



## **Emprender con sabor a chocolate\***

Desde 2009 y hasta 2012, las ventas de Atrio, una chocolatería gourmet con sucursales en la Ciudad de México, habían crecido consistentemente, permitiendo que la expansión de su capacidad productiva y la apertura de nuevos puntos de venta se financiaron con la reinversión de utilidades y con pequeñas aportaciones de capital de su fundadora y directora, Tábata Vilar.

A pesar de los logros y de su consolidación como emprendedora, Tábata enfrentaba una decisión trascendental que definiría el crecimiento de su empresa para los próximos años. Aquella visionaria tenía ambiciosos planes de expansión basados en un nuevo concepto de puntos de venta bajo la modalidad de kioscos en centros comerciales. Estos puntos de venta permitirían la escalabilidad del negocio, pero implicaría una gran inversión no sólo para la compra de maquinaria y equipo sino también para la adaptación de los nuevos locales. No era una tarea fácil, ya que adicional a la inversión inicial, la implementación del plan de crecimiento requería negociar los espacios en los centros comerciales con anticipación con el fin de abrir varias sucursales al mismo tiempo, antes de que la competencia pudiera detectar la oportunidad y responder ante ella.

En 48 horas, Tábata enfrentaría una última reunión con el director de la Plaza Town Center El Rosario, en la que definiría los detalles del contrato de arrendamiento para abrir el primer kiosco Atrio. Aquella mujer emprendedora trabajaba a marchas forzadas junto con un consultor, quien le ayudaría a determinar si la inversión en el nuevo proyecto representaría un incremento en el valor de su compañía.

---

\*Caso didáctico elaborado por Daniela Ruíz Massieu, Profesora del Departamento Académico de Administración del ITAM y Alberto Villa, asistente, con el objetivo de ser utilizado como base de discusión en clase y no para ilustrar la forma de manejar una situación administrativa. Derechos reservados conforme a la Ley Copyright © 2013 Instituto Tecnológico Autónomo de México. Prohibida su reproducción parcial o total sin permiso de la Escuela de Negocios del ITAM. Para ordenar copias llamar al 52 (55) 5628-4000 ext. 3400. Versión: Mayo de 2013