin embargo, mientras descendía del escenario, Jaime trataba de entender las razones por las cuales sus socios y los principales bancos del país, grandes aliados en la financiación del proyecto, hoy pedían disminuir el ritmo de crecimiento de la compañía y corregir su estructura de capital actual. Se acercaba la última Junta Directiva del año y debía presentar en la reunión el presupuesto del año 2018, incluyendo el plan de inversiones y el informe de cumplimiento de indicadores financieros para los bancos. Los resultados eran buenos, pero había riesgo de incumplir los compromisos adquiridos. ¿Debía cambiar el modelo de negocio de la compañía para disminuir el capital requerido? ¿Podría convencer a los bancos de continuar financiando el proyecto, a pesar del nivel de apalancamiento financiero? ¿Debía renunciar al crecimiento presupuestado para el 2018 y perder la oportunidad de consolidarse como líder nacional?





- ✓ Perfil de Jaime Liévano Camargo (fundador y presidente La Fazenda).
- ✓ Experiencia como profesional y empresario, creando Mac Pollo (sus orígenes en proteína animal).

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Dependencia en maíz y soya importada



Riesgo de devaluación



TLC con Estados Unidos



Volatilidad de los Commodities





1. Justificación de por qué entrar en la Agricultura.
2. Los primeros pasos en la Agricultura.
3. Lecciones aprendidas.
4. Por qué los Llanos Orientales.
5. Su cercanía con el Mato Grosso brasileiro.
6. Nacimiento del nombre La Fazenda (La Hacienda).

Cambio de Sector



Salida de Mac Pollo



Situación del Sector Porcícola

Fundación de la Empresa



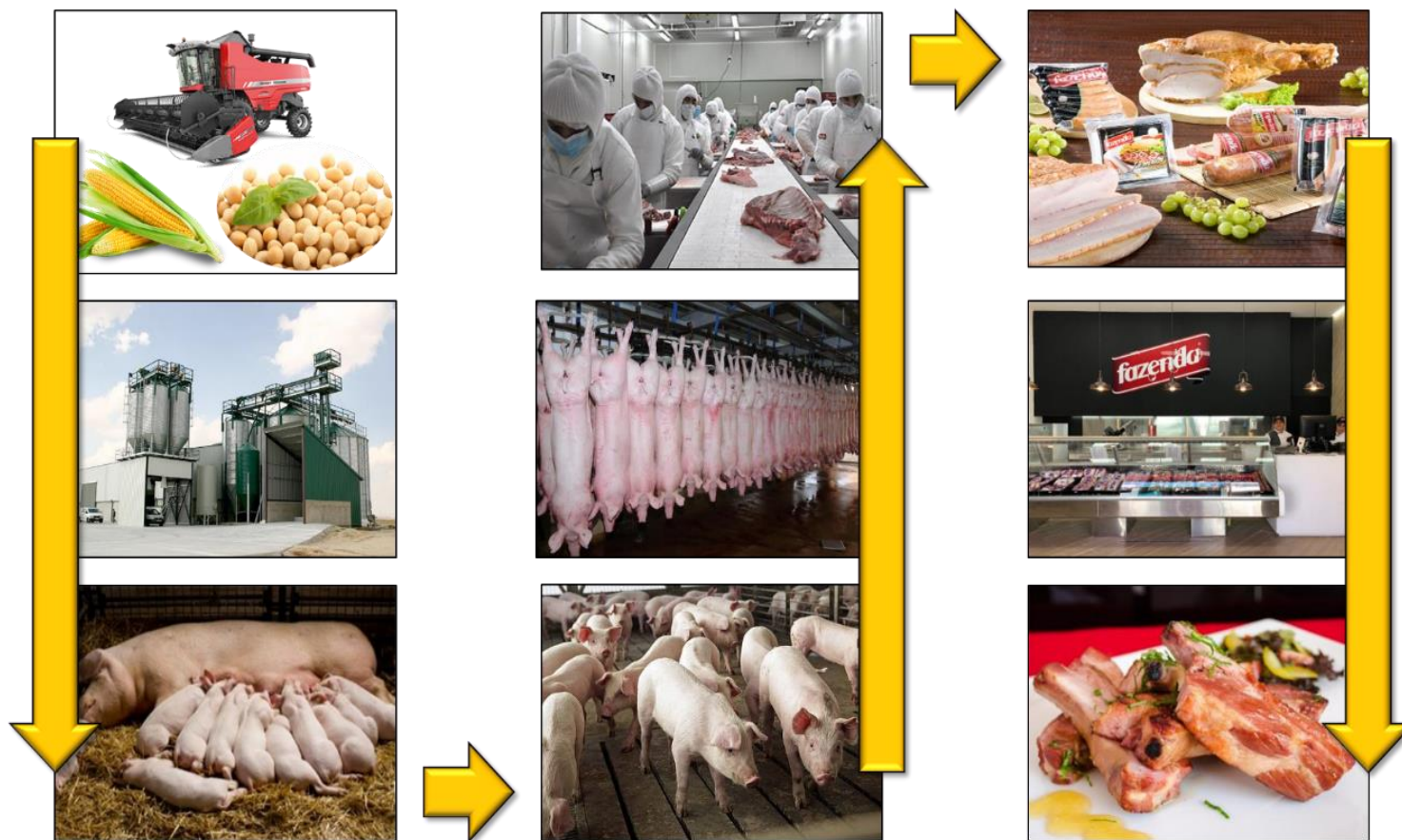
- ✓ Primeros inversionistas
- ✓ Inicios productivos
- ✓ Segundos inversionistas
- ✓ Crecimiento productivo

Creación de la Marca



- ✓ Desarrollo de la marca
- ✓ “La nueva carne de cerdo”
- ✓ Modelo comercial
- ✓ Rompiendo paradigmas

VIGILADA MINEDUCACIÓN



- ✓ Explicación de la cadena
- ✓ Costos del proceso
- ✓ Inversiones necesarias



Mano de Obra Local y Entrenada



Estrategia Ambiental
(Economía Circular)

VIGILADA MINEDUCACIÓN



- ✓ CAPEX
- ✓ OPEX
- ✓ Plan de negocio
- ✓ Financiación



Contrato de Crédito
Sindicado



Corrige estructura
de capital actual



Limitaciones
futuras

Con el nuevo Contrato de Crédito Sindicado se había corregido la estructura de financiación de la compañía, pero las prohibiciones obligaban a revisar los planes de crecimiento de la compañía...

...Jaime sabía que estas inversiones tendrían un buen retorno y que el modelo de integración vertical, junto con la estrategia de sostenibilidad habían probado ser exitosos, pero ¿cómo iba a plantear a su junta la financiación de este crecimiento, si se había comprometido con los bancos a no tomar más deuda?



Oportunidades
¿Cómo aprovecharlas?



RESUMEN DEL CASO:

- ✓ Una página.
- ✓ Visión general de los apartes.
- ✓ Situación o problema.



PROGRAMAS ACADÉMICOS:

- ✓ Maestría en Administración y Dirección de Negocios
- ✓ Cursos Ejecutivos de Liderazgo o Sostenibilidad
- ✓ Maestría en Finanzas

MATERIAS EN LOS PROGRAMAS:

- ✓ Materias de Estrategia Empresarial
- ✓ Liderazgo Responsable
- ✓ Finanzas Corporativas



CONCEPTOS:

- “Triple Resultado” como estrategia de sostenibilidad económica, social y ambiental.
- “Economía Circular” como herramienta para minimizar el impacto ambiental y lograr mejorar la rentabilidad de la compañía.
- “Generación de Valor” mediante decisiones estratégicas que impactan en los resultados financieros y el flujo de caja.
- “Ciclo de Caja y Capital de Trabajo” para reconocer la importancia de la rotación en las cuentas del balance y su impacto en la generación de flujos de caja.
- “Retorno Sobre la Inversión o ROI” como herramienta de evaluación de proyectos y análisis de las inversiones.

HABILIDADES:

- Interpretación de un Modelo de Negocio con Integración Vertical en la cadena productiva, los desafíos y las ventajas que estos presentan.
- Entendimiento de un concepto holístico de la firma y las interrelaciones entre elementos económicos, ambientales y sociales.
- El estudiante debe desarrollar los principios de Análisis Financiero para formular soluciones al dilema de escalabilidad de La Fazenda.

VIGILADA MINEDUCACIÓN

DISCUSIÓN 1:

- ¿Por qué se dice que Jaime Liévano puso en práctica el Triple Resultado en Aliar?
- ¿Cómo puede este modelo generar beneficios económicos para Aliar?
- ¿La Economía Circular es una estrategia acertada para lograr la sostenibilidad del negocio en el tiempo?



DISCUSIÓN 2:

- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un modelo de Integración Vertical en toda la cadena productiva?
- ¿El modelo genera sostenibilidad en el tiempo?
- ¿Cómo impactan estas ventajas o desventajas en la Generación de Valor?
- ¿Es preferible un ciclo de caja corto que un ciclo de caja largo, pero con mejor margen de rentabilidad?
- ¿Cuál sería su estrategia financiera para seguir creciendo?

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Pregunta	Tema Principal	Tiempo
1. ¿Cómo se diferencia el modelo productivo de Aliar con su competencia?	Integración Vertical	15'
2. ¿Por qué se dice que Jaime Liévano puso en práctica la Sustentabilidad Corporativa en Aliar?	Triple Resultado (Triple Bottom Line)	20'
3. ¿La Economía Circular es una estrategia acertada para lograr la sostenibilidad del negocio en el tiempo?	Economía Circular	15'
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un modelo de Integración Vertical en toda la cadena productiva?	Generación de Valor	25'
5. ¿Cuál sería su estrategia financiera para seguir creciendo?	Finanzas Corporativas	25'
	Tiempo Total	100'

TABLERO 1. TRIPLE RESULTADO

Sostenibilidad Ambiental	Sostenibilidad Social	Sostenibilidad Económica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de energías alternativas. ▪ Minimizar emisiones al ambiente usando los desperdicios como insumo de otro proceso (economía circular). ▪ Siembra de árboles para compensar huella de carbono. ▪ Programas de cooperación con las Corporaciones Regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios justos. ▪ Mejorar la calidad nutricional de los colombianos. ▪ Emplear talento local. ▪ Programas de formación internos y externos con el Sena. ▪ Sociedad con los indígenas de la región. ▪ Programas productivos para comunidades campesinas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Márgenes de rentabilidad. ▪ Economías de escala. ▪ Mitigar riesgo de factores externos: TRM y Bolsa de Chicago.

VIGILADA MINEDUCACIÓN

TABLERO 2. DEBATE SOBRE LA INTEGRACIÓN VERTICAL

Característica	Integración con la Agricultura	Importar Granos	Ventaja
Transporte	Minimiza los costos de transporte y los riesgos por cierre de vías o accidentes de tránsito.	Asume riesgos de transporte marítimo y terrestre. Colombia es uno de los países como mayor costo de transporte en el mundo.	?
Sostenibilidad Ambiental	Eficiencias en el transporte y un modelo de economía circular minimizan el impacto ambiental.	La huella de carbono generada por el transporte de largos trayectos, hace que los proyectos tengan dificultades de escala.	?
Sostenibilidad Social	La agricultura es extensiva en terreno, lo que aumenta el radio de comunidades afectadas, pero genera empleo formal en la región.	No tiene mayor impacto en las comunidades campesinas e indígenas, reduciendo los riesgos sociales.	?
Inversiones de Capital (CAPEX)	Son intensivas en capital. Probablemente requiere la compra de tierras y adecuarlas para hacerlas productivas. Es necesario adquirir la maquinaria agrícola y contar con taller e inventario de repuestos.	No requiere inversiones de capital, permitiéndole enfocarse en el core-business.	?
Margen de Rentabilidad	Aliar acumula los márgenes en la cadena productiva, minimizando los costos de transporte y logrando una rentabilidad mayor que el resto de la industria.	A pesar de tener un modelo más liviano, los productores de granos se llevan parte del grano y el transporte encarece la materia prima.	?
Capital de Trabajo	Ciclo de caja largo, incluyendo largos periodos en desarrollo de cultivos y almacenamiento prolongado.	Compra de granos generalmente anticipada (negociados en USA) y pago de fletes hasta planta de concentrados.	?
Tasa de Cambio	Afecta el precio de los agroinsumos y maquinaria agrícola.	Afecta el precio de los granos para producir el alimento concentrado.	?
Climáticos	La agricultura depende del clima local, lo que puede afectar la productividad de las cosechas.	Los precios de los granos en el mercado internacional pueden sufrir variaciones por afectaciones climáticas en las regiones productivas (USA, Argentina y Brasil).	?
Políticos	Inestabilidad jurídica en la tenencia de tierras que puede resultar desfavorable en un gobierno de izquierda.	El gobierno puede gravar con aranceles los productos importados, generando un mayor costo en la materia prima.	?

TABLERO 3. INDICADORES FINANCIEROS

Indicador	2013	2014	2015	2016	2017
Endeudamiento Total (Pasivos / Activos)	71,90%	74,34%	75,47%	77,54%	76,40%
Apalancamiento (Pasivos / Patrimonio)	2,56x	2,90x	3,08x	3,45x	3,24x
EBITDA / Intereses Financieros	2,80x	1,90x	2,03x	1,92x	1,79x
Deuda Financiera / EBITDA	8,38x	10,85x	8,09x	7,17x	4,95x
Rotación de Activos (Ventas / Activos)	0,39x	0,31x	0,37x	0,33x	0,41x
Capital de Trabajo (Act. Corriente - Pas. Corriente)	12.575	-33.578	-10.583	-66.422	-14.454

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Modelo de negocio alineado con un propósito superior.

Valores corporativos que se impregnen en todos los niveles de la empresa.

Empresas que involucran a sus stakeholders en el modelo de desarrollo sostenible, aseguran un futuro y posibilidades de escalar el negocio.

Relación entre la estrategia empresarial, el modelo de negocio y los resultados financieros.

Importancia del flujo de caja, por encima incluso de los márgenes de rentabilidad.



- ✓ Complejidad en la escritura de casos.
- ✓ La calidad del caso **no solo depende de la narrativa en el escrito**, sino en la **claridad de conceptos** y aplicabilidad que puede tener para un facilitador que lo va usar.
- ✓ La escritura de casos debe tener una **estructura definida** que permita llevar un hilo conductor, escritos de manera narrativa y ordenado cronológicamente.
- ✓ Se debe cuidar la **longitud del documento** para poder dar tiempo a los estudiantes de aplicar un buen análisis sobre el mismo, sin descuidar información pertinente.

- ✓ Los casos pueden tener **múltiples enfoques** que se conecten con la experiencia de los estudiantes y se relacionen con los conceptos que se buscan enseñar.
- ✓ La discusión en el aula será enriquecedora en la medida que estos puedan **resolverse de varias maneras**.
Generalmente, no hay una única solución para el problema propuesto.
- ✓ Redactar un caso de estudio implica la lectura del documento poniéndose **en el lugar de un estudiante** para evaluar si la información está completa y evitar malas interpretaciones.
- ✓ Deben **evitarse los juicios** en la escritura del documento para permitir a los estudiantes hacer los suyos y prevenir el sesgo en el análisis.

- ✓ **Poner en práctica el caso de estudio** y la nota de enseñanza en las aulas de clase. Esta será la manera en que se podrá recibir retroalimentación de calidad sobre las oportunidades de mejora en el documento y que pueda convertirse en una herramienta de enseñanza aplicable en programas de maestría.
- ✓ Se espera el apoyo de la UNAB y del CORE School of Management para **introducir el caso en el desarrollo de los programas** de maestría y que contribuyan a mejorar la calidad del documento que llevará el sello de las universidades. La publicación de este tipo de contenido podría contribuir a posicionar la escuela de negocios entre las academias con más prestigio.

RECOMENDACIONES

- ✓ La **traducción al inglés** será fundamental para buscar aportar el documento a los principales repositorios de casos, por lo que se continuará trabajando en el documento aún después de presentado el proyecto de grado.
- ✓ Con el acompañamiento de expertos, se buscará **participar en el concurso** del Centro Internacional de Casos del Tecnológico de Monterrey, lo cual sería una gran contribución para la escuela de negocios y la academia santandereana en general.

VIGILADA MINEDUCACIÓN

- ✓ Álvarez Piedrahita, I. (2016). Finanzas Estratégicas y Creación de Valor. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- ✓ Alvarez, J. B., & Cal, M. (2018). Soybean Production in Argentina: The Duhau Group. Boston: Harvard Business School.
- ✓ Applegate, L. M., Ofek, E., & Norris, M. (2019). Koita Milk. Harvard Business School, 28.
- ✓ Austin, J., Heskett, J., & Bartlett, C. (2015). Key Elements for Excellence in Classroom Cases and Teaching Notes. Harvard Business School, 2.
- ✓ Belda H, I. (2018). Economía Circular: Un Nuevo Modelo de Producción y Consumo Sostenible. Madrid: Editorial Tébar Flores, S.L.
- ✓ Casadesus-Masanell, R., Tarzijan, J., & Mitchell, J. (2005). Arauco (A): Forward Integration or Horizontal Expansion? Boston: Harvard Business School.
- ✓ Chandler, D. (2017). Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation. Sage Publications Inc.
- ✓ Chu Rubio, M. (2015). La creación del valor en las finanzas: mitos y paradigmas. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.
- ✓ Franco Borrero, N. (2017). Alquería: More than just a glass of milk. Bogotá: Universidad de los Andes School of Management.
- ✓ González González, J. A. (2018). Taller de Producción de Casos. Bucaramanga: Tecnológico de Monterrey.
- ✓ Henriques, A., & Richardson, J. (2013). The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Gateshead, UK: Earthscan.
- ✓ Hoffman, A. (2019). Tyson Foods and Alternative Proteins: Where to Invest for Sustainable Growth? WDI Publishing at the University of Michigan, 22.

VIGILADA MINEDUCACIÓN

- ✓ Jaramillo Carling, L. F. (2009). Caso de Estudio: La Fazenda. Bogotá D.C., Colombia: INALDE Business School.
- ✓ Kumar, D. (2016). Enterprise Growth Strategy: Vision, Planning and Execution. Nueva York: Routledge.
- ✓ Laasch, O., & Conaway, R. N. (2015). Principles Of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility and Ethics. Canadá: Cengage Learning.
- ✓ Lawrimore, E. W. (2011). The 5 Key Success Factors: A Powerful System for Total Business Success. Charlotte: Lawrimore Communications Inc.
- ✓ Lyu, Y., Han, S., Liu, W., & Su, J. (2019). Dalian Zhangzidao Chuo Cold Logistics Co., Ltd.: Vertical Integration. China: Ivey Publishing.
- ✓ Mahajan, G. (2016). Value Creation: The Definitive Guide For Business Leaders. New Delhi: SAGE Response.
- ✓ Massa, L., Lüdeke-Freund, F., & Bocken, N. (2016). Business models for shared value: A guide for executives. Sudáfrica: Network for Business Sustainability.
- ✓ Méndez Larrañaga, J. D. (2016). El Proceso Creativo de Jaime Liévano Camargo y La Fazenda (Aliar S.A.). Bucaramanga, Santander, Colombia: Universidad Industrial de Santander.
- ✓ Pacheco Coello, C. E. (2016). Finanzas Corporativas: Valor en llave para una organización sana y competente. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- ✓ Porter, M. E. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Boston: Simon and Schuster.
- ✓ Roberts, M. J. (2012). Developing a Teaching Case (Abridged). Harvard Business School, 2.
- ✓ Rueda, A. (2014). Wok: A sustainable restaurant chain? Bogotá: Universidad de los Andes School of Management.

VIGILADA MINEDUCACIÓN

- ✓ Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). *The Triple Bottom Line : How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success -- and How You Can Too*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- ✓ Schwass, J. (2005). *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- ✓ Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: 3R Editores.
- ✓ Universidad Politécnica de Madrid. (2008). *El Método del Caso: Guías rápidas sobre nuevas metodologías*.
- ✓ Weetman, C. (2016). *A Circular Economy Handbook for Business and Supply Chains : Repair, Remake, Redesign, Rethink*. New York: Kogan Page.

CORE School of Management

Universidad Autónoma de Bucaramanga

UNAB – Santander, COLOMBIA

