

## CORTILIA: DEL CAMPO A LA MESA<sup>1</sup>

*“El próximo año, Cortilia cumple 14. Ha dejado de ser una start-up, para ser una empresa joven. No puede seguir siendo un bebé al que hay que mantener. Debe convertirse en un adolescente que comience a generar valor.*

*Es lo que esperan nuestros accionistas y lo que pensamos que podemos conseguir entre todos los que formamos el equipo de esta empresa. Terminamos el año 2003 con unas pérdidas acumuladas de 14 M€ y si las cosas siguen el curso planteado, cerraremos este con -6M€.*

*2025 puede ser nuestro año. Un año en el que se demuestre que el e-grocery puede ser negocio, incluso en un mercado como el italiano.”<sup>2</sup>*

Andrea Colombo, CEO de Cortilia. Septiembre 2024.

### DEL CAMPO A LA MESA: EL CONCEPTO CORTILIA

Cortilia era un retailer on line italiano especializado en la entrega a domicilio de productos de alimentación frescos y de alta calidad, promoviendo un modelo de consumo sostenible y apoyado en la agricultura local.

Su propuesta se basaba en dos grandes atributos: calidad y servicio. Ofrecía a sus clientes productos frescos, de cadena corta y *premium*, a los que podían acceder a golpe de “click” y que eran entregados cómodamente en casa en una caja de cartón, replicando la experiencia de compra de un mercado local. El plazo podía variar desde entregas en el mismo día (Milán, Monza y sus respectivas provincias), al día siguiente,

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Julio Audicana Arcas y Marisa Martínez Jiménez, a partir de entrevistas con el equipo directivo de Cortilia, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © marzo 2025, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Todos los comentarios que se recogen en el caso, pertenecen a Andrea Colombo o algún miembro de su comité

(en más de 600 municipios de Lombardía, Emilia Romagna, Piamonte y Liguria) o mediante el servicio nacional exprés en el resto de Italia.

Cortilia exigía un pedido mínimo de 29€, pero no cobraba por la entrega estándar<sup>3</sup> que, aunque no era rápida, si ofrecía un horario amplio y era precisa en cuanto a la hora de entrega programada, con un nivel de servicio superior al 99%.

Sus clientes eran italianos de clase media-alta, en un rango de edad que oscilaba entre los 35 y 55 años, que buscaban disfrutar del sabor de productos genuinos sin la necesidad de tener que ir a adquirirlos a un establecimiento.

Crear una cuenta en Cortilia era fácil y gratuito. Vinculaba al cliente su código postal, que condicionaba el surtido disponible. Una vez logado, se podía elegir entre hacer un pedido puntual o realizar una suscripción de una caja de verdura y fruta (a elegir entre distintos tamaños, y frecuencia semanal o quincenal), que podía ser completada con otros productos como marisco, carne, pasta o pan...

A Cortilia se podía acceder por medio de su web ([www.cortilia.it](http://www.cortilia.it)) o a través de su aplicación móvil. La web, diseñada para garantizar una gran experiencia de compra cómoda y funcional, se utilizaba sobre todo para la primera compra en la que los nuevos clientes buscaban inspiración y querían explorar toda la oferta de Cortilia. Sin embargo, la mayoría de los pedidos recurrentes se realizaban a través de la *app* (70%), que garantizaba una mayor inmediatez y sencillez.

Conseguir implementar esta innovadora propuesta de valor no era algo obvio. Se apoyaba en dos pilares fundamentales para su cumplimiento.

- **Producto y proveedores que garantizaran la calidad.** Cortilia trabajaba con más de 250 proveedores de diversas categorías, predominantemente frescos<sup>4</sup>. La selección de productos corría a cargo del equipo de compras, formado por especialistas en gestión de cada categoría, pero sobre todo expertos en producto<sup>5</sup>, capaces de identificar su calidad y distinguir matices. Desde 2021, Cortilia venía desarrollando una marca propia<sup>6</sup>, incorporando su nombre a productos esenciales de altísima calidad, que o bien no tuviesen una marca reconocida detrás, o bien fuesen recetas creadas especialmente para la empresa, como era el caso de los Panetone, el zumo o los brownies Cortilia. (Ver anexo 1: Descubierta por Cortilia)
- **Servicio de entrega puntual y eficiente:** Cortilia era una empresa tecnológica. El desarrollo *in-house* de su software era uno de sus diferenciales.

---

<sup>3</sup> De cuatro horas a partir del pedido. Disponían, además, de entrega rápida en Milán, con un fee extra.

<sup>4</sup> En el último año habían añadido categorías como cuidado personal y mascotas

<sup>5</sup> Muchos de ellos con estudios en la Universidad de Ciencias Gastronómicas de Pollenzo

<sup>6</sup> Proyecto “descubierta por Cortilia”. <https://about.cortilia.it/produttori>

Dieciocho personas, consultores incluidos, formaban el equipo de IT en 2024 y contaban con un presupuesto superior a 500.000 euros anuales para mantenerse a la vanguardia. Después de 10 años, habían elevado la usabilidad y experiencia de cliente tanto de la web como de la app. Además, consideraban que el software que controlaba sus operaciones estaba muy por encima de los estándares que utilizaban los retailers tradicionales que habían decidido incorporar el canal *on-line*.

Junto al *software*, la segunda clave para diferenciarse por servicio era la logística. Su almacén semi automatizado, junto a su programa de rutas, permitía un nivel de servicio por encima del 99% en tiempo de entrega y del 99,92 de fiabilidad en contenido entregado.

Además de la calidad y el servicio, el concepto Cortilia incorporaba de forma intrínseca otro atributo, la sostenibilidad, que le había acompañado desde su nacimiento. No en vano sus proveedores, a los que llamaban socios, eran cuidadosamente seleccionados por la calidad de sus productos y por la autenticidad de las historias detrás de cada uno, a las que Cortilia daba visibilidad, creando verdaderas alianzas con ellos.

Desde 2020 era Sociedad Benefit, y desde 2022 BCorp. Junto con la transparencia en la gestión, y la preocupación por los stakeholders, buscaban reducir su huella de carbono en la medida de lo posible. Priorizaban el uso de papel y cartón sobre el plástico, trabajaban en la disminución del desperdicio, y tenían implementada la circularidad en las cajas de plástico para fruta y verdura que los proveedores utilizaban para hacerles llegar sus productos.

Cortilia y su propuesta, generada e implementada con éxito, había conseguido poco a poco crear un relato que había calado en la población. En 2022, ya contaba con un reconocimiento de marca superior al 50% en la zona de Milán y una consideración por encima del 30%. Se había convertido en una empresa referente en materia de calidad y sostenibilidad.

## LA EVOLUCIÓN DE CORTILIA

- **PROPÓSITO INICIAL**

El proyecto, inicialmente llamado Geomercato, había nacido en Milán en 2011 como una plataforma por suscripción que ponía a disposición de los milaneses una selección de productos hortofrutícolas. El reparto en cajas era realizado por los propios agricultores, optimizando rutas de reparto.

En 2012 pasaron a llamarse Cortilia, con una nueva plataforma de 4.000m<sup>2</sup> que permitía combinar proveedores en un mismo pedido y disponía de su propia flota de reparto propio. Además, las categorías iniciales de fruta y verdura se fueron complementando