

## Caso de enseñanza con investigación: Ilegó la Navidad, época para regalar

Sara Pineda Galvis<sup>1</sup>

Antonio Boada<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> sara\_pinedaga@virtual.ceipa.edu.co

<sup>2</sup> antonio.boada@ceipa.edu.co <http://orcid.org/0000-0002-8882-7680>

## Resumen

Cuando una empresa se fija objetivos a través de los proyectos, surgen escenarios de incertidumbre que, por lo general, desencadenan ambientes dominados por la ansiedad, las expectativas y los elevados niveles de estrés. Los nuevos retos están cargados de una necesidad imperiosa de información y datos certeros que normalicen el ambiente a una temperatura propicia para generar ideas y estrategias cuyas ejecuciones correspondan efectivamente con los objetivos.

En el caso que se presenta a continuación, se expone la experiencia de la empresa China Town que tiene cinco años en el mercado y está dedicada a la comercialización en Colombia de artículos navideños, guirnaldas, luces y objetos decorativos. Está ubicada en la ciudad de Medellín, la caracteriza el manejo de un gran inventario de productos, el excelente servicio que presta a sus clientes y el cumplimiento a la hora de entregar los pedidos. Cada tres meses, el personal de China Town realiza un viaje a China para adquirir y reponer el inventario de los productos que hacen parte de sus líneas. Dado que importa mercancía desde ese país, la compañía debe ajustarse a las restricciones del calendario que esa cultura maneja, respetar, por ejemplo, las festividades de año nuevo, que se extienden por dos meses.

Cuando se trabaja con el esquema de importaciones y exportaciones, es normal manejar tiempos diferentes a los

acostumbrados, por lo general en paralelo. Las actividades se presentan con ajustes de semanas, con holguras, reajustes, mediciones de avances, es decir, se aplican herramientas para monitorear la gestión del proyecto.

Esperamos que este caso despierte en los estudiantes el interés por explorar diferentes escenarios financieros para evaluar proyectos, factibilidad, análisis de estudios de mercado, investigación del comportamiento de productos en épocas navideñas y que puedan determinar con argumentos el destino de la empresa, así como también, el manejo de los cambios en el personal de la empresa para involucrarlos en el nuevo rumbo que tomará el negocio.

**Palabras clave:** caso de enseñanza con investigación, gestión de proyectos, estimación de venta, análisis de mercado, clima organizacional.

## 1. Caso de enseñanza (para el estudiante)

### 1.1 Un eslabón en la cadena

Cuando una empresa decide incursionar en la modalidad de compra y venta de mercancía, la compañía automáticamente se integra a la cadena de comercialización que llevará la mercancía a un destino final. Básicamente, esa es la función de una empresa comercializadora, un eslabón en el proceso de tránsito de una mercancía – bien sea el producto terminado, la materia prima o algún tipo de componente– hasta un lugar físico para ser adquirido por un consumidor final o una organización que facilita el tránsito de la materia prima hasta la empresa manufacturera para su proceso de producción.

Para que una empresa comercializadora inicie sus operaciones, el empresario necesita definir el tipo de producto que desea comercializar, analizar el mercado, conocer la demanda y la oferta para descubrir la oportunidad de negocio en el segmento correcto y, luego, posicionarse como un proveedor responsable y confiable.

Bajo esta línea de negocios, nació China Town, una empresa comercializadora con cinco años en el mercado colombiano, enfocada en la importación de adornos navideños, luces y artículos de decoración navideña. Sus oficinas están ubicadas en la ciudad de Medellín, la empresa se ha caracterizado por ofrecer variedad y grandes ofertas en productos y buen servicio a todos sus clientes.

Los dueños de China Town, Daniel Sam Li y Jairo Restrepo, son viejos amigos, empresarios exitosos que gozan de una posición económica muy estable, cada uno posee otros negocios personales relacionados con la venta de equipos médicos y repuestos para automóviles. En una reunión informal, aproximadamente hace seis años, se propusieron comenzar un negocio en común relacionado con la importación, porque ambos tienen experiencia en esta actividad.

La temporada de Navidad es una de las más importantes para el comercio, sin embargo, en los últimos dos años, debido a la pandemia, con los viajes restringidos y los retrasos en los tiempos para recibir la mercancía, todas las empresas han sufrido una merma considerable en los ingresos y en la dinámica de los procesos.

Sin duda, esta situación ha provocado grandes preocupaciones a los dueños de la empresa China Town pues sienten que es prioritario estabilizar los ingresos. Es por ello que se reunieron y decidieron realizar unos cambios importantes en los procesos de la compañía, desde el horario laboral hasta incluir nuevas líneas de productos.

### 1.2 Las luces vienen de China

Desde sus inicios, China Town ha gestionado un gran volumen de inventario con mercancía variada, y gracias a un sistema eficiente de logística y despacho, siempre ha cumplido con las entregas de los pedidos. El proceso de una comercializadora que importa sus productos desde China es complejo,

costoso y se deben manejar muy bien los tiempos y las temporadas.

Valga anotar que hoy en día, existen muchos agentes en China que se encargan de facilitar los procesos, el embarque de contenedores, se ocupan de las tarifas de fletes, de los impuestos de salida, de los permisos de embarque y las demás regulaciones que implica la compra de mercancía en China. Luego del arribo de la mercancía a Colombia, deben cumplir con las normativas legales del país, para poder disponer del inventario.

Los jefes de comercialización de China Town viajan cada tres meses a China, con la intención de verificar las tendencias y renovar el inventario, específicamente de los productos que componen las líneas principales de venta: luces, guirnaldas, adornos, arboles sintéticos de navidad, regalos alusivos a la época. Debido a la relación tan estrecha con el mercado chino, la dinámica de la empresa es particular porque las actividades están regidas por el calendario de ese país, y respetando las festividades del año nuevo –que suele ocupar desde enero hasta febrero– la empresa cierra sus puertas durante esas festividades.

La planta, entonces, inicia de nuevo operaciones en marzo, así que el personal disfruta de tres meses de vacaciones colectivas. Llegado el mes de marzo, una parte del personal retorna solo para labores de inventario, limpieza y mantenimiento de equipos. El resto del equipo de trabajo se reintegra completamente en el mes de abril.

Esta dinámica de trabajo había arrojado buenos resultados pues evitaba tener un personal ocioso, inoperante y generando gastos de nómina. Sin embargo, por efectos de la pandemia, los ingresos de la empresa se han visto seriamente afectados porque la crisis generó un cambio drástico en todos los procesos internos de las compañías, no solo en los de China Town, sino en los de todas las empresas a nivel mundial.

China Town, una comercializadora con una estructura organizada, se maneja con un flujo de actividades finamente establecidas, aplica una técnica que incluye las líneas de tiempo bajo el conocido programa de control de tiempo y de gestión de proyectos PERT, el sistema determina qué actividad debe estar lista para no afectar la siguiente, permite calcular cuánto tardará cada tarea en realizarse y funciona como una guía de planificación que facilita el momento de la ejecución de todas las actividades, para cumplir con las fechas y lograr el objetivo.

La nueva normalidad ha obligado a Jairo y a Daniel a evaluar la situación de China Town con seriedad y cautela, el negocio tiene unos resultados financieros para nada favorables, un sistema de trabajo que ya no es funcional en el plano operativo, laboral y de resultados, debido a los cambios mundiales generados por la pandemia. Es por ello por lo que acordaron que era necesario darle un giro al negocio, si bien es cierto que poseen otros comercios, la intención no es cerrar las puertas de la compañía, pues tienen por delante compromisos laborales y otras

deudas pendientes, sino más bien desarrollar estrategias que impulsen la empresa. En ese sentido, plantearon ampliar el negocio comercializando otro tipo de mercancía que no dependiera de una estación, de una época o de un evento determinado, sino más bien, una mercancía atemporal, que pudiera ofertarse todo el año, y se decidieron por los artículos de piñatería y juguetería.

La idea es asociarse con fabricantes locales, específicamente, artesanos que elaboren piñatas, artículos decorativos para fiestas, golosinas y también incluir a una compañía que ofrezca servicio de banquetes. La intención, es brindar un alquiler completo para eventos, fiestas y reuniones, para que el negocio ya no sólo dependa del mercado chino y su calendario, sino que permanezca operativo todo el año, ofreciendo otro tipo de mercancía, que pueda ser rentable para la compañía y le permita mantenerse en el mercado.

### 1.3 Aprovechando la temporalidad

El fascinante mundo de los juguetes y el de la piñatería son negocios que se complementan muy bien, tienen simbiosis, podría decirse que cuando ocurren ciertos eventos sociales, se dispara automáticamente la demanda de un juguete y viceversa, sin embargo, como todo negocio, es necesario conocer la situación real de ese tipo de productos para desenvolverse con éxito en un mundo completamente nuevo y distinto al que China Town venía desarrollado, pues se trata de un tipo de comercialización diferente, que no se apoya solo en una

época para regalar como la Navidad, sino que la demanda de este tipo de mercancía se genera con mayor regularidad.

Si bien es cierto que en la realidad se dificulta el acceso a “la información perfecta”, no es menos cierto la importancia de la búsqueda de información más precisa para empresas del ramo. Es por ello que “actualmente” el sector colombiano de juguetes tiene un potencial de producción quizás poco conocido o explotado, la comercialización no tiene amplio “peso” en la economía nacional, de hecho, el sector de juguetes en Colombia presenta un panorama dinámico con oportunidades y retos. Si bien la producción local tiene potencial, aún depende en gran medida de las importaciones (DANE, 2024). Existe un mercado interno en crecimiento y con oportunidades de exportación, pero la competencia internacional, la informalidad y el acceso a financiamiento son desafíos importantes (Informe de Expertos, 2024). En 2023, la balanza comercial fue deficitaria en USD124,3 millones y el consumo per cápita alcanzó USD 25,4 (DANE, 2024). Se espera un crecimiento continuo en el sector impulsado por el aumento del ingreso disponible, la población infantil y la conciencia sobre la importancia del juego (Sistema de Inteligencia Comercial [SIC], 2024).

¿Qué decisiones deberían tomar Jairo y Daniel para potenciar este negocio? ¿Será mejor fabricar o importar? ¿Qué se hará con el exceso de inventario luego de que la temporada navideña culmine?

## 2. Nota pedagógica (exclusiva para el docente)

### 2.1 Objetivos pedagógicos

- Desarrollar en los participantes el interés por analizar de forma crítica y objetiva la situación real de una empresa.
- Incentivar la investigación asociada a una situación problematizadora real.
- Conocer el mercado, la competencia y determinar cuáles consideraciones deben tenerse presentes antes del lanzamiento de un nuevo producto o de una nueva línea de productos.
- Analizar diferentes técnicas para motivar al personal a aceptar los cambios.

### 2.2 Temas que aborda el caso

- Análisis e investigación de mercado y evaluación y gestión de proyectos.
- Inversión, riesgos y toma de decisiones.
- Recursos humanos, clima organizacional.

### 2.3 Grupo objetivo

El caso va dirigido preferiblemente a estudiantes de pregrado y posgrado dentro del ámbito administrativo, con o sin experiencia laboral. No se requiere la especialización o el programa de estudios, sin embargo, es importante que posea conocimientos de contextualización de proyectos de inversión

y riesgos, técnicas estadísticas básicas, recursos humanos y mercadeo.

### 2.4 Saberes previos

Se recomienda que el estudiante posea saberes previos asociados con: fundamentos de mercadeo, evaluación de proyectos, estadística, toma de decisiones y manejo de riesgos. recursos humanos, para ello, se recomienda utilizar los anexos y las lecturas presentes en las referencias bibliográficas:

- Administración de operaciones. Producciones y cadena de suministros (Jacobs y Chase, 2018).
- Fundamentos de *marketing*. Comprensión del comportamiento del consumidor, segmentación de mercados (Jobber y Fahy, 2007).
- Inteligencia estadística y analítica de datos (Jaramillo *et al.*, 2024).
- Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones (Chiavenato, 2017).

### 2.5 Material complementario

Es importante la disposición del docente, pues puede impulsar la investigación de los anexos del caso, análisis de las importaciones, comportamiento de las grandes empresas en el negocio de los juguetes y adornos navideños, así como también el segmento de piñatas (rubro al que también desea entrar) y servicios de banquetes y eventos. Recomendamos leer los textos correspondientes a la valoración del dinero en el tiempo y temporalidad (Boada, 2016; Boada *et al.*, 2020).

## 2.6 Saberes transversales o interdisciplinarios

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

Por su parte, el clima organizacional de una empresa, es el ambiente laboral, físico y emocional en el que conviven los empleados de una compañía. Según sean las condiciones de ese clima, las consecuencias repercutirán o incidirán favorablemente o no, en la actitud y disposición de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

## 2.7 Experiencias previas

Detrás de las decisiones que toma una empresa, están las recopilaciones de datos y los resultados producto de los estudios, análisis y revisiones que hacen continuamente de los procesos que maneja cualquier empresa dentro del mercado. Toda esa información es vital para sustentar el cambio necesario para seguir manteniéndose en el mercado con rentabilidad y prestando un servicio de calidad.

Todas las empresas utilizan técnicas para planificar y medir los avances de los proyectos, evaluar las gestiones y verificar si las actividades se han cumplido en los tiempos pautados según el diseño del proyecto. Los tiempos, los cambios, las mediciones de cada actividad, dependen

de un equipo humano integrado, motivado y enfocado en cumplir metas corporativas, profesionales y personales, en un equilibrio justo de ganancia para los empleados y la empresa. En estos aspectos se fundamenta un clima organizacional óptimo y favorable para el funcionamiento de la compañía.

## 2.8 Entregables

El docente puede solicitar que los estudiantes, analicen las variables que ayuden a:

- Determinar si es posible invertir en otra línea de productos, por ejemplo: la competencia, el mercado local de juguetes, piñatería y eventos.
- Conocer, ¿qué tipo de juguetes fabrican en el país?, analizar si existe en el mercado, demanda para el ámbito de juguetes, piñatería y eventos.
- Analizar la factibilidad y competencia para determinar si la nueva línea favorece el negocio.

Un punto aparte merece el tema del personal, a quienes también les afectarán los cambios de la nueva dinámica laboral: horarios, vacaciones colectivas y funciones del equipo de trabajo. Para ello sería interesante revisar las técnicas que miden el clima organizacional, cómo debe manejar la compañía los cambios de con el personal de manera que fluyan los procesos con la mayor naturalidad y el menor trauma posible.

## 2.9 Evaluación

**Tabla.**

*Propuesta de rúbrica*

Evidencias	Zona consciente (+2)	Zona sostenible (+1)	Zona de cumplimiento mínimo (0)	Zona de responsabilidad limitada (-1)	Zona tóxica de no cumplimiento (-2)
Colocar de forma numerada las evidencias que el docente aspira a verificar en el estudiante según las competencias a desarrollar.	Implica empatía del estudiante con el entorno y la actividad				
Es importante destacar que no todas las competencias poseen el mismo nivel de importancia, por lo que las evidencias pueden expresar pesos diferentes.	Refleja el manejo de la evidencia en sus tres componentes: conocimientos, habilidades y valores	Refleja el manejo de la evidencia en dos de sus tres componentes: conocimientos, habilidades y valores	Refleja el manejo básico de la evidencia, manteniendo la responsabilidad y dedicación.	Refleja una responsabilidad limitada del estudiante, como un bajo nivel de lectura e interés por la actividad	Refleja la negativa al desarrollo de la actividad, y menos el logro de las evidencias.

### 2.10 Plan de pizarrón

A libertad del docente

### 2.11 Trabajo pedagógico

Para este trabajo se recomienda que los estudiantes ingresen con el caso leído

previamente, así mismo se recomienda realizar la actividad en grupos de tres o cuatro integrantes preferiblemente, los cuales deben contar con, al menos, un computador por equipo, y una ubicación física que propicie la comunicación fluida entre los integrantes y el profesor.

Esta nota pedagógica se realiza con la finalidad de orientar al docente en las competencias a desarrollar por parte del estudiante. Le sugerimos al docente dividir en tres grupos a los estudiantes, para que cada equipo desempeñe un rol diferente:

- El primer grupo investiga las técnicas estadísticas para controlar la gestión y evaluación de proyectos (Red Pert, líneas de tiempo, mapas conceptuales).
- El segundo grupo proporciona información acerca del mercado de juguetes colombiano, la oferta que tienen en el mercado y el manejo de inventario, para abastecer las necesidades de la compañía.
- El tercer grupo, evalúa las características de un ambiente organizacional sano que brinde las condiciones para el crecimiento de la empresa y de los trabajadores.

Proponemos algunas preguntas detonantes:

- ¿Cuál sería su propuesta para incrementar las ventas? ¿En qué argumentos se basa para plantear su estrategia?
- ¿Cree usted que es mejor solicitar un crédito para invertir en el negocio? ¿O le parece mejor emplear el crédito en investigar el mercado para conocer si la nueva línea es beneficiosa para la compañía? ¿Considera que es el

momento para incursionar en una nueva línea de productos?

- Desde la visión de un Gerente de Recursos Humanos, ¿cómo manejaría con el personal los cambios que se aproximan en la dinámica laboral?

### 3. Discusiones y conclusiones

Este caso de enseñanza plantea una situación realista y compleja en el ámbito empresarial, se centra en la empresa China Town que está dedicada a la comercialización de artículos navideños en Colombia. La empresa enfrenta desafíos significativos, como la gestión de un extenso inventario, la logística de importación desde China y la adaptación a las festividades culturales que afectan su operación.

La ausencia deliberada de información desafía a los estudiantes a investigar y comprender el contexto completo del negocio, desde aspectos financieros hasta la dinámica del mercado navideño. Además, se plantea la necesidad de evaluar diferentes escenarios y estrategias para garantizar la viabilidad y el crecimiento continuo de la empresa.

Debido a los cambios que el negocio de China Town ha tenido, y a la vuelta de tuerca que los dueños quieren darle al negocio, es importante considerar: ¿la compañía se encuentra en el momento oportuno para invertir en otro tipo de mercancía?, ¿cómo está el mercado de fabricación local versus las importaciones? De hecho, el sistema

que maneja la compañía para medir la gestión, utilizando las líneas de tiempo, ¿deberá ser ajustado para incluir las nuevas actividades?, ¿será conveniente utilizar otra técnica estadística que evalúe los avances de las actividades?, ¿cómo manejar con el personal todos los desafíos que están por implementarse, para fomentar el trabajo en equipo, y que este se consolide y enfoque en la nueva visión de la empresa?

Al fomentar la investigación y el análisis crítico, este caso de enseñanza no solo busca desarrollar habilidades empresariales prácticas, sino también promover la capacidad de los estudiantes para resolver problemas reales y tomar decisiones fundamentadas. Asimismo, aborda la importancia del liderazgo y la gestión del cambio en el contexto empresarial, destacando la necesidad de involucrar al personal en la implementación de nuevas estrategias y en la adaptación a los cambios en el negocio.

En conclusión, este caso de enseñanza presenta una valiosa oportunidad para que los estudiantes apliquen sus conocimientos teóricos en un entorno empresarial dinámico y desafiante, desarrollando habilidades clave para el éxito en el mundo empresarial. Además, destaca la importancia de la investigación y el análisis contextual en la toma de decisiones empresariales informadas y estratégicas.

## Referencias

- Boada, A. (2016). *Inflación colombiana: acercándonos a los dos dígitos*. [https://www.researchgate.net/publication/310828367\\_Inflacion\\_Colombiana\\_Acercandonos\\_a\\_los\\_dos\\_digitos](https://www.researchgate.net/publication/310828367_Inflacion_Colombiana_Acercandonos_a_los_dos_digitos).
- Boada, A., Cardona, G. y Mayorca, R. (2020). *La prospectiva: más allá de las limitaciones*. Fondo Editorial Lasallista y Fondo Editorial CEIPA.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). *Cifras del sector de juguetes en Colombia*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/estadisticas-de-competitividad-industrial>.
- Jacobs, F. y Chase, R. (2018). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*. McGraw-Hill.
- Jaramillo, F., Mayorca, R. y Boada, A. (2024). *Inteligencia estadística y analítica de datos*. Fondo Editorial CEIPA.
- Jobber, D. y Fahy, J. (2007). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.
- Informe de Expertos. (2024). *Análisis del mercado de juguetes en Colombia*. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-juguetes-en-colombia>.
- Sistema de Inteligencia Comercial. [SIC]. (2024). *Información sectorial: juguetes*. <https://www.sic.gov.co/>.