

A decorative graphic consisting of white lines and circles on an orange background. The lines form a grid-like structure with a central circle that overlaps the text. The circles are located at the intersections of the lines.

# Estudios de caso

Una mirada desde la investigación  
cualitativa para el aula

**AREANDINA**

Fundación Universitaria del Área Andina



# Estudios de caso

Una mirada desde la investigación  
cualitativa para el aula

**Shirley Lorena Bravo Rojas (compiladora), Marian Nicolle Moreno Araújo, Ana María Salazar Galvis, Nicol Vanessa Villate Real, Karol Lizeth Bolaños Bernal, María Fernanda Muñoz Guerrero, Laura Valentina Buitrago Castro, Valentina Malvido Samboni, Juan Santiago Velásquez Macías, Jessica Daniela Aguilar Max, Nathaly Alejandra Rey Pedraza, Stiven David Roberto Acosta, Valentina Cáceres Hurtado, Álvaro De La Cruz Chinome, Jessica Alejandra Triana Galarza, Santiago Esteban Estupiñán Rincón, Dayana Liced Moreno Rodríguez, Derly Mallerly Porras Vergara, Nicolás Jireh Peña Bravo, Jhosepf Alberto Blanco Chaparro, Paula Melissa Avellaneda González, Diego Alexander Gutiérrez Díaz, Ingrid Nathalia Zuluaga Fonseca, Sara Liceth Alvarado Suta, Julián Díaz Reina, Paola Andrea Hernández Mellizo, Ginna Cubillos, Sharick Hernández, María Paula Granada, Ana Sofía Clavijo Mejía, Karen Sofía García Alfonso, Juliana Angélica Jiménez Rubiano, Valeria Sofía De La Peña Muñoz, Mariana Hueso Muñoz, Laura Vargas Numpaque**

**AREANDINA**

Fundación Universitaria del Área Andina

Bravo Rojas, Shirley Lorena

Estudios de caso: una mirada desde la investigación cualitativa para el aula / Compilador Shirley Lorena Bravo Rojas. -- Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina, 2022.

ISBN (Digital) 9789585139596

Incluye índice. 1. Investigación. 2. Educación. - 3. Educación - Investigación. 4. Investigación cualitativa.

Catalogación en la fuente Biblioteca Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá)

370.7-scdd22

## **Estudios de caso. Una mirada desde la investigación cualitativa para el aula**

© Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, diciembre de 2022

© Shirley Lorena Bravo Rojas, Marian Nicolle Moreno Araújo, Ana María Salazar Galvis, Nicol Vanessa Villate Real, Karol Lizeth Bolaños Bernal, María Fernanda Muñoz Guerrero, Laura Valentina Buitrago Castro, Valentina Malvido Samboni, Juan Santiago Velásquez Macías, Jessica Daniela Aguilar Max, Nathaly Alejandra Rey Pedraza, Stiven David Roberto Acosta, Valentina Cáceres Hurtado, Álvaro De La Cruz Chinome, Jessica Alejandra Triana Galarza, Santiago Esteban Estupiñán Rincón, Dayana Liced Moreno Rodríguez, Derly Mallerly Porras Vergara, Nicolás Jireh Peña Bravo, Josepf Alberto Blanco Chaparro, Paula Melissa Avellaneda González, Diego Alexander Gutiérrez Díaz, Ingrid Nathalia Zuluaga Fonseca, Sara Liceth Alvarado Suta, Julián Díaz Reina, Paola Andrea Hernández Mellizo, Ginna Cubillos, Sharick Hernández, María Paula Granada, Ana Sofía Clavijo Mejía, Karen Sofía García Alfonso, Juliana Angélica Jiménez Rubiano, Valeria Sofía De La Peña Muñoz, Mariana Hueso Muñoz, Laura Vargas Numpaqué

ISBN (digital): 978-958-5139-59-6

### **Fundación Universitaria Área Andina**

Calle 71 No. 13-21, Bogotá, Colombia

Correo electrónico: publicaciones@areandina.edu.co

### **PROCESO EDITORIAL**

**Dirección editorial:** Omar Eduardo Peña Reina

**Coordinación editorial:** Camilo Andrés Cuéllar Mejía

**Corrección de estilo y armada electrónica:** Proceditor Ltda.

*Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.*



## **BANDERA INSTITUCIONAL**

Pablo Oliveros Marmolejo †  
Gustavo Eastman Vélez  
**Miembros Fundadores**

Carlos Patricio Eastman  
**Presidente de la Asamblea General y Consejo Superior**

José Leonardo Valencia Molano  
**Rector Nacional y Representante Legal**

Martha Patricia Castellanos Saavedra  
**Vicerrectora Nacional Académica**

Karol Milena Pérez Calderón  
**Vicerrectora Nacional de Crecimiento y Desarrollo**

Erika Milena Ramírez Sánchez  
**Vicerrectora Nacional Administrativa y Financiera**

Felipe Baena Botero  
**Rector - Seccional Pereira**

Gelca Patricia Gutiérrez Barranco  
**Rectora - Sede Valledupar**

María Angélica Pacheco Chica  
**Secretaria General**

Omar Eduardo Peña Reina  
**Director Nacional de Investigaciones**

Fernando Alonso Téllez Mendivelso  
**Decana Facultad de Ciencias Administrativas,  
Económicas y Financieras**

Diana Maritza Luque Mantilla  
**Directora programa de Mercadeo y Publicidad**

Camilo Andrés Cuéllar Mejía  
**Subdirector Nacional de Publicaciones**



# Tabla de contenido

<b>Índice videos YouTube</b> .....	11
<b>Presentación</b> .....	13
<b>3 Cordilleras, cerveza artesanal premium</b> .....	15
Resumen.....	17
Evolución histórica.....	17
Problema, situación o desafío.....	19
Desarrollo del caso.....	20
Su trabajo en equipo.....	20
Mercadeo .....	21
Segmento.....	21
Producto .....	21
Portafolio de productos .....	22
Publicidad .....	23
Distribución .....	24
Ventas .....	24
Competencia.....	24
Reto .....	24
Preguntas detonantes .....	25
Referencias.....	25
<b>Alpina</b> .....	27
Resumen.....	29
Evolución histórica .....	29
Problema .....	32
Descripción del caso .....	32
Temas respecto a canales de distribución.....	32
Cómo hacen publicidad.....	33
Segmento.....	35
Competencia de Alpina .....	35
Preguntas .....	36
Referencias.....	36
<b>Cine Colombia</b> .....	37
Resumen.....	39
Evolución histórica de la empresa.....	39

¿A qué público va dirigido Cine Colombia?.....	40
Problema o situación .....	41
Preguntas detonantes .....	43
Referencias.....	43

## **Cleaning SAS**

### **“Cómo se sobrevive siendo un emprendedor**

<b>en Colombia”</b> .....	45
Resumen.....	47
Evolución histórica de la empresa.....	47
Descripción del caso .....	50
Organigrama.....	51
Problema, desafío o solución .....	52
Preguntas detonantes .....	53
Referencias.....	54

## **Cristalinox**

### **Emprendimiento en el mundo del diseño de interiores** ....

Resumen.....	57
Evolución histórica.....	57
Problema .....	58
Descripción del caso .....	58
¿Cómo es el entorno de la empresa? .....	58
Organigrama empresa Cristalinox .....	59
¿Cómo es su mercado?.....	59
Forma en que se han posicionado en el mercado .....	60
¿Qué reto se proponen para el futuro? .....	61
Referencias.....	61

## **Facetik**

### **Un emprendimiento ciento**

<b>por ciento artesanal</b> .....	63
Resumen.....	65
Evolución histórica de la empresa.....	65
Problema por resolver .....	66
Descripción del caso .....	66
Retos actuales.....	68
Preguntas detonantes .....	69

## **Finca Bellavista**

<b>“Glamping en la Calera, más cerca de las estrellas”</b> .....	71
Resumen.....	73
Evolución histórica de la empresa.....	73
Problema, desafío y solución .....	75
Descripción del caso .....	75
Competencia.....	76
Retos actuales.....	76
Preguntas detonantes .....	77
Referencias.....	78

## **Frappé Guty Guty**

<b>“Los dulce de la fruta en un frappè”</b> .....	79
Resumen.....	81
Evolución histórica de la empresa.....	81
Problema, situaciones o desafíos .....	82
Desarrollo del caso.....	83
Mercadotecnia.....	83
Segmento.....	83
Productos.....	83
Líneas de productos.....	83
Publicidad .....	84
Distribución .....	85
Retos actuales.....	85
Preguntas detonantes .....	85
Referencias .....	85

<b>LifePack</b> .....	87
Resumen.....	89
Evolución histórica de la empresa.....	89
Problema, desafío o situación.....	90
Desarrollo del caso.....	91
Sus trabajadores .....	91
Producción.....	91
Segmento.....	92
Producto .....	93
Publicidad .....	94
Distribución .....	94
Ventas .....	95
Competencia.....	95

Retos actuales.....	96
Preguntas detonantes .....	96
Referencias.....	97

## **Nestlé**

<b>La empresa sostenible que te acompaña y te cuida .....</b>	<b>99</b>
Resumen.....	101
Evolución histórica de la empresa.....	101
Nestlé en Colombia .....	104
Problema, situación o desafío.....	104
Desarrollo del caso.....	104
Productos poco saludables.....	106
Marketing.....	107
Medio ambiente .....	108
Preguntas detonantes .....	110
Referencias.....	110

<b>Nymar Industry .....</b>	<b>113</b>
Resumen.....	115
Evolución histórica de la empresa.....	115
Nombre y cargo del que emprendió el negocio .....	116
Empleados .....	116
Ubicación geográfica de la empresa .....	116
Tipo de clientes.....	116
Problema, desafío o situación.....	116
Descripción del caso .....	117
Línea de productos .....	117
Competencia.....	117
Áreas de trabajo.....	117
Ventas .....	118
Distribución.....	118
Retos actuales.....	118
Preguntas detonantes .....	119
Referencias.....	119

<b>Tamayo Parra S.A.S. ....</b>	<b>121</b>
Resumen.....	123
Evolución histórica.....	123
Problema .....	124
Preguntas .....	125
Referencias.....	126

# Índice videos YouTube

1. Salazar Galvis, A. Moreno Araujo, M. y Villate, N.V. (2022, 30 de mayo). Culturízate con 3 Cordilleras [video]. YouTube. [https://youtu.be/fR0zS\\_jpAAY](https://youtu.be/fR0zS_jpAAY)

2. Bolaños Bernal, K.L. y Muñoz Guerrero, M. (2022, 29 de mayo). 29 de mayo de 2022 [video]. YouTube. <https://youtu.be/F01TvJA4hfc>

3. Buitrago Castro, L.V., Malvido Samboni, V. y Velásquez Macías, J.S. (2022, 29 de mayo). Cine Colombia, una empresa que sin importar el desastre, lo primero son las personas [video]. YouTube. <https://youtu.be/xyyHECayzUI>

4. Aguilar Max, J.D., Rey Pedraza, N.A. y Roberto Acosta, S.D. (2022, 29 de mayo). Estudio de caso Cleaning S.A.S – investigación cualitativa 2022-1 [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=P1Kp5J6XZ24>

5. Cáceres Hurtado, V., De La Cruz Chinome, Á., y Triana Galarza, J.A. (2022, 30 de mayo). Emprendiendo en el mundo del diseño de interiores [video]. YouTube. <https://youtu.be/b7htMNYdR30>

6. Estupiñán Rincón, S., Moreno Rodríguez, D.L., y Porras Vergara, D.M. (2022, 28 de mayo). Facetik, un emprendimiento 100% ecológico [video]. YouTube. <https://youtu.be/kA6zV4f3cgU>

7. Peña Bravo, N.J., Blanco Chaparro, J. y Avellaneda González, P.M. (2022, 29 de mayo). Un escape sin publicidad [video]. YouTube. <https://youtu.be/UZK-Owszjf8>

8. Gutiérrez Díaz, D. y Zuluaga Fonseca, I.N. (2022, 30 de mayo). La gran historia de Frapee Gutu Gutu [video]. YouTube. <https://youtu.be/G8MwyUh11u8>

9. Alvarado Suta, S.L., Díaz Reina, J., y Hernández Mellizo, P. (2022, 17 de mayo). LifePack la empresa verde de Colombia que revolucionó el mercado de los productos desechables [video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=vZJ31\\_3rkJM](https://www.youtube.com/watch?v=vZJ31_3rkJM)
10. Cubillos, G., Hernández, S., y Granada Velásquez, M. (2022, 30 de mayo). Nestlé, la empresa sostenible que te acompaña y te cuida [video]. YouTube. [https://youtu.be/7\\_NbnG9jOGI](https://youtu.be/7_NbnG9jOGI)
11. Clavijo Medina, A.S., García Alfonso, K.S., y Jiménez Rubiano, J.A. (2022, 30 de mayo). Estudio de caso Nimar Industry [video]. YouTube. <https://youtu.be/EigL096BGYI>
12. De la Peña Muñoz, V.S., Hueso, M., y Vargas Numpaque, L. (2022, 27 de mayo). Estudio de caso [video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=ZNOJj\\_PahNM](https://www.youtube.com/watch?v=ZNOJj_PahNM)



# Presentación

El programa de Mercadeo y Publicidad, por medio del sello editorial de publicaciones de Areandina, colabora en la realización de los objetivos de la Fundación Universitaria del Área Andina, trabajando constantemente en la consecución de un *proyecto educativo institucional* acorde a la normatividad del país y a las necesidades del siglo XXI, fortaleciendo el aprendizaje constante y permanente a lo largo de la vida de sus estudiantes.

En esta oportunidad, el libro *Estudios de caso: una mirada desde la investigación cualitativa para el aula*, coordinado por la magíster Lorena Bravo Rojas, docente de este programa, ha sido preparado por estudiantes de tercer semestre integrantes del programa de Mercadeo y Publicidad de la sede Bogotá, en la cátedra Investigación Cualitativa, año 2022.

Uno de los principales méritos de esta obra –integrada por 12 novedosos casos de micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia– radica en aportar experiencias de esas compañías, lo que permitirá al lector tener una visión completa del problema para desarrollar su capacidad de análisis con el fin de resolver problemas ajustados a la realidad nacional, que cambia permanentemente y en la cual los avances tecnológicos en materia de comunicación han llevado a nuevas formas de hacer *marketing*.

Es importante mencionar que cada uno de estos casos ha sido preparado para, por un lado, funcionar como un puente que transporta al estudiante de la abstracta teoría vista en el aula a la dinámica práctica del mundo real y, por otro, evitar el uso constante de ejemplos provenientes de situaciones ocurridas principalmente en empresas de Estados Unidos, que poco aportan a la comprensión de una realidad tan distinta como la nuestra. En su conformación se siguió la metodología diseñada por Manuela Camacho Gómez, de la Universidad Autónoma de Tabasco, y que fue publicada en su libro *Manual para escribir casos de marketing y de administración*.

Sin lugar a duda, *Estudios de caso: una mirada desde la investigación cualitativa para el aula* es uno más de tantos ejemplos de la contri-

bución que se realiza para fomentar el espíritu crítico y analítico de los estudiantes, por lo que se desea sinceramente que este sistema de enseñanza renovado contribuya con los objetivos de aprendizaje planteados en los microcurrículos de las disciplinas financieras-administrativas.

El propósito de este libro es que permita desarrollar en el estudiante una manera lógica y comprensible de pensar en una situación dada, analizando los datos que han contribuido a la existencia del problema, interpretando y valorando la evidencia relativa a la situación antes de tomar una decisión.

Los hechos que se presentan en cada caso fueron consolidados inicialmente en fuentes terciarias como páginas web y diarios de opinión, para luego ser corroborados con una entrevista semiestructurada con el gerente o administrador a cargo de la organización. Finalmente, los estudiantes realizaron un video que busca incentivar la comunicación de los resultados a sus pares, utilizando un lenguaje llamativo, informal y pragmático, propio de su generación.

# **3 Cordilleras, cerveza artesanal *premium***

**Marian Nicolle Moreno Araújo**

**Ana María Salazar Galvis**

**Nicol Vanessa Villate Real**



## Resumen

3 Cordilleras es una empresa de cervezas artesanales que empezó como todo un sueño en 1996 cuando el colombiano Juan David Vélez, un apasionado por la cerveza, viajó a Atlanta (Estados Unidos) en búsqueda de aprender todo lo relacionado con el mundo de la artesanía cervecera. Allí trabajó durante seis años en Sweetwater, una de las principales microcervecerías de Norteamérica, la que le enseñó todo lo necesario para crear un producto artesanal de alta calidad. Las principales sucursales de 3 Cordilleras están ubicadas en Medellín y Bogotá, pero su producto es distribuido alrededor de 15 ciudades en Colombia. Gracias a grandes alianzas con empresas como El Corral han podido nacionalizar sus cervezas. Uno de sus grandes problemas es culturizar a las personas para probar y aprender mucho más de esta industria, a fin de no quedarse solo con lo tradicional.

## Evolución histórica

Juan David Vélez, más conocido como “Juanchi Vélez”, administrador de negocios de la Universidad Eafit, es un emprendedor y fundador de 3 Cordilleras, proyecto que empezó como un sueño que este gran hombre tenía. Es un imaginario que empieza en 1996 cuando Juanchi, a los 25 años, decide viajar a estudiar inglés a Atlanta (Estados Unidos) junto con su esposa Verónica. En su primer año en EEUU va un día a disfrutar de una pizza y ordena un tipo de cerveza (roja) que nunca había visto y mucho menos probado. Al tomarla experimenta una revelación, ya que es diferente en su olor y sabor; inmediatamente se enamora de la cervecería artesanal y al salir compra un libro de cervezas que lo lleva a interesarse cada día más sobre el tema, y con el tiempo logra convencer a los compañeros de la universidad para hacer proyectos sobre cómo montar una cervecería en Colombia.

En 1998 Juanchi visita una de las cervecerías emergentes en aquel momento: SweetWater, con menos de un año de apertura. Juanchi ve en esta el lugar perfecto para obtener experiencia y aprender acerca del proceso de elaboración de cervezas artesanales. Se ofrece a trabajar, pero le es negado porque no tienen el presupuesto para contratarlo. Sin embargo, logra trabajar cinco meses gratis en la cervecería pasando por todas las áreas; simultáneamente Juanchi gana una beca en Kennesaw State University para realizar un MBA (maestría en admi-

nistración de empresas), en donde continúa desarrollando su idea de traer las cervezas artesanales a Colombia.

En 2007 se rinde de la idea de montar la cervecería, pues se encuentra con muchos conflictos, pero a su vez quiere emprender, así que monta una agencia de publicidad en Atlanta. A los ocho meses decide que su pasión es montar la cervecería en Colombia, y entonces se devuelve para su país, se encuentra con un amigo y empiezan a desarrollar con mayor claridad el plan de negocio. Al principio, cuando comienza a mostrarles la idea de la cervecería a los socios, ninguno aprueba su idea, ya que eran necesarios de 37.000 a 530.000 USD. Finalmente, 60 inversionistas aprueban el proyecto y recolectan 635.000 USD.

En 2008 nace 3 Cordilleras con el propósito de crear las mejores cervezas artesanales y cautivar a los colombianos; desde el primer día Juanchi abre las puertas y él mismo se encarga de brindar un servicio propio de la marca, consistente en realizar el *tour* cervecero por toda la fábrica, en el cual muestran paso a paso la producción de las cervezas. Juanchi se encarga, durante tres años, de realizar el *tour* para amigos y socios.

En 2010 la pizzería 1969 empieza como el primer aliado de 3 Cordilleras, con el cual llega a Bogotá y Cali. En 2012 el grupo El Corral hace parte de sus socios (a quienes se les fabrica la cerveza de la casa para los *beer station*), con lo cual logra nacionalizar su cerveza. Ese mismo año lanza la cerveza Rosé, la cual nace a partir de un viaje de Juanchi por Europa (Bélgica y Holanda), en donde conoce este tipo de cervezas afrutadas, de manera que 3 Cordilleras amplía su portafolio de tres a cinco referencias, que incluyen la cerveza negra (Sweet Stout) lanzada en 2011.

En el 2014 la empresa renueva la imagen, mismo año en el cual se genera la sociedad entre Postobón y CCU (Compañía de Cervecerías Unidas de Chile); dos años más tarde 3 Cordilleras hace parte importante de Central Cervecera de Colombia bajo su portafolio de marcas Premium, aunque trabajando siempre de forma artesanal e independiente y bajo el liderazgo de Juanchi Vélez.

Hoy, 14 años después, 3 Cordilleras tiene presencia en más de 15 ciudades de Colombia, donde busca cada día crear cultura cervecera para las personas dispuestas a probar bebidas llenas de nuevos colores, aromas y sabores. Cuenta con más de 80 empleados. Empezó con 25 clientes y ya tiene más de 5.000 alrededor del país.

## **Problema, situación o desafío**

En Colombia la cerveza artesanal representa el 0,35 % de la cerveza que se consume. Esto quiere decir que de 2.300 millones de litros que se producen anualmente en el país, 8 millones son artesanales. Este tipo de cerveza tiene presencia en más de 60 municipios del país, pero aún falta la culturización del producto, ya que existe mucho desconocimiento acerca del producto y el precio es muy elevado en comparación con una cerveza tradicional.

La empresa se enfrenta a escenarios como la falta de una cultura de consumo alternativa y la inclinación por la cerveza industrial, a pesar de las demás opciones que hay en el mercado. De igual manera, la marca no busca ni se enfoca en la producción en masa; por el contrario, se centra más en la producción de cantidades pequeñas con un alto estándar de calidad dirigido a segmentos muy específicos, que tengan gusto por la cerveza y que dispongan del poder adquisitivo para consumir el producto.

Colombia es un país cervecero, pero poco conocedor de los estilos de la cerveza. Afortunadamente, en la actualidad está en proceso de crecimiento la demanda de la cerveza artesanal, ya que los consumidores prefieren marcas independientes y naturales con las que crean proximidad en relación con la forma de vida y sus ideologías. Los creadores de estas ofrecen variedad de experiencias sensoriales con el aroma y sabor de la cerveza, puesto que cada cerveza ofrece cualidades diferentes.

Es por esto por lo que en 3 Cordilleras culturizan y crean reconocimiento de consumo a nivel nacional, permaneciendo firmes al modelo y propósito principal de la empresa que es ser la cerveza artesanal patrimonial.

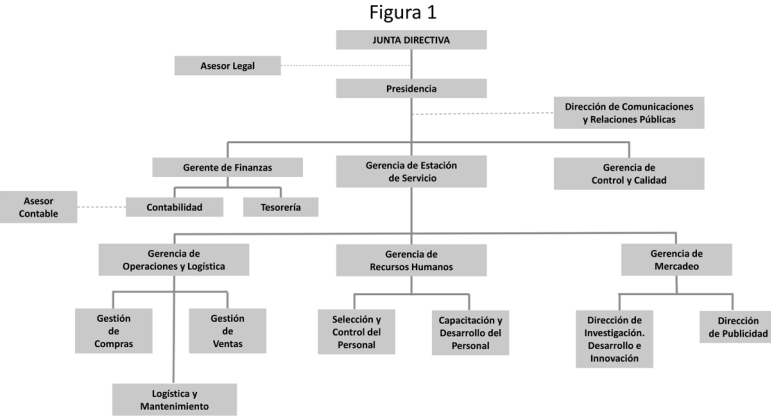
# Desarrollo del caso

## Su trabajo en equipo

La empresa cuenta actualmente con más de 80 trabajadores. Gracias a la nueva sede en Bogotá, su personal ha crecido en gran cantidad. Todos los trabajadores aseguran que antes de hacer parte del equipo de trabajo su dueño, socios y gerentes hacen una reunión examinando qué nivel de interés tienen por la cerveza y qué tanto les gustaría trabajar allí. Por ello, desde el principio 3 Cordilleras se asegura de que sus trabajadores estén enamorados de su marca haciendo que el trabajo sea ameno y agradable para todos. Así mismo, el equipo recomienda trabajar en la empresa porque el ambiente laboral hace que se sientan cómodos y no quieran retirarse de esta. Se busca que los chicos que estudian en universidades y hacen parte del equipo se sientan felices porque les dan la oportunidad de acomodar sus horarios si así es necesario, haciendo que la relación entre dueño y empleado sea amigable.

A continuación, un organigrama de las personas que conforman 3 Cordilleras:

**Figura 1. Organigrama distribución de la empresa**



Fuente: [https://4.bp.blogspot.com/-loEi1biAsM0/Wbx199zjekI/AAAAAAAAAFI/YYnXDTAMD4L6tRT\\_1O7xN5ynZ41Iv-yQCEwYBhgL/s320/Captura%2Bde%2Bpantalla%2B2014-04-19%2Ba%2Bla%2528s%2529%2B15.13.04.png](https://4.bp.blogspot.com/-loEi1biAsM0/Wbx199zjekI/AAAAAAAAAFI/YYnXDTAMD4L6tRT_1O7xN5ynZ41Iv-yQCEwYBhgL/s320/Captura%2Bde%2Bpantalla%2B2014-04-19%2Ba%2Bla%2528s%2529%2B15.13.04.png)



## **Mercadeo**

Cuando 3 Cordilleras se lanzó al mercado en Colombia las cervezas artesanales en el mercado de Latinoamérica representaban un 4 % y en Colombia solo llegaban a un 0,35 %; no obstante, eso no fue impedimento alguno para que la marca llegara al mercado. De igual manera, solo había 3 o 4 microcerveceros, y ahora hay más de 2000 intentando competir o hacer un mercado parecido al de la empresa. Luego de años, 3 Cordilleras logra posicionarse como la segunda cerveza artesanal más vendida en Colombia, y contribuye de forma significativa a que el mercado de las cervezas artesanales pase de un 0,35 % a un 2 %.

3 Cordilleras estableció su plan de mercadeo iniciando por definir su público y consumidor objetivo o potencial, luego implementa el *radical marketing*, el cual es una estrategia de mercadeo basada en la innovación, lo que genera una propuesta de valor diferente. Es por esto que 3 Cordilleras opta por incluir a su servicio dos experiencias para el cliente: por un lado, los *tours* que se realizan cada semana; en esta actividad el encargado habla sobre la historia de la cerveza, cómo es todo el proceso de creación de esta y por último todos los beneficios y/o elementos que la hacen *premium*, y por otro, las catas cerveceras en que se le regala una copa al cliente con un poco de cada una de las cervezas que se ofrecen, y de cada una se explica el origen, elementos que contiene y el porqué de su olor o sabor, con lo cual se ayuda a generar cultura al consumir la cerveza artesanal.

## **Segmento**

El cliente objetivo de 3 Cordilleras son jóvenes, ya que están más abiertos a probar cosas novedosas. Son personas educadas y cultas, cansadas de lo tradicional, a quienes les gusta la cerveza, residen en Colombia, les gusta viajar, con un nivel cultural alto y de estrato socioeconómico 4, 5 o 6.

## **Producto**

3 Cordilleras ofrece una línea de seis cervezas artesanales innovadoras; en estas se usa una mayor proporción de ingredientes, potenciando e intensificando aspectos y características importantes como el sabor,

color y aroma; dichos ingredientes son 100 % naturales: agua, cebada malteada, lúpulo y levadura. No hay ninguna adición de productos artificiales, para así lograr el producto final de una cerveza fresca.

## Portafolio de productos

**Tabla 1. Portafolio de productos**

Producto	Características	Recomendación
<p>Mona</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza tipo Blonde Ale</li> <li>• Color dorado brillante (filtrada), refrescante, ligera, con suaves notas cítricas.</li> <li>• 3,9 % alc. IBU 20.</li> </ul>	<p>Ideal para compartir en cualquier momento y cualquier lugar.</p>
<p>Blanca</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza tipo Wheat Ale (con trigo)</li> <li>• A base de malts pálidas y trigo, color dorado pálido (turbia).</li> <li>• Suave, fresca y balanceada, notas florales sin amargor intenso.</li> <li>• 4,6 % alc. IBU 15.</li> </ul>	<p>Perfecta para carnes blancas, quesos suaves y ensaladas.</p>
<p>Mulata</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza tipo Amber Ale</li> <li>• Color rojizo intenso, aroma y sabor tostado, con notas acarameladas y amaderadas (turbia).</li> <li>• 5,2 % alc. IBU 26,5.</li> </ul>	<p>Ideal para maridar con carnes rojas, comidas condimentadas, embutidos madurados.</p>

(Continúa)

Producto	Características	Recomendación
<p>Mestiza</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza tipo American Pale Ale</li> <li>• Color ocre, cítrica, con aroma y sabor amargos, final seco (turbia),</li> <li>• 4,8 % alc. IBU 28,5.</li> </ul>	<p>Perfecta con comida picante, frutos, comida de mar y quesos madurados.</p>
<p>Rosada</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza tipo Rose</li> <li>• A base de maltas pálidas y trigo, color rosa pálido, aroma y sabor dulces a frutos rojos (turbia).</li> <li>• 3,8 % alc. IBU 15.</li> </ul>	<p>Para tomar con comidas suaves y ligeras, pastas, sándwiches y postres.</p>
<p>Negra</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerveza tipo Sweet Stout</li> <li>• Carácter fuerte con aroma a café y cocoa y mucho cuerpo (turbia).</li> <li>• 6,4 % alc. IBU 25.</li> </ul>	<p>Perfecta con comidas fuertes, postres con chocolate, café o arequipe.</p>

Fuente: <https://3cordilleras.com/nuestras-cervezas-2/>

## Publicidad

Su publicidad no va dirigida a medios masivos, sino a nichos pequeños de mercado, ya que 3 Cordilleras piensa que es mejor atender bien al cliente, enamorarlo del producto, dárselo a conocer y enseñarlo a la

cultura cervecera para que pueda abrir su mente a productos y disfrute cervezas innovadoras

### **Distribución**

El canal de distribución que implementó 3 Cordilleras fue aliarse con el grupo SVA para distribuir su línea de productos. El aliarse con SVA y sus marcas de restaurantes, entre los que se encuentran Hamburguesas El Corral, Corral Gourmet, Leños y Carbón, Leños Gourmet y Beer Station, permitirá a la marca posicionarse en el mercado en Bogotá y Medellín.

### **Ventas**

Desde el inicio de 3 Cordilleras sus ventas en general han sido muy buenas, ya que desde su lanzamiento en el mercado no han dejado de aumentar; por ejemplo, dos años después sus ventas incrementaron un 80 %, tres años después aumentaron un 50 % más, y así han venido en crecimiento hasta el día de hoy.

### **Competencia**

3 Cordilleras cuenta con dos grandes competencias directas producidas por Bavaria; por un lado, está BBC, marca de cervezas artesanales que cuenta con un portafolio de 6 cervezas diferentes, y por otro lado está Dos Carreras que también es una marca de cervezas artesanales que tiene una línea de producto con 9 cervezas diferentes.

### **Reto**

Uno de los mayores retos de 3 Cordilleras fue cuando se realizó el montaje de la planta, puesto que esta venía de Estados Unidos y ellos pensaban traerla armada a Colombia. Luego se percataron de que la planta tenía que salir del país por partes y armarla al llegar a Colombia, pero cuando llegaron al lugar donde iba a ser instalada, en Medellín (Colombia), no había por la puerta y tuvieron que abrir la parte de arriba de la fábrica para poder instalarla y así comenzar con la producción de 3 Cordilleras.

## Preguntas detonantes

1. ¿De qué manera se ha visto afectada la empresa por la poca cultura cervecera en los consumidores?
2. ¿Han observado alguna mejoría en cuanto a la cultura cervecera del consumidor posterior a la experiencia y *tour* ofrecidos por la empresa?
3. ¿Qué tácticas o estrategias implementar para cumplir el objetivo de convertirse en la cerveza patrimonial de Colombia?
4. ¿La competencia los afecta o impide de alguna manera cumplir su objetivo de culturizar a los consumidores sobre la cerveza artesanal de calidad?
5. ¿Han notado brechas culturales entre Medellín y Bogotá con relación a la cerveza artesanal?
6. ¿Qué aspectos se toman en cuenta en el momento de decidir en qué lugar es ideal o acertado estratégicamente abrir un nuevo punto de fabricación y venta?

## Referencias

- 3 Cordilleras | Cerveza artesanal. (z.d.). 3 Cordilleras. Consultado 25 de abril de 2022. <https://3cordilleras.com/>
- 40 La mejor cervecería artesanal de Antioquia (3 Cordilleras). (2017, 14 junio). [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=NUjE-g\\_Lhlohttps://www.youtube.com/watch?v=HvS1P0wB\\_Aw&t=375s](https://www.youtube.com/watch?v=NUjE-g_Lhlohttps://www.youtube.com/watch?v=HvS1P0wB_Aw&t=375s)
- Aldaz, E. (2020, 23 junio). Cerveza artesana, ¿qué es y quién la consume? Neo-Drinks. Consultado 25 de abril de 2022. <https://neodrinks.com/cerveza-artesana-que-es-y-quien-la-consume/https://neodrinks.com/cerveza-artesana-que-es-y-quien-la-consume/>
- BBC: Cerveza artesanal colombiana | Cervecería BBC. (z.d.). BBC. Consultado 25 de abril de 2022. <https://www.bbccerveceria.com/#:%7E:text=Cerveza%20negra%2C%20robusta%20y%20cremosa,a%20caramelo%20y%20caf%C3%A9%20tostado.>

- Dos Carreras - Cerveza Artesanal - Craft Ales Bogotá -. (z.d.). Dos Carreras Cerveza Artesanal en Bogotá. Consultado 25 de abril de 2022. <https://www.doscarreras.com/>
- Editor La Barra. (2019, 15 julio). Cervecerías artesanales, más que una tendencia. La Barra. Consultado 25 de abril de 2022. <https://www.revistalabarra.com/ediciones/ed-110-premiando-a-los-que-trabajan-con-pasion/las-cervecerias-artesanales-mas-que-una-tendencia/https://3cordilleras.com/quienes-somos/>
- Giraldo, L. (2019, 2 septiembre). BrewPub, nuevo concepto de cervecería artesanal en Bogotá. La Barra. Consultado 25 de abril de 2022. <https://www.revistalabarra.com/brewpub-nuevo-concepto-de-cerveceria-artesanal-en-bogota/>
- Juanchi Vélez, fundador de Tres Cordilleras. (2018, 13 septiembre). [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=2TZsNkDAMZIhttps://www.youtube.com/watch?v=5ZdGE9MNOR8>
- Kaderian, S. (2018). Lo artesanal como mediación técnica y simbólica. Cultura, identidad local y aprendizaje en la cerveza artesanal de Bariloche, Argentina. *Rivar*. <https://www.redalyc.org/journal/4695/469565683003/html/>
- Ospina, C., Roblez, J. y Viana, A. (2013). Cervecería 3 Cordilleras. Una idea que se convirtió en un sueño; un sueño hecho realidad. Ceipa. [https://icontent.ceipa.edu.co/gdc/recursos/otros/Caso\\_Tres\\_Cordilleras.pdfhttps://www.portafolio.co/negocios/tener-presencia-nacional-meta-de-la-cerveceria-3-cordilleras-521148](https://icontent.ceipa.edu.co/gdc/recursos/otros/Caso_Tres_Cordilleras.pdfhttps://www.portafolio.co/negocios/tener-presencia-nacional-meta-de-la-cerveceria-3-cordilleras-521148)
- Portafolio, R. (2014, 21 agosto). Cervecería 3 Cordilleras en alianza con el grupo de El Corral. Portafolio.co. Consultado 25 de abril de 2022. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/cerveceria-cordilleras-alianza-grupo-corral-58672>

# **Alpina**

**Karol Lizeth Bolaños Bernal**

**María Fernanda Muñoz Guerrero**





## Resumen

Alpina es una empresa de fabricación y distribución de lácteos construida en 1945 por los socios Walter Goggel y Max Bazinger, inicialmente ubicada en Sopó, Cundinamarca, Colombia, para luego ser extendida alrededor de Latinoamérica. En Colombia se ha nombrado como una de las cuatro compañías de lácteos que mejor reputación tiene, pero ¿quién es realmente Alpina?, ¿cuál es su trayectoria? y ¿cómo ha logrado su reputación? Para entender y responder a estas preguntas se debe enfatizar en su historia.

## Evolución histórica

La historia de Alpina se despliega por dos hombres suizos con una gran amistad, trabajadores y muy futuristas, entregados completamente al trabajo por amor, y es así como logran llegar a las tierras Colombianas en el año 1945, el señor Walter Goggel recibió de su abuelo la herencia de poder construir un negocio y ser propietario de él cerca de Lucerna, tras sentir la Segunda Guerra Mundial de Bélgica se trasladó al Ecuador y allí emigró con su familia, se instaló la sur del país, lugar en el que se dedicó a la agricultura. Su amigo de la juventud Max Bazinger lo invitó a que se mudará y empezará a trabajar con él. Juntos iniciaron la elaboración de mantequilla y quesos en Ecuador, el trabajo no dio fruto debido a lo incierto del mercado y a la escasa condición de luz y agua tan complementarias para el desarrollo de los productos lácteos.

El señor Max Bazinger residiendo aún en el Ecuador fue invitado a Colombia por su amigo suizo para experimentar la variedad de medios de trabajo en el país colombiano. Walter Goggel y Max Bazinger decidieron probar suerte en tierras colombianas y viajaron en busca de muchas oportunidades y zonas ricas para el almacenamiento de leche. Se les dio la oportunidad de recorrer el Valle de Sopó ubicado en la Sabana de Bogotá, Colombia, ambos quedaron encantados por la similitud que tenía con el paisaje suizo. Camino hacia el pueblo brotó la idea de establecerse para la fabricación de quesos y mantequilla. En aquel tiempo compraban 500 botellas de leche y a mano se elaboraba el queso a diario, es aquí donde por primera vez se crean los quesos parmesanos, *emmental* y *gruyere* que fueron bastante exitosos, con el tiempo aseguraron un pequeño porcentaje de clientes en el mercado, haciendo que el número de botellas de leche procesadas creciera rá-

pidamente por día. Gracias a esto, en los años 50 Alpina pudo tener su primera planta industrial por un préstamo bancario en un terreno de 7 fanegadas para crear más productos, empezando ellos con 45 empleados que poco a poco se fueron expandiendo a más por aquellos años manteniendo la misma producción de mantequillas y quesos.

La cabaña se convirtió en un punto clave de los visitantes claves de la empresa. Para la década de los 70 Alpina amplió su portafolio de productos y empezó a distribuir marcas como kumis y a inicios de los 80 es cuando sale el icónico arequipe que se vuelve como el despegue de la empresa motivándola a sacar más productos a mediados de los 80, como la gelatina Boggy ya preparada, pues antes solo existía la gelatina en polvo. Con el tiempo, en 1987, sale el yogur Fitness, que ayudaba a la flora intestinal y cuidaba la figura, más enfocado a las personas con un cuerpo *fitness*; su público objetivo eran las mujeres. Y en 1988 sale BonYurt a partir de una alianza con Kellogs; era un vaso de yogur con cereal en la tapa. En 1990 sale al mercado Alpinito; este alimento se llama *petit suisse* que era traducido como “pequeño suizo”.

En 1992 Alpina no crea ningún producto, sino la forma innovadora para que sus productos duraran hasta seis meses sin introducirlos en la nevera; esto se logra gracias a la implementación de la tecnología UHT (*ultra-high temperature*), lo que permite dicha acción. Esto se da porque Colombia sufre una crisis eléctrica, y se convierte en la primera ayuda ambiental que tiene Alpina con el país y empieza a implementar esta tecnología UHT en todos sus productos; por ejemplo, la avena que saca en 1995. En esta fecha la empresa consigue un avance grande, ya que empieza a comercializar sus productos fuera del país, en primera instancia a Ecuador y Venezuela. Y aun así sigue innovando sus productos: lanza el jugo Soka, en 1997, y crea una línea de comidas para bebés, estrenada en el 2002; era una compota que entonces se llamaba Alpina Baby.

En el año 2000 Alpina gana un certificado ISO 9001 con el cual demuestra la gran gestión y calidad de los productos de la empresa; es la primera empresa de este tipo en el país que obtiene este certificado.

Posteriormente, en el 2004, lanza el Alpin, el cual son leches achocolatadas de tres sabores: vainilla, chocolate y fresa. El más vendido es el de sabor de chocolate. En el 2005 saca el jugo Fruper, con un público

objetivo de niños de 5 a 15 años. En el mismo año salen también los jugos Fruto para adolescentes mayores de 16 años. En ese año Alpina cumple los 60 años y cambia por primera vez su logo.

En el 2017 sale el Yox, dirigido a un público objetivo de deportistas, y el Regeneris, enfocado a que las personas tuvieran un tránsito intestinal adecuado.

En 2008 crean la Fundación Alpina, la cual trabaja para el desarrollo de la comunidad rural del país promocionando sus productos y el centro de investigación de Alpina, que ayuda a crear productos que nutran a los consumidores.

Alpina en el 2011 logra expandirse más: crea su primer punto en los Estados Unidos, el cual en la actualidad sigue vigente, y en este mismo año saca productos como el Caffè Latte y el AlpiFrut. En el 2013 saca el yogur griego y el jugo Frizz y muchos más tipos de queso, y en el año 2015, como conmemoración de los 70 años de la empresa, lanza un queso llamado Sopó, con el cual homenajea a su lugar de creación.

Walter Goggel fue quien, con un sello que contenía el nombre de Alpina en un manuscrito y en color verde, lo estampó sobre uno de los quesos, lo que dio el original logotipo de la compañía; sin embargo, a lo largo de la historia se ha modificado su logo varias veces. Sus representaciones aparecen en la figura 2.

**Figura 2. Logo Alpina**

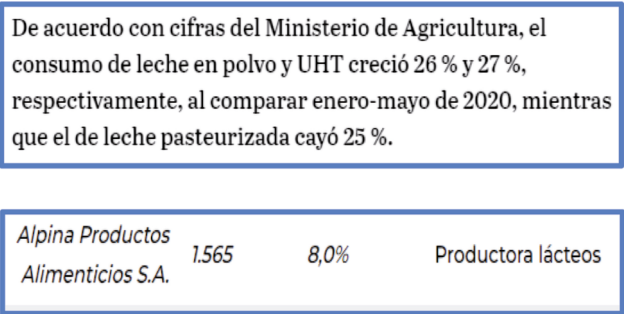


Fuente: elaboración propia. Tomado de la página web <http://www.alpina.com.co>

## Problema

1. En redes sociales circula una campaña que invita a no comprar productos Alpina porque, según la compañía, está importando la leche en polvo de Estados Unidos y esto afecta a productores de leche colombianos, es decir, hay un detrimento de productores nacionales.

**Figura 3**



## Descripción del caso

Se ha comprobado que Alpina ha hecho exportaciones de leche cuando en el país hay excedentes de producción; por ende, hay abastecimiento de mercados, ya que el precio de los productos se ha ajustado por la productividad.

## Temas respecto a canales de distribución

Inicialmente surgen dos temas relevantes de distribución: el primario y el secundario; ambos llevan el mismo proceso, desde la remisión del pedido, hasta la distribución de este; solo que, a diferencia del primario, el secundario se hace con la terminación CDRS en la cual únicamente se ven implicados los centros de distribución regionales, los cuales se encuentran situados en Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga, Cartagena, entre otros.

Respecto a los canales de distribución, encontramos varios; los más relevantes son:

- Tradicional: en este, observamos una segmentación en cuanto al tipo de mercado al cual va dirigido, ya que está formado por tipologías de detallistas, tales como: almacenes de víveres, tiendas de barrio, panaderías, cafeterías, entre otras. Además, cabe resaltar que este va orientado a la atención del cliente.
- Distribuidores: va enfocado a transportadores, los cuales son delimitados por la empresa para repartir los productos por zonas determinadas; se maneja una tipología detallista: graneros, cafeterías, panaderías, entre otras.
- Autoventas: orientado a la atención de clientes, con tipologías de detallistas como: graneros, cafeterías, panaderías y demás. Estos son atendidos directamente por la compañía mediante su fuerza de venta y distribución, atendidos bajo el modelo de venta directa.
- Autoservicio: este canal tiene cobertura nacional y regional, va dirigido a las grandes cadenas de supermercados que cuentan con más de 1000 m<sup>2</sup>, en los cuales también podemos contar con varias cajas registradoras para pagos y una gran variedad en productos. "Temas y canales de distribución de Alpina" (González, Y., 2015, p. 2).

## Cómo hacen publicidad

Con su publicidad, Alpina inicialmente busca dar a conocer la existencia y las características diferenciales de su producto en el mercado. Dicho lo anterior, se procede a mostrar algunos de los medios más destacados de la publicidad de Alpina:

- Anuncios en Facebook: se destinan alrededor de 800.000 COP con una periodicidad mensual, con la cual se planea hacer una optimización o creación de fan page, tener un anuncio por día y un análisis y segmentación al público.
- Caracol Radio: con este se plantea tener una presentación diaria durante 22 días, con una periodicidad mensual y se manejará un valor de alrededor de 35.000.000 COP.

- **W Radio:** se destinará un presupuesto de 75.000.000 COP, con una periodicidad mensual, en la cual se plantea tener 16 anuncios de 20 segundos y 16 despedidas de 20 segundos. Aparte se tendrán 16 cuñas, las cuales se realizarán, una diaria, durante 16 días.
- **Revista Dinero:** tendrá un costo de 23.968.000 COP, con una periodicidad de 15 días; incluirá la publicidad de la página más el *banner* en el sitio web.

Para finalizar, se determina un gasto mensual en publicidad de 134.768.000 COP.

Fuente: "Presupuesto para publicidad" (Castro, S., 2017, p. 2).

**Tabla 2**

<b>Línea</b>	<b>Productos</b>			
<b>Leches</b>	Leche vida larga descremada deslactosada	Leche de almendras	Leche vida larga entera	Leche Nutrideli
	Leche vida larga semidescremada deslactosada			
<b>Yogur y bebidas lácteas</b>	Yogur deslactosado Alpina	Yogur original Alpina	Yogur griego	Yogur Finesse
	Yox	Finesse con cereal Musli	Bon Yurt	Mini Bon Yurt
	Yogo Yogo	Alpin	Kumis Alpina	Regeneris
<b>Quesos</b>	Quesos frescos		Quesos maduros	
<b>Cremas y esparcibles</b>	Creminosino	Crema de leche Alpina	Mantequilla Alpina	Crema de leche Finesse
	Queso crema Finesse		Mermelada	
<b>Línea origen vegetal</b>	Bebida de marañón Alpina	Bebida de almendras Alpina	Bebida de marañón Finesse	Griego vegetal
<i>Snacks</i>	Snack de queso parmesano Alpina	Snack de queso Sopó	Snack de queso holandés Alpina	

(Continúa)

<b>Línea</b>	<b>Productos</b>			
<b>Avena</b>	Avena Finesse	Avena Alpina	Avena esencial	
<b>Postres</b>	Arequipe Alpina	Alpinette	Boggy	Alpinito
	Brownie Finesse		Gelatina Finesse	
<b>Bebidas y jugos</b>	Soka	Frutto	Fruper	Carioca

La cuarta empresa que cuenta con mayor reputación en Colombia es Alpina. Esta compañía hoy en día cuenta con más de 5.150 empleados, en Colombia tiene seis plantas (Facatativá, Caloto, Sopó, Chinchiná, Popayán y Entrerrios) y oficinas en Venezuela, Ecuador y Estados Unidos, con atención al mercado centroamericano.

## Segmento

La empresa Alpina se dirige a un público amplio y sobre todo a los niños, por su gran variedad de productos nutritivos. Su segmento se encuentra en un rango de edad entre 1 a 90 años, de sexo masculino y femenino, nacionalidad colombiana.

Son personas que tienen un ingreso de 500.000 COP mensual y ocupación general, educación primaria, secundaria, universitaria y especializaciones, con un estrato socioeconómico desde el 1 hasta el 4. El ciclo de vida se presenta en estudiantes, empresarios, deportistas, gimnastas, entre otros. El perfil es el de personas con buena alimentación, buenos hábitos alimenticios y gustos preferentes. En cuanto al estilo de vida y valores, son emprendedores destacados por su buen gusto y el cuidado al alimentarse bien.

## Competencia de Alpina

Alquería: una empresa que nació en 1959 con el sueño de llevar bienestar y nutrición a los colombianos. “Una Fruttobotella de leche, una botella de salud”: ese ha sido el lema de los fundadores Jorge Cavalier Jiménez y su hijo Enrique Cavalier.

Parmalat: la empresa Parmalat se ha encargado de alimentar a los colombianos con productos saludables de alta calidad desde 1995.

Colanta: un grupo de 60 campesinos en 1964 sembraron la base cooperativa de Colanta, llamada inicialmente Coolechera.

## Preguntas

- ¿Cuál ha sido la solución frente a la consecuencia expuesta en el caso?
- ¿Qué tan cierto es que en el 2020 importaron 40.000 toneladas de leche de Estados Unidos?
- Si es así, ¿cuál es la razón por la que importan leche?
- ¿Qué consecuencias conlleva esto?
- ¿Qué conlleva para Alpina comprar un determinado porcentaje de leche?
- ¿Qué se quiere lograr con la compra de leche?
- ¿Qué consecuencias ha tenido la empresa?

## Referencias

- Alpina, S. A. y Completo, V. mi P. (n. d.). Nacimiento de Alpina. Blogspot.com. Recuperado abril 4, 2022, de Nacimiento de Alpina.
- Casa Editorial El Tiempo. (n. d.). En imágenes. Así era Alpina hace 70 años. Portafolio.co. Recuperado abril 4, 2022, de En imágenes. Así era Alpina hace 70 años | Empresas | Negocios | Portafolio.



# **Cine Colombia**

**Laura Valentina Buitrago Castro**

**Valentina Malvido Samboni**

**Juan Santiago Velásquez Macías**



## Resumen

Según el sitio web oficial de la compañía (2022), Cine Colombia es el mayor exhibidor del séptimo arte en Colombia, con películas de Hollywood. Se trata de películas comerciales, pero esto no lo cohibe de traer a la pantalla grandes obras del cine independiente o representantes del cine arte. Gracias a esto, en la última década Cine Colombia ha traído más de 700 títulos y es representante de (en promedio) el 14 % de la taquilla local. Son producciones de cine comercial, alternativo, cine arte, ópera, teatro, documentales, clásicos del cine, películas ganadoras del Óscar. A estas añade su servicio de comidas, con oferta de Juan Valdez Café (alianza con la empresa, la cual permite que se localicen en todos los puntos Multiplex), *sushi* y confitería; estas dos últimas son parte del equipo Cineco.

Esta empresa ya cuenta con 45 Múltiplex en el territorio nacional, sin mencionar el proyecto de "Ruta 90", que, como se cuenta en la página de Cine Colombia, está en funcionamiento desde 2017, y hasta la fecha ha abarcado el 90 % del territorio nacional y durante el tiempo de cuarentena se reinventaron haciendo que Ruta 90 llevara alimentos y elementos de salud a hospitales y barrios.

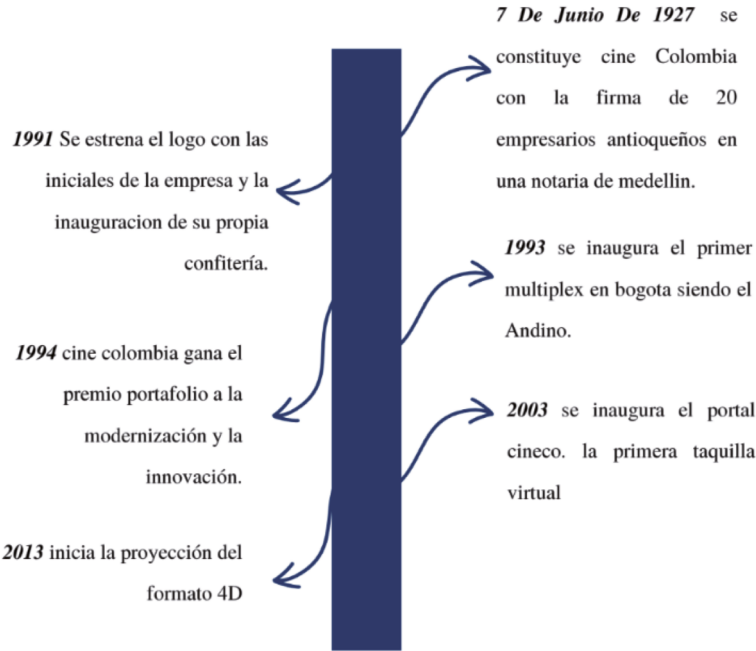
### **Evolución histórica de la empresa**

El 6 de marzo de 2020 se presentó el primer caso de Covid-19 en Colombia (Ministerio de Salud, 2020) y según la revista Portafolio (2021) el 14 de marzo del 2021 Cine Colombia se vio forzada a cerrar sus puertas, enfrentando grandes gastos y pérdidas de insumo en sus establecimientos, razón por la cual tuvo que buscar nuevos servicios para afrontar esta crisis.

Esta historia se remonta a 1897 cuando llega la cinematografía a Colombia. Con el arribo de la primera máquina capaz de proyectar películas, el 7 de junio de 1927, se inicia la construcción de la compañía Cine Colombia. Esta idea surge de 20 empresarios antioqueños que quieren adentrarse en el mundo cinematográfico. En 1991 se logra entregar el logo con las iniciales de la compañía y en 1993 se inaugura el primer Multiplex en Bogotá, el Andino. Algún tiempo después, por su innovación y la modernización que implicó este proyecto, gana el

premio de Portafolio. En el 2003 se genera por primera vez la taquilla virtual, lo que conllevó grandes y novedosas expectativas del proyecto, y en 2013 vuelve a sorprender con la iniciativa del proyecto en 4D. Según *La República* (2019), "Cine Colombia cuenta con los 10 Múltiplex con mayor asistencia de espectadores". En los primeros lugares se encuentran: Centro Mayor, Las Américas y Portal la 80; por otro lado, los más destacados son: Unicentro, Santa Fe, Gran Estación y Titán Plaza.

**Figura 4.**

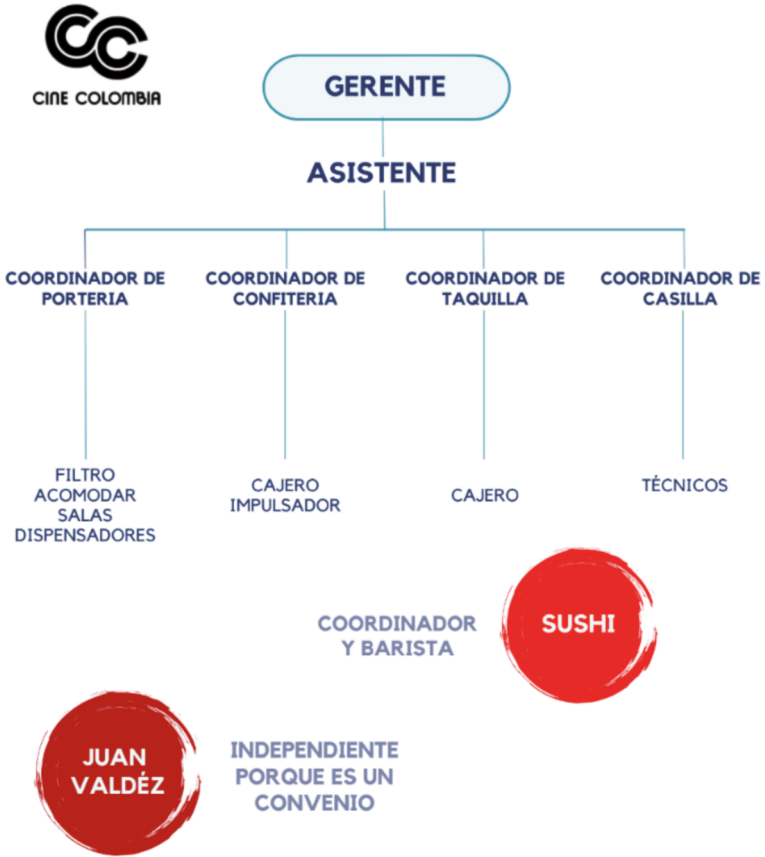


**¿A qué público va dirigido Cine Colombia?**

Cine Colombia tiene dos grupos objetivo: el primero es el genérico, donde están los padres, niños y adultos jóvenes a quienes les guste el cine comercial, como terror, infantil, acción, entre otros. Un ejemplo de esto son los padres que van al cine a ver las películas de Spider-Man, o el grupo de amigos que va a ver El Conjuro. Como segundo público están las personas a quienes les gusta el cine alternativo, ballet, ópera, teatro y cine nacional. Un ejemplo son las personas que estudian ca-

rreras relacionadas con la danza o que les gusta este mundo y van a ver el Lago de los Cisnes.

**Figura 5. Organigrama**



## Problema o situación

Como podemos evidenciar, Cine Colombia tiene poco más de nueve décadas de experiencia desde que abrió sus puertas al público y según su página oficial (2022) cuenta con 866 empleados y 45 multiplex.

Por otra parte, la empresa no fue inmune al problema global que causó la covid-19, ya que, según *El Tiempo*, le dejó una deuda de 68 millones de pesos; al darse cuenta de que su deuda era muy grande, fue uno de los primeros cines en Colombia en reinventarse por completo; por ejemplo, la nueva metodología de la Ruta 90, la implementación de los autocines (servicio que solo se manejó durante época de cuarentena obligatoria) y la inclusión de nuevos servicios como los domicilios Cineco.

La reinención de la Ruta 90 fue la primera acción que hizo la empresa para adaptarse a la crisis. En este nuevo camino, según Cine Colombia (2022), la Ruta 90 se dedicó a entregar mercados en zonas vulnerables de Bogotá, llevar elementos de salud a hospitales y clínicas, y proyectó cine gratuito en los barrios de Bogotá. A medida que la situación se iba controlando, la Ruta 90 volvió a sus principios de llevar el séptimo arte a toda Colombia. El autocine fue la segunda acción de adaptación a la situación. Aunque es un concepto antiguo, se volvió a manejar para seguir los protocolos de distanciamiento para seguridad de los espectadores; fue el primer cine en Colombia en implementar de nuevo este método tan *vintage* en la actualidad, pero, debido a la entrada de la nueva normalidad y de nuevos protocolos para prevenir la covid-19, se dejó de usar este método.

En la actualidad Cine Colombia sigue endeudada. Lamentablemente la empresa no puede comentarnos la cifra exacta, pero según palabras del gerente del punto de Unicentro, Julián Bautista, “la situación actual nos deja muy difícil el ingreso de nuevos empleados a la empresa...”. Gracias a la experiencia de un extrabajador se nos confirmó esta situación. Esa persona nos comentó de los turnos tan extensos que tenía que laborar, pues tenía que cumplir por lo menos con dos a tres horas extras, aunque su turno laboral se hubiera acabado, y sin darle la opción de hacer esas horas extras voluntarias; también los traslados frecuentes de personal a diferentes Múltiplex por la gran demanda que se requería, y por último nos comentaba los largos plazos que duraban para contratar gente nueva tras la renuncia masiva que aconteció por la explotación laboral sufrida en los Multiplex. Esta es una parte importante del endeudamiento que tiene en la actualidad Cine Colombia.

## Preguntas detonantes

1. ¿Podría contextualizarnos cómo fue el inicio de la pandemia? Desde el anuncio de los cierres de centros recreativos hasta el principio de la reapertura.
2. ¿En qué puntos usted cree que la pandemia ha afectado más a Cine Colombia?
3. ¿Qué decisiones ha tomado Cine Colombia para disminuir los efectos negativos de la pandemia?
4. ¿Estás acciones han sido oportunas?
5. ¿Cómo ha visto el desempeño de la plataforma de Cineco Plus y el servicio de domicilios?
6. ¿Qué pensaron en Cine Colombia en el momento de crear estos nuevos servicios? ¿Han cumplido sus propósitos?
7. ¿Cómo se ha llevado la reapertura al 100 % en los múltiplex?

## Referencias

- Casa Editorial El Tiempo. (1993, 23 diciembre). Érase una vez... en la historia. *El Tiempo*. Consultado 25 de abril de 2022. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-279372>
- Cine Colombia. (z.d.). Cine Colombia - Acerca de Cineco - Historia. Consultado 25 de abril de 2022. <https://www.cinecolombia.com/acerca-de-cineco/historia>
- Cine Colombia. (z.d.). Cine Colombia - Ventas Corporativas - Portafolio. Consultado 25 de abril de 2022. <https://www.cinecolombia.com/ventas-corporativas/portafolio>
- Durán, C. B. (2021, 15 octubre). Cine Colombia y su estrategia para sobreponerse a la pandemia. *Forbes Colombia*. Consultado 25 de abril de 2022. <https://forbes.co/2021/10/15/editors-picks/cine-colombia-y-su-estrategia-para-sobreponerse--la-pandemia/>

Editorial La República S.A.S. (2019, 11 enero). Cine Colombia cuenta con los 10 Múltiplex con mayor asistencia de espectadores. *La República*. Consultado 24 de abril de 2022. <https://www.larepublica.co/empresas/cine-colombia-cuenta-con-los-10-multiplex-con-mayor-asistencia-de-espectadores-2814419#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20el%20podio,Estaci%C3%B3n%2C%20Tit%C3%A1n%20Plaza%20y%20Unicentro.>



# **Cleaning SAS**

## **“Cómo se sobrevive siendo un emprendedor en Colombia”**

**Jessica Daniela Aguilar Max**  
**Nathaly Alejandra Rey Pedraza**  
**Stiven David Roberto Acosta**



## Resumen

Cleaning SAS es una empresa que fabrica, comercializa y distribuye productos de aseo para el hogar, con una gran variedad de productos caracterizados por la efectividad en su uso y con precios que se acomodan a las necesidades de los consumidores. Además cuenta con una línea de productos para el embellecimiento automotor, los cuales se dieron a conocer por la particularidad de lavar vehículos sin necesidad de utilizar una sola gota de agua, haciéndolos así amigables con el medio ambiente.

La empresa no solamente se especializa en la venta de productos; también proporciona servicios adicionales que giran en torno a los productos de aseo, como la fumigación de plagas, la fumigación de espacios para contraatacar la Covid-19, lavado de muebles y alfombras, lavado de carros y motos, servicios que se prestan directamente por la empresa, sin dejar de lado la venta de los productos al por mayor, especialmente a empresas. Estos escenarios han provocado posicionamiento y confianza en los consumidores, de modo que se ha dado paso a la apertura de varias sedes en la ciudad.

Cleaning es una empresa pensada para consumidores que viven el día a día, que realmente compran lo inmediatamente necesario, que no tienen el presupuesto para los productos para un mes. Por tanto, la empresa llega para convertirse en el espacio perfecto para ofrecer un balance entre calidad y precio y la excelente gestión de marca que día a día los caracteriza, la cual se evidencia desde el punto de venta físico, hasta los canales digitales por donde se busca brindarle una experiencia completa al consumidor.

## Evolución histórica de la empresa

2017: el 6 de julio se da apertura al primer punto establecido para la venta de productos línea automotriz y comercialización de productos de aseo.

2018: Cleaning se hace presente en diferentes ferias empresariales en los barrios de la ciudad de Bogotá, para dar a conocer la apertura de su propia línea de productos.

2019: se incorporan nuevos servicios a la empresa pensados para aumentar la captación de público y el aumento de ingresos.

2020: llega la pandemia provocada por la Covid-19 y todo en la empresa cambia. Se da la apertura de nuevos productos y nuevos servicios.

2021: se generan negociaciones con empresas para la venta de productos de bioseguridad, como caretas, trajes antifluido, tapabocas, gel antibacterial y alcohol.

2022: gracias a los contratos establecidos con diferentes empresas, el presupuesto de Cleaning crece y permite la consolidación de otro punto de venta y la inversión en publicidad paga.

Año tras año, y desde el momento en el que se vendió el primer producto en la empresa, se encuentra Anderson Fabián Forero Moreno, creador en 2017 de lo que hoy por hoy se constituye como Cleaning SAS, que nace de un proyecto de grado para la carrera de Comercio Internacional y Finanzas en la Universidad Jorge Tadeo Lozano en Bogotá. Con el pasar del tiempo la empresa ha crecido gracias al desempeño en el campo comercial. Para ser más exactos, en el 2018 establecer su propia marca fue una decisión trascendental que sin duda alguna trajo muchos beneficios en la consolidación de la empresa.

**Figura 6. Primeros productos propios año 2017**



Fuente: Cleaning.

Figura 7. Primer punto de venta año 2017



Figura 8. Publicidad paga año 2022



Fuente: Cleaning SAS.

La trascendencia de la empresa a lo largo del tiempo se ha caracterizado por la facilidad con la que se puede adaptar a las diferentes situaciones que se presentan. Así mismo, se logra evidenciar el crecimiento que ha explorado a lo largo de los años, frente a diferentes caminos que mejoran la estabilidad de la empresa y el reconocimiento de sus productos. Anderson, su actual gerente, se ha encargado de establecer de forma concreta una hoja de ruta para cada uno de los productos y servicios que ofrece la empresa.

## Descripción del caso

A lo largo de la trayectoria de la empresa se han evidenciado distintas situaciones de baja complejidad con respecto a lo que se presupuesta como objetivo en los diferentes periodos relacionados con los ingresos. Igualmente, se logra divisar un panorama alentador para Anderson y sus empleados, teniendo claro que al ser una microempresa, en un campo tan competitivo como el de los productos de aseo, se necesitaba de tiempo y de un muy buen manejo de los recursos, para sostener la empresa y lograr posicionarse como una empresa competitiva, con productos de calidad y precios cómodos para los consumidores.

Como a cualquier emprendedor de los últimos años, se les presenta un enemigo, el cual trajo consigo mucha incertidumbre: la emergencia sanitaria provocada por la covid- 19 que obligó a muchos a cerrar sus puertas. No obstante, en la empresa se vio una oportunidad de negocio. Al ser de los pocos establecimientos que tenían el permiso para funcionar, Cleaning decide abrir un catálogo de productos enfocados en la bioseguridad, el cual estaba compuesto por gel antibacterial, alcohol, caretas de seguridad, trajes antifluido, guantes, entre otros productos que por esos días eran muy solicitados no solamente por las personas de a pie, sino también por las empresas.

Aquí en este punto las empresas empiezan a generar la apertura de licitaciones para la compra de dichos productos al por mayor. Cleaning, acostumbrada a la venta al detal y a un nivel de producción muy bajo, basada en sus propios tiempos, pasó a prepararse en la producción de cantidades de productos más grandes en tiempo mucho más corto, sin saber mucho del tema. Se inician contratos para empresas como Chevrolet, British Colombia, Aeropuerto El Dorado, canchas de fútbol

dentro y fuera de la ciudad, contratos con un excelente valor económico, lo que les permitió concretar el capital que tenían, exigiendo así una muy buena gestión de marca.

La empresa se divide en dos momentos: antes y después de la pandemia de la covid 19. Antes de este momento la empresa no generaba los ingresos necesarios para invertir en diferentes servicios en pro de la empresa, como por ejemplo la publicidad, control de inventarios, control de contabilidad, remodelación de los puntos de venta, entre otras situaciones que con el nivel de ingresos al que estaban acostumbrados les iba a tardar mucho conseguir. Se concentraron tanto en las empresas grandes que finalmente la empresa empezó a funcionar en producir exclusivamente para dichas empresas que, aunque pagaban a más de 30 días, era la única entrada de dinero fija.

## Organigrama

La empresa está compuesta en gran parte por la familia del gerente y unos aliados que se dividen entre socios mayoristas, minoristas, y colaboradores, que son aquellos que se encargan de la atención de los puntos de venta o, en dado caso, labores de oficina.

El funcionamiento de la empresa se establece de tal manera que siempre se le dé un correcto uso a los espacios y a la salida de producto, ya sea para los puntos de venta de la empresa o para las empresas externas.

Todo inicia basados en los faltantes de producto para los puntos de venta. Actualmente existen dos bodegas donde se empaqueta el producto, una ubicada en el barrio Quirigua y la otra en el barrio Estrada, ambas pertenecen a la localidad de Engativá. En las dos bodegas se tiene un control acerca de cuánto producto sale para cada local o para cada cliente, y semanalmente se fijan objetivos para empaquetar los productos y así lograr cumplir con la demanda necesaria.

Realmente el funcionamiento de la empresa se encuentra o se simplifica en dos simples pasos: conocer la situación actualizada semana por semana de los puntos de venta, para no permitir el desabastecimiento de producto, y lograr cumplir con las órdenes de compra para los

clientes grandes de la empresa. En las bodegas se cuenta con todo el material e implementos necesarios, avalados por las entidades competentes, con lo cual se da la plena seguridad a los consumidores que son productos de excelente calidad. La empresa distribuye en diferentes carros, dependiendo de la cantidad de producto, del día o de la disponibilidad de los carros.

Figura 9. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

### Problema, desafío o solución

La empresa evidenció, por medio del acercamiento y el estudio realizado, las diferentes causas o situaciones por las cuales no se obtienen los mejores resultados en la gestión logística de la empresa. Aunque año tras año se ha venido posicionando, las situaciones por mejorar salen a la luz, y aunque no han afectado totalmente a la empresa, se planifica para que en unos ocho meses la situación financiera de la empresa



pueda cambiar a causa de que aquellas empresas grandes, que son finalmente las que sostienen las finanzas de la empresa, por la situación mundial muchos de los productos que hoy por hoy se utilizan, no se sigan consumiendo, por lo que se terminarían aquellos contratos.

De acuerdo con lo planteado, una problemática muy específica con respecto a la falta de comunidad que posee la empresa se ha trabajado por más de dos años: el haber dado un nivel de importancia demasiado alto a los clientes grandes, dejando de lado los consumidores del día a día, que son el motivo por el que se creó la empresa, y visualizando el panorama de los próximos meses es probable que se genere un desplome en términos financieros, a causa de que las ventas al detal en los puntos de venta no serán lo suficientemente altas como para lograr sostener la empresa como se ha venido manejando.

Por lo tanto, el problema de la compañía recae en brindar atención y cómo posicionar a la empresa frente a los consumidores del día a día, cómo lograr ese acercamiento que se descuidó hace unos años, para no solo generar comunidad sino consolidar ventas seguras para la empresa. El trabajo debe ser en conjunto con los medios digitales; llegar a dos tipos de público es finalmente la situación más compleja, en los puntos de venta físicos no se está llevando a cabo ninguna acción para contrarrestar este problema, y en los canales digitales se abandonó por completo la elaboración de contenido de valor.

## Preguntas detonantes

- ¿Cuáles son los factores que, según su punto de vista, le han permitido a la empresa superar con éxito las adversidades como organización?
- ¿Cómo surgió esta idea de negocio?
- ¿Cuál ha sido la etapa más difícil para la empresa?
- ¿Cómo ve usted la empresa en este momento?
- ¿Qué objetivo de ayuda tiene la empresa?

- ¿Cuáles son los valores humanos de la empresa?
- ¿Cuál cree usted que es el potencial de la empresa?
- ¿Qué le aporta la empresa al mundo (personas)?

## Referencias

- Córdoba Salamanca, H. (2017). *Investigación cualitativa*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- González, P. (2017). Referente de Pensamiento eje 3: Investigación Cualitativa: ¿cómo la selección de la muestra en la población seleccionada es pertinente para contribuir a la metodología de investigación cualitativa?
- Jiménez Larrota, A. y Acosta, W. (2021). *Hábitos de consumo que se han generado en el consumidor bogotano producto de la pandemia Covid 19*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Redondo Ramírez, M., Rumierk, S., Serna Rodríguez, D. y Vásquez Echeverry, E. (2020). *El emprendimiento y la economía colaborativa*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Revista *Semana* (25 de abril de 2022). En 451 municipios del país ya no será obligatorio el uso de mascarilla en espacios abiertos. <https://www.semana.com/coronavirus/articulo/en-que-zonas-de-colombia-ya-no-es-obligatorio-el-tapabocas-desde-este-martes/202241/>
- Santana Martínez, L. (2021). *Manejo de redes sociales del programa de mercadeo y publicidad de la Fundación Universitaria del Área Andina*. Fundación Universitaria del Área Andina.

# **Cristalinox**

## **Emprendimiento en el mundo del diseño de interiores**

**Valentina Cáceres Hurtado**

**Álvaro De La Cruz Chinome**

**Jessica Alejandra Triana Galarza**



## Resumen

Cristalinox es una empresa que hace todo lo relacionado con divisiones de baño y cortinería, está en el mercado desde el año 2018, actualmente cuenta con tres empleados y está ubicada en Madrid, Cundinamarca.

En 2020 se presentó la pandemia por coronavirus, la cual hizo que cambiaran muchas cosas en el mundo. Debido a este suceso, la empresa tuvo que cerrar un tiempo y hacer un recorte de personal, ya que no había suficiente trabajo que pudieran realizar. En este momento Cristalinox ya se encuentra mucho mejor debido a que el trabajo subió y las personas adquieren este servicio cada vez más.

## Evolución histórica

Cristalinox fue fundada en Mosquera, Cundinamarca, específicamente en el Poblado, en el año 2018 por Jorge Esneider Triana Mora y Jennifer Andrea Galarza Rodríguez, una pareja que lleva 21 años y que quería empezar a tener su propio negocio y ser independientes en la parte del trabajo. Iniciaron realizando todo lo relacionado con divisiones de baño; después incorporaron toda la producción de herrajes en acero, como los carros y las lunas, los cuales son necesarios para las divisiones de baño, y por último se incorporó la venta de cortinería; de esta hay diferentes tipos como el panel japonés y la doble función. En el 2022 contaban con cuatro empleados, sin contar a Jorge y Jennifer. En Cristalinox se realizan ventas al detal y al por mayor, estas últimas son para los contratistas.

En el año 2021 cambió su punto de venta a Madrid, Cundinamarca; actualmente cuenta con tres empleados: Leonardo, que es el encargado de realizar las ventas en el local; Jorge, cuyo trabajo consiste en realizar ventas por fuera del local, tomar medidas e instalar las divisiones de baño, y por último Jennifer, la cual es la encargada de llevar la parte contable de Cristalinox.

En este momento se dedican solo a las divisiones de baño y la parte de la cortinería; los herrajes en acero ya no los realizan en la empresa, ahora los compran a sus proveedores.

El servicio funciona así: las personas que se encuentran interesadas contactan a la empresa para solicitarlo, Jorge va a rectificar medidas de las divisiones de baño o las cortinas, si se cierra el negocio se hace un adelanto del 50 % del total que el consumidor debe cancelar, en el momento en el que los productos ya están listos Jorge o Leonardo se contactan con el cliente y acuerdan un día para realizar la instalación de lo que se pidió. Después de realizar todo el proceso de la instalación, los consumidores pagan el dinero que hacía falta para completar el total.

Los tipos de clientes de este negocio son aquellos que quieren que su casa o apartamento tenga una buena estética y se vea muy bien con estos productos.

## **Problema**

Se presentó en el año 2020, el cual implicó un gran riesgo de quiebra, ya que debido a la época de pandemia en el negocio era difícil subsistir, pues las personas no tenían dinero para contratar este servicio y la empresa no podía salir a ofrecerlo. Después de esto, Jorge Triana y Jennifer Galarza tomaron la decisión de suprimir unos cargos que no eran muy importantes para la empresa, los cuales eran desempeñados por las personas que realizaban los herrajes en acero, y solo dejaron los cargos más importantes como lo son los de los vendedores, el instalador y la contadora.

## **Descripción del caso**

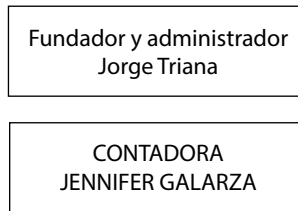
El 20 de marzo de 2020 se decretó el confinamiento obligatorio por el coronavirus, el cual hizo que muchas empresas cerraran y suspendieran sus actividades económicas, entre ellas Cristalinox, lo que generó un gran problema para sus dueños, Jorge y Jennifer, ya que al estar todo el mundo confinado nadie iba a solicitar el servicio y ellos no podrían prestarlo debido a que no podían conseguir vidrio ni el material para realizar los herrajes de una forma fácil. Esto hizo que se tomara una medida drástica en la empresa, la cual fue quedarse solo con el personal necesario.

## ¿Cómo es el entorno de la empresa?

A pesar de ser una microempresa, se han dado cuenta de que pueden llegar a funcionar bien solo con el personal necesario; sin embargo, ellos muchas veces han abierto sus puertas para contratar gente de otra nacionalidad o incluso sin experiencia, a quienes les dan la formación laboral que necesitan para sus logros personales o educativos.

## Organigrama empresa Cristalinox

**Figura 10. Organigrama**



**Fuente:** elaboración propia.

## ¿Cómo es su mercado?

Como la empresa compite con otros siete locales que están situados a su alrededor, decidió apostar por una ventaja diferencial frente al precio de la competencia. Sus precios se muestran en la figura 2.

**Figura 11. Cortinas panel japonés: desde US\$212 hasta US\$318 c/u.**



**Fuente:** Galarza Rodríguez, J. (2022).

**Figura 12. Cortinas *blackout*: desde US\$21 hasta US\$132 c/u.**



Fuente: Galarza Rodríguez, J. (2022).

**Figura 13. Divisiones de baño con diseño: US\$132,85 c/u (el precio varía según el diseño que se escoja).**



Fuente: Galarza Rodríguez, J. (2022).

## **Forma en que se han posicionado en el mercado**

La empresa ha logrado crear una gran base de clientes gracias al voz a voz y a su excelente trabajo y acabados; así mismo, no se quedan atrás en la forma de buscar clientes nuevos, ya que también se encargan de repartir volantes fuera de su local, y dejan siempre una tarjeta de



presentación cuando van a realizar sus trabajos, esto asegurándose de que el cliente siempre tenga una referencia de dónde encontrarlos.

## ¿Qué reto se proponen para el futuro?

Este año Cristalinox busca implementar en su negocio el *sandblasting*, un proceso con el cual se realizan los diseños de las divisiones de baño; para realizar esto se necesitan los siguientes elementos: arena, *plotter*, papel vinilo, tolva (donde se coloca la arena) y compresor; además se necesitará contratar a una nueva persona para que realice todo el proceso del *sandblasting*.

Queremos estar presentes en esta nueva etapa. Para ello decidimos realizar una serie de preguntas:

- ¿Tienen alguna estrategia sólida de mercadeo?
- ¿Se llegan a ver como una macroempresa?
- ¿Qué tanto personal nuevo estarían dispuestos a recibir?
- ¿Les gustaría ampliar su mercado?
- ¿Harían alguna sociedad con otra empresa?

## Referencias

Camacho Gómez. (2013). *Manual para escribir casos de marketing y administración*.

Ediciones Morata. (1999). *Investigación con estudio de casos*.

Galarza Rodríguez. (2022). Información de la empresa e imágenes.



**Facetik**

**Un emprendimiento ciento  
por ciento artesanal**

**Santiago Esteban Estupiñán Rincón**

**Dayana Liced Moreno Rodríguez**

**Derly Mallerly Porras Vergara**



## Resumen

Facetik es un emprendimiento dedicado a la venta de amigurumis, que consisten en el tejido de muñecos o peluches mediante técnicas de ganchillo o croché, las cuales permiten crear una gran variedad de diseños que suelen tomar forma principalmente de animales o criaturas fantásticas con una estética que se puede describir como adorable, por lo que son ideales para aquellas personas a quienes les atraigan las cosas tiernas o para los niños. En su emprendimiento también elabora aretes artesanales a base de porcelana y sellados en resina o brillo en laca. La manera en que logró ir ganando reconocimiento fue gracias a cuatro redes sociales relevantes: Facebook, Instagram, TikTok y WhatsApp, en donde los clientes pueden encontrar variedad de modelos de sus diseños y, así mismo, la facilidad de comunicarse.

El proceso de venta es mediante envíos en Bogotá, donde tienen una tarifa establecida; en caso de que se solicite un envío a otra ciudad, este tendrá un costo adicional. El encargado de los pedidos es su esposo. Actualmente la empresa no tiene como objetivo ampliar sus productos, debido a que no es su actividad principal estudiando no le permite dedicarle más tiempo a este emprendimiento.

El nombre de Facetik se pensó con base en emprendimientos pasados y tiene como representación las diferentes facetas o variaciones por los cuales la creadora ha pasado; tiene aproximadamente dos años de experiencia en el mercado y su objetivo es seguir ganando posicionamiento en la mente del consumidor al realizar lo que más le gusta.

## Evolución histórica de la empresa

Nació el 11 de julio de 2011, gracias a Laura Rincón; inició como una afición, que se convirtió en emprendimiento ecológico. Tuvo una gran aceptación en redes sociales del segmento de ecología. Empezó con aretes artesanales, pero poco a poco fue evolucionando el propósito. Se introdujo en la costura y el tejido, con lo cual tomó el riesgo de incluirlos en su catálogo. A medida que Laura avanzaba en práctica y conocimiento, los bordados mejoraron su calidad al igual que la de los materiales. En poco tiempo la demanda de los amigurumis creció y se convirtió en su producto principal. Actualmente siguen siendo su

producto principal, el cual se destaca por su calidad y estilo en su confección.

## **Problema por resolver**

Facetik en sus inicios presentaba una sobredemanda por parte de los consumidores, lo que generaba retrasos en los pedidos, ya que, al ser Laura dueña única y trabajadora, empezó a tener problemas de salud en la parte muscular de la mano derecha, y debido a esto no podía culminar sus pedidos a tiempo. Sin embargo, luego de un receso laboral de aproximadamente un mes, optó por utilizar un calendario en donde anotaba todo lo que tenía que hacer semanalmente, para poder llevar un control de los tiempos de realización de cada producto, y de esta manera lograr cumplir con los pedidos realizados por los clientes, sin tener inconvenientes ni afectar su salud.

La dueña de Facetik deseaba obtener más consumidores para su marca, generando un incremento en sus ventas y en la fabricación de cada producto, para así lograr posicionar su marca como 100 % artesanal y de alta calidad. Por eso, la empresa consideró la posibilidad de implementar una convocatoria de trabajadores de un mes, con lo cual espera incorporar nuevos trabajadores que obtengan resultados de calidad como los que se han venido trabajando en la producción de los amigurumis, con el fin de mejorar sus resultados y así mismo generar una menor carga laboral para Laura.

## **Descripción del caso**

Facetik, mediante el diálogo conjunto con los integrantes encargados de realizar su estudio de caso, confesó que poco a poco su emprendimiento tomó un rumbo muy acelerado en cuanto a la demanda de pedidos que le llegaban por medio de las plataformas que utiliza para la promoción y exhibición de sus amigurumis, lo cual llevó a que se le presentara un dolor muscular, como se comentó líneas atrás.

Dado que los amigurumis son fabricados con un estilo ganchillo o croché, es una técnica que utiliza una aguja específica y una corta, de modo que se logra darle un toque original a su estilo base. Dado lo anterior, se resalta que aunque ha intentado enseñar a algunos cono-

cidos su precisión y el bordado, dicho resultado no es el deseado; esto ha hecho que no se pueda contar con más personas para la fabricación de los amigurumis, puesto que no llegan a ser de la misma calidad a la cual los consumidores están acostumbrados.

Por otro lado, se presenta la situación de la sobrecarga de trabajo, la cual ha condicionado la organización de tiempos por parte de la empresa; por ende, se realiza un calendario semanal, en el cual se organiza la fabricación de los productos por orden de llegada, y de esta manera se logra cumplir con la entrega de cada uno de los pedidos solicitados.

En cuanto al segmento de mercado, se evidencia que, aunque la empresa tiene situaciones de sobredemanda, la competencia ha aumentado debido a situaciones como la afición en tiempos libres por la época de cuarentena; sin embargo, Facetik ha logrado destacarse entre sus consumidores gracias a la calidad de sus productos; como resultado, muchos de sus compradores realizan pedidos frecuentemente.

En cuanto a la línea de productos, cuenta con una gran variedad en artesanías como la fabricación de los amigurumis, el producto principal y más solicitado por parte de los consumidores; así mismo, la elaboración de aretes y productos ecológicos como los cepillos de bambú y los pitillos metálicos.

**Figura 14. Amigurumis**



**Fuente:** elaboración propia.

El producto principal, los amigurumis, se fabrica usualmente en varios tamaños: de doce 12 cm, que tienen un valor de \$30.000 (US\$8); de 15 cm, \$38.000 (US\$10), y 17 cm, \$45.000 (US\$12). El precio varía dependiendo del tamaño. Usualmente no son tan grandes, debido al tiempo en el cual se realizan; por otro lado, su presentación y empaque se elaboran manualmente y se personalizan con el logo de la marca.

## Retos actuales

En aproximadamente dos años de operación en el mercado, Laura Rincón ha logrado llevar a Facetik a un mayor reconocimiento entre sus consumidores y a una alta calidad en el desarrollo de los amigurumis; sin embargo, debido a que la sobredemanda era uno de sus principales problemas al ser única trabajadora en su marca, ha planteado de manera uniforme el uso estricto de un calendario para la planificación de sus tiempos de estudio y sus tiempos laborales, lo cual permitió superar las expectativas de los clientes sin tener que esforzarse de más, y así dio paso a una mejoría en su salud y su organización laboral.

Así mismo, otro reto para la única dueña del emprendimiento Facetik se presenta en sus redes sociales, ya que desea expandirse por este medio, mediante el uso del *marketplace* que ofrecen plataformas como Instagram y Facebook, las cuales son las dos redes sociales que más mantiene en uso, ya que le han permitido tener mayor alcance en cuanto a su público. Por medio del *marketplace* en estas dos redes, Laura Rincón logra que su producto tenga mayor reconocimiento, ya que este espacio consiste básicamente en conectar a compradores con vendedores de manera virtual; así mismo, permite que las personas puedan descubrir, explorar publicaciones y buscar productos en envío, lo cual evidentemente al implementarla es un lugar que le brinda la oportunidad para comenzar a expandirse en el mundo de las ventas en línea, ya que permite reducir costos, riesgos y tiempo, y así mismo trae diferentes ventajas como: mejorar la interacción con un comprador, promocionar sus nuevos productos, el respaldo de una marca establecida, y atraer clientes potenciales que es el reto primordial de cualquier negocio que esté en sus comienzos o que ya tenga experiencia en el mercado.



## Preguntas detonantes

- ¿Cuál es el plan estratégico de Facetik para hacer creer su emprendimiento?
- ¿Quiénes son sus principales competidores?
- ¿Qué riesgos considera que puede llegar a tener la marca?
- ¿Por qué su emprendimiento y sus productos son distintos a los demás?
- ¿Hasta dónde quiere llegar con su emprendimiento?
- ¿Cómo se ve Facetik en cinco años?
- ¿Qué perspectivas tiene Facetik a corto y medio plazo?
- ¿Qué es lo mejor de trabajar con la marca?
- ¿Cuál es el mayor temor que puede tener el emprendimiento?
- ¿Qué postura tiene la marca Facetik en cuanto a situaciones actuales? (feminismo, libertad de expresión, comunidades LGTBQ, entre otras).
- ¿Qué valores caracterizan a la marca?
- ¿Cuál es su fuente de inspiración?
- ¿Qué consejo les darías a aquellas personas que quieren empezar un emprendimiento?



# **Finca Bellavista**

**“Glamping en la Calera, más  
cerca de las estrellas”**

**Nicolás Jireh Peña Bravo**

**Jhosepf Alberto Blanco Chaparro**

**Paula Melissa Avellaneda González**



## Resumen

En este documento vamos a investigar el proyecto de Jeisson Duván Avellaneda, un espacio en medio de las montañas. Una cabaña tipo *glamping* que adoptó el nombre de Finca Bellavista, ubicada en el municipio de La Calera, Cundinamarca.

Este proyecto surge gracias a que Jeisson siempre soñó con tener su propio espacio en medio de las montañas para distraerse y compartir con su familia y amigos, dado que en el confinamiento no había más opción que estar en casa. Empezó poco a poco a maquinar el diseño y el lugar en donde la iba a construir. En el mes de septiembre del 2020 Jeisson empezó a cotizar materiales, mano de obra y demás. Finalizando octubre, precisamente el 20, comenzó a construir su cabaña. Duraron casi dos meses en terminarla, pero al final lo lograron.

La cabaña se terminó en el 2020, pero en ese entonces el fundador no tenía en mente que podía sacarle más provecho a la obra. Fue por esto que desde el año 2021 decidió poner a la Finca Bellavista en una plataforma de reservas. En el mes de enero, recibió su primera reserva, y desde allí el proyecto cuenta con calidad y precios competitivos, además de la buena atención al cliente. Hoy la Finca Bellavista ha recibido distintas culturas, eventos organizados y ha implementado estrategias como ser *pet friendly* para seguir expandiendo su alcance.

En cuanto a la problemática, identificamos que no cuentan con una estrategia publicitaria; debido a esto no han logrado un reconocimiento. Tampoco cuentan con una identidad de marca, y por último vimos la oportunidad de un análisis financiero.

## Evolución histórica de la empresa

Finca Bellavista inicia y se ejecuta en el año 2020 como una idea sin ánimo de lucro. Al principio su promotor, Jeisson Duván Avellaneda, la veía como una opción para pasar el rato en familia y amigos. En ese lapso se fueron eligiendo opciones y se empezó el proyecto donde invirtieron aproximadamente \$18.000.000 según lo relatado.

La construcción comenzó el 20 de octubre y finalizó el 16 de diciembre del 2020. Tiempo después de que su promotor la disfrutara, vio que había gente interesada en el lugar y se dio cuenta de que podía darle otro uso, el cual le generara ingresos. Es decir, vio en su proyecto una oportunidad táctica de negocio.

**Figura 15. Cabaña**



**Fuente: elaboración propia.**

Inició creando un nombre para este proyecto, el cual fue, como ya lo mencionamos, Finca Bellavista. Pensó en qué fin tendría este lugar y llegó a la conclusión de que sería un espacio ubicado entre las montañas de este bello municipio, tranquilo, el cual brindaría una experiencia romántica a sus consumidores, quienes podrían ser parejas jóvenes y adultas.

Luego de esto, Jeisson decidió subir su *glamping* en Booking y así este comenzó a dar resultados. El 2 de enero del año 2021 tomaron su primera reserva; los usuarios quedaron encantados con la atención y el

lugar y les dieron una puntuación de 10. A partir de allí han contado con distintas reservas, desde parejas nacionales hasta internacionales.

## **Problema, desafío y solución**

Una de las problemáticas identificadas es que por la zona en la que está ubicada la microempresa es difícil captar público; por otro lado, afecta de forma relevante el no contar con ningún tipo de publicidad orgánica.

En medio de la investigación pudimos identificar que hacen el intento de promocionar su negocio por medio de Instagram, pero le falta una identidad que genere esa recordación necesaria para que, cuando un posible consumidor vea el negocio por medio de las redes sociales, se le quede en la mente, que no pase desapercibido como otro simple *post*, sino que por el contrario se motive a preguntar, a seguir la cuenta y que se concrete la venta.

Como desafío, es fundamental crear un concepto publicitario para toda la microempresa, teniendo en cuenta las zonas más recurrentes de La Calera, para que de esta forma la publicidad que se realice tenga mayor impacto y se aproveche en un 100 %.

La solución será planteada teniendo en cuenta los colores y referencias principales de la microempresa, buscando la uniformidad y disrupción en las piezas publicitarias que se realizarán. Estas serán hechas con el fin de captar y fidelizar clientes, relacionando directamente con estrategias creativas las cuales ayudarán a incrementar los consumidores de manera relevante.

## **Descripción del caso**

De acuerdo con los análisis realizados, en la Finca Bellavista, por la zona y el ambiente familiar en el que está ubicada, las zonas más funcionales son fuera de la cabaña.

Estas son las áreas que mayor funcionalidad tienen en la microempresa, debido a que transmiten y comunican el propósito principal de la Finca Bellavista. En diferentes oportunidades recibieron opiniones de

sus clientes al ver la oportunidad de contar con publicidad en cada uno de los puntos más funcionales de la finca, teniendo en cuenta el logo de la marca y los servicios que brindan allí.

En Finca Bellavista cuentan aproximadamente con cinco reservas mensuales, cada una con un valor de \$205.000 por noche, para un total de \$1.025.000; adicional a esto, cuentan con ingresos extras como:

- Paquetes de decoración románticos, los cuales valen desde \$60.000 hasta \$90.000.
- Venta de comida. Disponen de un menú extenso para elegir.

## Competencia

Tienen dos competidores. Uno de ellos es Ecocabañas el Abuelo, ubicadas en el mismo municipio. Son cabañas muy lujosas, con un precio un poco elevado, aproximado a \$350.000.

Por otro lado está La Sagrada Montaña, también en el mismo municipio, un *glamping* entre las montañas que cuenta con el mismo fin de Bellavista: vivir a flor de piel en la naturaleza.

Estos dos competidores tienen algo en común y es que cuentan con muy buena publicidad. En sus redes se evidencia que cuentan con publicistas para administrarlas, cosa que les ayuda muchísimo, al contrario de Bellavista, la cual se evidencia la poca actividad en redes y en cuestión de publicidad.

## Retos actuales

En este apartado podemos identificar los siguientes retos:

- Incorporar en toda la publicidad que se realice la identidad que ya tienen.



- En cuanto a la publicidad orgánica que están realizando en este momento, se debe buscar una armonía entre las piezas; con esto nos referimos a que todas las piezas deben tener algo característico que las relacione.
- Diseñar un calendario de contenido, donde se planeen las publicaciones que están realizando en el momento; planear el tipo de contenido, las fechas para publicar dichos contenidos y el lenguaje con el cual van a realizar las publicaciones.
- Ser más constantes en cuanto a sus publicaciones y que el tipo de publicaciones logre generar una interacción con los seguidores.

## Preguntas detonantes

- ¿Qué otro tipo de publicidad puede llegar a impactar de mejor manera en los consumidores actuales y en los posibles consumidores futuros?
- ¿Es necesario pagar por publicidad para generar esta recordación que requiere Finca Bella Vista?
- En un caso hipotético, en que logren la publicidad que requieren, ¿crees que esto le asegurará a Finca Bella Vista más ventas y mejores clientes?
- ¿Solo utilizando la plataforma con la que cuentan en este momento para “promocionarse” (Instagram) pueden llegar al objetivo de que los consumidores los recuerden y los diferencien de los demás *glampings* ubicados alrededor de la zona?
- ¿Es necesario reinventar el diseño de la marca con la que cuentan en este momento, para generar mayor recordación e impacto en los consumidores actuales y en los posibles consumidores futuros?

## Referencias

- Fernández, Manuel Antonio. (2019). El Marketing 4.0 según Kotler: Pasando del marketing tradicional a la digital. Consultado junio 21 de 2022, Mglobal marketing. <https://mglobalmarketing.es/blog/marketing-4-0-kotler-del-marketing-tradicional-al-digital/>; <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230704.pdf>
- Ivars, Ana. (2020). Publicidad orgánica vs. publicidad paga. Consultado junio 21 de 2022. <https://anaivars.com/publicidad-organica-y-de-pago-en-redes-sociales/>
- Loudroom. (2019). Fidelización de clientes. Consultado junio 21 de 2022. <https://loudroom.co/fidelizacion-de-nuestros-clientes-en-la-era-digital/>
- Prieto, Ana, Martínez, Marle, Rincón, Yaneth y Carbonell, Dilu. (2007). Importancia de la postventa en la mezcla de mercadeo actual. Consultado junio 21 de 2022, de Redalyc.
- Stanton, William J., Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. (2008). Fundamentos de marketing. Consultado junio 21 de 2022, de WordPress. <https://mercadeo-1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

# **Frappé Guty Guty**

## **“Los dulce de la fruta en un frappè”**

**Diego Alexander Gutiérrez Díaz**  
**Íngrid Nathalia Zuluaga Fonseca**



## Resumen

Frappé Gutu Gutu es una microempresa que tiene un emprendimiento bastante bueno en el cual cuentan con varios aspectos importantes y contactos que hacen que salgan a flote. Don Fabio, una persona muy gentil, su esposa y sus hijos están muy unidos y su objetivo ya lo lograron, pero aún se esfuerzan más cada día para llegar a donde ellos quieren. Cuentan con dos carritos de *frappé* y quieren muchos más, ya que saben que este negocio es lo de ellos y lo que les ha ayudado a cumplir sus metas.

A pesar de que llevan poco tiempo, han tenido muchas experiencias en que ellos en un principio no sabían si este producto era comercial, y hoy en día cuentan con clientes fieles que están pendientes de si van a salir a vender o no. Esta familia es muy reconocida tanto en Mosquera como en Funza y otros sitios. Ellos cada día se sorprenden más de cómo van evolucionando poco a poco. Inicialmente no sabían nada de redes sociales y ahorita ya saben manejar este tipo de herramientas en donde si están ubicados en Funza suben un *estado* para que sus clientes vayan.

Esta familia tan unida, en que todos se apoyan, es algo de admirar, y conocer su proceso es algo muy emotivo; además hablan con seguridad de su producto, pues saben que su sabor es muy bueno y que no es necesario que haga calor para consumir el *frappé*. Obviamente tienen presentes las situaciones relacionadas con el invierno; por lo general no salen, pero igual cuando tienen un buen día reponen económicamente los días en que no pudieron salir.

## Evolución histórica de la empresa

Aunque la idea inició en Girardot, se hizo realidad en Funza en el año 2022. Era un proyecto pequeño y no pensaron que fuera a tener tal alcance, ya que todas las personas les decían que no serviría un puesto de *frappé* en Funza porque es un clima frío. Aunque tenían esperanzas bajas por los comentarios, superaron las expectativas de ventas. A medida que pasaba el tiempo se fijaron en que las mayores ventas eran los sábados y domingos por la cantidad de gente que asiste a parques. Así mismo, empezaron a ofrecer ventas a domicilio, y aparte de esto lograron patrocinar a un equipo de fútbol en Fontibón y en

cada partido estaban ellos con sus *frappé*. Luego hicieron una alianza con una escuela de patinaje de Funza que se llama Energy; asisten a las competencias y venden sus productos. A lo largo del tiempo han sido reconocidos en el municipio y sus redes sociales cada vez tienen más visitas. Han vivido ciertos altos y bajos a lo largo del tiempo que tiene la empresa, pero, como dicen ellos, han aprendido de los ratos malos y los transforman en buenos.

## Problema, situaciones o desafíos

Fabio nos comentó que por sugerencia de un sobrino pasaron papeles para poder vender sus *frappés* en el muy conocido “Jamming Festival”, el cual se iba a celebrar el 19, 20 y 21 de marzo del 2022. Para obtener este puesto les tocó pagar una suma muy elevada de dinero, además les exigieron varios papeles con los que no contaban, como ARL, EPS, certificado de manipulación de alimentos. Sacaron estos papeles, se los aprobaron y les dieron una carpa de 3x4 metros. Fabio y su equipo de trabajo se pusieron a cuadrar todo, empezaron contratando a 10 personas para esos tres días, arrendaron un apartamento para que los trabajadores fueran a dormir luego de los turnos, contrataron un camión para transportar cuatro toneladas de fruta que era lo que se necesitaría para cubrir el evento, y además alquilaron cuatro neveras para almacenar esta materia prima. Ya con todo cuadrado y con las expectativas muy altas, porque Frappé Gutty Gutty sería reconocida a nivel nacional, sus sueños y expectativas se fueron abajo cuando el 18 de marzo, un día antes de darle inicio al festival, lo cancelaron sin previo aviso y a Fabio le tocó devolver toda la materia prima a Funza y se encontraba asustado por la situación. Sus amigos cercanos, el equipo de trabajo, la academia de patinaje, todos empezaron a rotar la información de lo que estaba sucediendo con Frappé Gutty Gutty, y esto llegó a oídos del alcalde; él se comunicó con Fabio y cuadraron una cita en la cual el alcalde se comprometió a ayudar en la parte legal.

Además, para que se pudieran vender los *frappés*, el alcalde dio la autorización para que en el centro del parque de Funza pudieran poner la carpa. También contrató una banda para que tocara ese fin de semana en el parque y un grupo de danza, esto con el fin de que la gente fuera al parque y se lograra vender toda la mercancía; así mismo, empezó a publicar en las redes sociales de la alcaldía de Funza y de esta manera las personas del pueblo se enteraron y apoyaron. Fabio dice que no

pensaba ni siquiera lograr vender la mitad de *frappés*, pero logró una venta alta en ese fin de semana, y a partir de ahí las personas han reconocido más a esta microempresa. Fabio asegura que, aunque a raíz de esta problemática se hizo más reconocido Frappé Guty Guty como empresa, por los estándares de calidad poco a poco hubiera obtenido este reconocimiento.

## Desarrollo del caso

### Mercadotecnia

La empresa en sus principios desarrolló una búsqueda por el municipio de Funza para establecer el lugar estratégico en el cual poner en venta sus *frappés*; se fijaron en la cantidad de personas que concurren en ciertos lugares, para ser un poco más acertados en el puesto de venta.

### Segmento

El objetivo principal de Frappé Guty Guty es ser reconocido como uno de los mejores en la producción y comercialización de *frappé* 100 % natural en el municipio de Funza, cumpliendo con los estándares de calidad impuestos. Se ofrece este producto a grandes y chicos a quienes les guste la fruta y quieran refrescarse con el sabroso sabor de un *frappé* natural.

### Productos

Su único producto son los *frappés*; estos están elaborados a base de fruta y agua y son 100 % naturales; por esto son buenos para la salud. A pesar de que se maneja un solo producto, este se encuentra en varios sabores.

### Líneas de productos

Ofrecen *frappés* en distintos sabores, como guanábana, maracuyá, lulo, frutos rojos, mango y Milo, a un precio de US\$1,06.

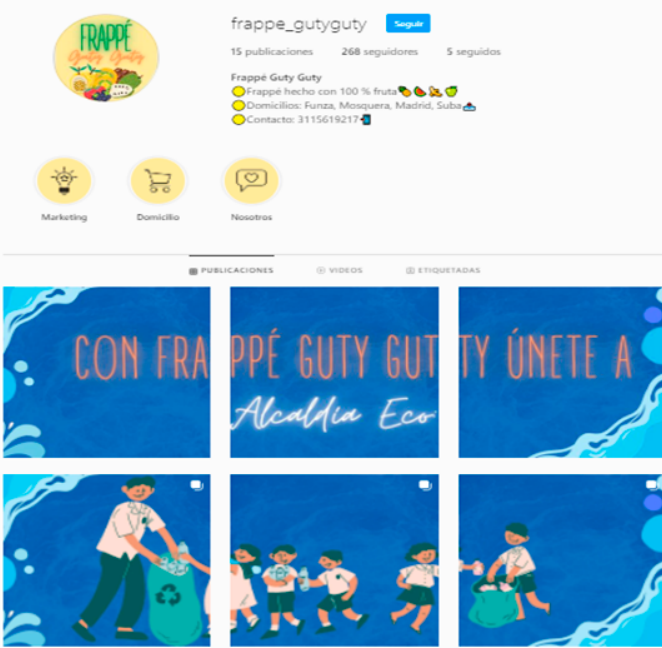
Figura 16. Portafolio de productos



Fuente: elaboración propia.

Publicidad

Figura 17. Publicidad en redes



Fuente: Frappé Guty Guty.



Al ser una empresa pequeña no cuenta con publicidad visual. La forma por la cual las personas los han conocido ha sido por voz a voz; además, se están capacitando para incursionar de manera más fuerte en las redes sociales como Instagram donde suben algunas fotos de sus productos y actualmente con la alcaldía de Funza realizaron una campaña para el medio ambiente.

## **Distribución**

El producto se comercializa en dos carros ambulantes; para esto se hace un tanteo sobre las zonas en que la gente concurre masivamente. También cuentan con domicilios en Funza, Mosquera y Madrid.

## **Retos actuales**

Su reto actual más grande es lograr ser reconocidos por sus estándares de calidad y excelente atención, así lograr fidelizar al cliente. Pero no solo obtener las ganancias ellos; su objetivo es ayudar cada vez a más gente ofreciéndoles un trabajo; por esto, ellos quieren ser los mejores en la zona.

## **Preguntas detonantes**

- ¿Cuál es su competencia?
- ¿Qué ideas proponen para seguir aumentando las ventas?
- ¿Cómo hacen para generar esa motivación entre familia?
- ¿Han pensado en establecer un punto de venta fijo?
- ¿Quiénes sienten una verdadera responsabilidad por el progreso del negocio?

## **Referencias**

Videoentrevista. (2022, 9 mayo). [Video]. Google Drive. <https://drive.google.com/file/d/1IEKuw1tI7v2kulQlvMGWlueAaEG-ircg/view?usp=sharing>



# **LifePack**

**Sara Liceth Alvarado Suta**

**Julián Díaz Reina**

**Paola Andrea Hernández Mellizo**



## Resumen

LifePack es una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de productos germinables. Estos productos son elaborados a partir de fibras naturales y semillas en donde después de su uso el empaque germina en una planta. Con este material LifePack ha generado gran variedad de productos como envases, platos, vasos, cajas, entre otros, y todos con la misma materia prima para contribuir con la economía circular. Los fundadores de esta empresa fueron Claudia Barona, ingeniera industrial, y Andrés Benavides, abogado. Esta idea de negocio surgió en Cali, Colombia, en el año 2008, con la idea de ayudar al medio ambiente, ya que el mercado del momento no ofrecía opciones ecológicas. Las personas que trabajan en la compañía son madres cabeza de hogar, campesinos de la región que cultivan la materia prima y personas privadas de libertad. Actualmente las ventas de sus productos las realizan de manera *online* en su página web y las comunicaciones directas con la empresa las reciben por medio de redes sociales: Instagram y Facebook. Claudia y Andrés afirman haber alcanzado la popularidad con los productos en estas plataformas. Como cualquier empresa, LifePack ha pasado por diferentes desafíos; el más representativo fue entrar al mercado, ya que el consumidor no conocía opciones diferentes al plástico y el poliestireno expandido. LifePack tuvo que idear un plan para darse a conocer y vender sus productos en tiendas de cadena en todo el país.

## Evolución histórica de la empresa

LifePack se originó de la mano de Claudia Barona y Andrés Benavides, esposos que un día con la idea de ayudar al medio ambiente iniciaron con la idea de fabricar papel con residuos agrícolas, pero con un valor agregado. Con investigación lograron que la materia prima germinara en plantas, todo esto para cerrar el ciclo. Posteriormente la idea fue avanzando hasta crear envases con materias primas de hoja de plátano, cáscara del maíz y corona de piña. Gracias a lo anterior, Life Pack fue la primera empresa en Colombia y en Latinoamérica que introdujo un modelo de negocio con empaques sostenibles con semillas. La primera empresa en distribuir su producto fue la cadena Almacenes La 14; hoy en día distribuyen a más de 17 clientes mayoristas, incluyendo al grupo Éxito. Las líneas de productos que manejan actualmente son *packaging* y transferencia tecnológica que consiste en llevar esta tec-

nología a otros países. El número de empleados en planta es de 20, entre ellos madres cabeza de hogar y personas que fueron privadas de su libertad, para hacer labor social. Han sido ganadores de más de 12 premios internacionales, entre ellos los mejores proyectos sociales y ambientales de Latinoamérica y Emerging Business of the Year 2016 en St. Louise. Uno de sus más grandes triunfos fue participar en el programa del canal Sony Shark Tank. Con un *pitch* (*discuso*) perfecto lograron cautivar a los cinco tiburones de esta temporada, logrando la mordida perfecta, en que obtuvieron una inyección de capital considerable para potenciar su negocio de la mano de los inversores. Gracias a esto fueron reconocidos en países de Latinoamérica y sus ventas aumentaron favorablemente.

## Problema, desafío o situación

Según Andrés Benavides, fue complejo ingresar al mercado de los productos desechables y posicionar a LifePack, ya que el consumidor no les da la oportunidad a los productos nuevos que ingresan al mercado.

Cuando LifePack empezó a comercializar sus productos en tiendas de cadena, el consumidor solo conocía dos opciones, el plástico y el poliestireno expandido –ambos productores de contaminación en el medio ambiente–, y también productos que se usan a diario en restaurantes, fiestas, reuniones familiares, etc. Al entrar a competir con estas marcas se encontraron con la gran desventaja de ser desconocidos y de que la sociedad tenía una variedad de creencias en cuanto a los productos amigables con el medio ambiente, por ejemplo que eran productos más costosos o que eran diferentes y no cumplían sus necesidades.

La primera tienda de cadena en comercializar sus productos fue Almacenes La 14 en Cali; allí les asignaron un espacio en góndola de 50 x 50 cm, un espacio muy pequeño, ya que en total la góndola medía 12 metros, los cuales en su mayoría tenían productos desechables y de plástico. Si LifePack quería posicionarse en este mercado, debía llamar la atención del consumidor resaltando todas sus características y cualidades en pro del medio ambiente y hacer notar su imagen para ser una opción mucho más atractiva que la competencia.

## Desarrollo del caso

### Sus trabajadores

Actualmente LifePack trabaja con satélites de producción brindando oportunidades de aumentar sus ingresos a mujeres cabeza de hogar y a personas privadas de la libertad; también están asociados con campesinos del sector que se ven beneficiados al vender sus residuos agrícolas como maíz, piña y arroz para que LifePack los transforme. La responsabilidad social empresarial es fundamental para esta organización.

**Figura 18. Claudia Barona y Andrés Benavides, fundadores de LifePack**



Fuente: página web de LifePack.

### Producción

En 2009, LifePack inició con su plan de negocio con su primer prototipo. Ya para 2011 empezaron a tener ventas representativas. Posteriormente iniciaron una alianza con Proexport, pues vieron la necesidad de vender en otros países, por lo cual la producción tuvo que aumentar notablemente, ya que también tenían que distribuir en tiendas de cadena del país y su tienda *online* en su página web. En un día ajetrea-

do los trabajadores de LifePack pueden producir 10.000 platos ecológicos.

**Figura 19. Empleados de LifePack**



Fuente: canal de YouTube de LifePack.

**Figura 20. Materia prima**



Fuente: canal de YouTube de LifePack.

## Segmento

Los clientes a los que se dirige LifePack actualmente se dividen en tres líneas de distribución: *business to business* (B2B); esta trabaja con canales corporativos de cadenas grandes en el mercado, los cuales están interesados de introducir el desarrollo de sostenibilidad y cuidado am-



biental en sus empresas. Por otro lado están los consumidores que se dirigen a la página a quienes les gustaría comprar estos productos en un medio eficaz para realizar un cambio con su ambiente. Por último tenemos *business to consumer* (B2C), las cuales son personas que se dirigen a la tienda física que se encuentran en Medellín; ellos quieren tener cercanía con el producto y saber más sobre ellos (Institución Universitaria Esumer, 2018).

## Producto

LifePack desarrolla su producto por medio de corteza de vegetales, como la corona de la piña y la cáscara de maíz, con el objetivo de crear diferentes empaques 100 % germinables y biodegradables; cada uno de estos recipientes están hecho de más de 70 especies de semillas, las cuales introducen en la base de aquellos, para así ayudar al medio ambiente de una forma sostenible (Cali Creativa, 2019).

**Figura 21. Proceso de germinación**



**Fuente:** canal de YouTube de LifePack.

La empresa se divide en dos líneas de producto:

- **Transferencia tecnológica:** LifePack quiere internacionalizar sus productos para que otros países puedan disfrutarlos, ya que la tecnología y el método que utilizan se pueden expandir para que no

solo les ayuden a tener un crecimiento económico, sino también ayudar al medio ambiente de una forma sostenible y duradera.

- *Packaging*: son empaquetados que comercializa LifePack, los cuales cuentan con más de 59 productos, que hacen parte de distintas categorías, como bolsas, cajas de cartón, *kraft*, cubiertos, germinables, platos y vajillas, tapas, vasos, contenedores y tarrinas.

## Publicidad

La publicidad de LifePack se divide en dos grandes diferenciales: medios digitales, los cuales son toda su publicidad y reconocimiento en redes sociales, y su página web, que están muy bien elaborados y generan un *top of mind* en el consumidor, pues son muy poco frecuentes en las compras diarias, pero si se llega a conocer el proceso detrás de estos las personas quedan fichadas por la gran innovación del producto.

Por otro lado, los productos nuevos son muy difíciles de introducir en el mercado, mucho más si se trata de este tipo de producto, el cual no es tan reconocido. Uno de los problemas que tuvo que pasar la empresa fue que los supermercados de cadena les ofrecían góndolas 50 x 50, que son muy reducidas, por lo cual no le daban visualización al producto, de modo que no se llegaría dar a conocer por sí misma. Debido a esto, LifePack se planteó una solución: rediseñar las góndolas, volviéndolas más llamativas; también el empaque tenía información importante que le interesaba al cliente por la gran ayuda que este podía brindarle al planeta, haciendo que este lo pensara dos veces antes de comprar un desechable de plástico o de icopor. Gracias a esto, la marca creció económicamente y comenzó a tener reconocimiento en los mercados colombianos.

## Distribución

La empresa LifePack hizo una alianza con una compañía que realiza envíos internacionales, llamada Proexport. La empresa consideraba que los productos eran necesarios a esta escala por su nivel de consumo y los beneficios que le da al medio ambiente; para lograr esta alianza la empresa se presentó a una convocatoria en Estados Unidos

y abrieron puertas con grandes empresas; en la actualidad tienen relaciones comerciales con ellas.

Respecto a los canales de producción de LifePack, las grandes superficies ocupan un 40 %, el 30 % lo utilizan en ventas *online* y el 30 % restante en negocios empresariales.

**Figura 22. Punto físico en Cali**



Fuente: canal de YouTube de LifePack.

## Ventas

Las ventas de LifePack han aumentado un 30 y 45 % gracias a Facebook e Instagram, ya que le dan visibilidad a la empresa y hacen que la gente conozca las ventajas ambientales y sociales del producto. Las ventas son *online*; la persona interesada puede pedir el producto que desee a cualquier parte del país, gracias a la estrategia de distribución que ha desarrollado la empresa durante todos estos años.

## Competencia

Inicialmente para LifePack lo más complicado fue superar a la competencia, ya que años atrás el consumidor no se interesaba en cuidar el medio ambiente y el mercado tampoco le ofrecía opciones diferen-

tes; eran los mismos productos contaminantes de siempre, fabricados con plástico y poliestireno expandido. Uno de sus competidores más fuertes es Darnel; esta marca se dio cuenta de cómo LifePack llegaba a la vida de los consumidores a cumplir con sus necesidades y ayudar al medio ambiente, y a partir de allí originaron su línea de productos sostenibles. También se dieron cuenta de que el consumidor estaba cambiando y que cada día es más importante centrar los esfuerzos en cuidar el planeta.

### **Retos actuales**

LifePack decidió abordar el problema de ubicación de sus góndolas en tiendas de cadena mediante la implementación de publicidad llamativa en estos lugares y en el empaque de sus productos, con una ficha técnica completa en donde mencionan los beneficios de los productos ecológicos germinables y sus beneficios con el medio ambiente. Con esta estrategia LifePack logró conseguir espacios más grandes y privilegiados en las góndolas; los consumidores se estaban fijando mucho más en ellos que en la competencia, por lo cual las ventas aumentaron considerablemente. El siguiente reto en el camino de LifePack es el proyecto de transferencia tecnológica; por medio de esta quieren llegar a muchos países con los productos germinables. Actualmente están trabajando en este proyecto con Pepsi y CasaLuker (Valora Analitik, 2021).

### **Preguntas detonantes**

- ¿Qué opina de la línea de negocios de transferencia tecnológica de LifePack?
- ¿Cómo influyen las estrategias publicitarias para aumentar el número de ventas en las tiendas de cadena?
- ¿Qué estrategias recomendaría a LifePack para seguir aumentando sus ventas en más tiendas de cadena del país?
- ¿Cómo mejorar el posicionamiento actual que tiene LifePack considerando que ha tenido diferentes apariciones tanto en revistas, periódicos, televisión y redes sociales?

- ¿Cómo posicionaría la marca LifePack en el mercado internacional?

## Referencias

- Analitik, V. (2021, 26 noviembre). Lifepack: empaques ecológicos que siembran sostenibilidad. Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/2021/11/26/lifepack-empaques-ecologicos-emprendimiento/>
- Cali Creativa. (2019, 21 noviembre). Lifepack, los platos germinables que están cambiando el reciclaje. Consultado 20 de abril de 2022. <https://web.archive.org/web/20210204112454/https://calicreativa.com/lifepack-platos-germinables-reciclaje/>
- Embalaje al Por Menor Lifepack®. (z.d.). Bienvenido a la industria del plástico automotriz de Aypek. Consultado 22 de abril de 2022. <https://aypek.com.tr/embalaje-de-productos-frescos/embalaje-al-por-menor-lifepack/>
- González, P. (2017). *Investigación cualitativa*. Fundación Universitaria del Área Andina. [https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2575/RP\\_eje3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2575/RP_eje3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Institución Universitaria Esumer. (2018). Institución Universitaria Esumer. Observatorio de tendencias futuro. <https://revistas.esumer.edu.co/index.php/mercatec/article/view/141>; <https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1914/1/B2B%20y%20B2C.pdf>
- LifePack Business Insider en español. (2021, 11 octubre). [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Z1Tgktg2KOU>
- Lifepack - Caracol Noticias. (2021, 16 octubre). [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=7eAtjRiS3RI>
- Life Pack. (2021). Página web. Youtube. <https://lifepack.com.co/>
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona. [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccua\\_cap2-4a2017.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccua_cap2-4a2017.pdf)
- Premios | LifePack. (s. f.). Life Pack. <https://lifepack.com.co/premios/>
- ¿Quiénes Somos? | LifePack. (s. f.). LifePack. <https://lifepack.com.co/quienes-somos/>
- Staff, F. (2021, 19 noviembre). Fundadoras de Acreditta, Lifepack y MO Technologies ganan el Premio Mujeres que Impactan 2021. Forbes Colombia. [https://forbes.co/2021/11/19/forbes-women/fundadoras-de-acreditta-lifepack-y-mo-technologies-ganan-el-premio-mujeres-que-impactan-2021/?fbclid=IwAR3O\\_Ba6zXjRu0GIWkyz9mmH7H5KmGnx3H-j3pd-bJcSf\\_5miL5I9cgl9S44](https://forbes.co/2021/11/19/forbes-women/fundadoras-de-acreditta-lifepack-y-mo-technologies-ganan-el-premio-mujeres-que-impactan-2021/?fbclid=IwAR3O_Ba6zXjRu0GIWkyz9mmH7H5KmGnx3H-j3pd-bJcSf_5miL5I9cgl9S44)

Toda la tienda | LifePack. (z.d.). LifePack. Consultado 20 de abril de 2022.  
<https://lifepack.com.co/categoria-producto/toda-la-tienda/>

Vidarte, Á. J. C. (2019, 30 julio). Buscan prohibir uso y producción de Icopor en Colombia mediante proyecto de ley. [elpais.com.co](https://www.el-pais.com.co). <https://www.el-pais.com.co/medio-ambiente/buscan-prohibir-uso-y-produccion-de-icopor-en-colombia-mediante-proyecto-de-ley.html>

**Nestlé**

**La empresa sostenible que te  
acompaña y te cuida**

**Ginna Cubillos**

**Sharick Hernández**

**María Paula Granada**





## Resumen

Nestlé es una de las empresas más importantes en el sector alimenticio a nivel mundial y cuenta con más de 100 años en el mercado; sin embargo, ha sido víctima de varios escándalos con algunas de sus marcas, por lo que ha tenido que reinventarse estratégicamente para lograr una buena imagen que le permita seguir con la misma fuerza y poder en el mercado.

El altercado en el que se profundizará es uno en el que la compañía revela un documento interno en el que reconoce que más del 60 % de sus productos más consumidos no son aptos para tener el título o venderse como productos “saludables”.

## Evolución histórica de la empresa

Nestlé es una multinacional de productos alimenticios y culinarios para la nutrición, salud y bienestar; actualmente opera en 194 países, tiene 468 fábricas y emplea a 323.000 personas alrededor del mundo. Su origen se remonta al año de 1866 con la creación de la compañía de leche condensada anglo-suiza por parte de dos hermanos estadounidenses que gracias a su conocimiento como granjeros dieron vida a la leche condensada Milkmaid. Al año siguiente se crea Nestlé con su fundador Henri Nestlé, quien fue un farmacéutico originario de Alemania que innovó inventando la primera harina con leche, Fariné lactée, cuyo consumo iba dirigido a los niños que no podían ser amamantados.

El segundo producto revolucionario de la compañía tuvo lugar en 1875 cuando el chocolatero Daniel Peter desarrolló la primera barra de chocolate con la ayuda del proceso de condensación de leche de Henri Nestlé; en 1879 se hizo oficial la integración de Peter en la compañía.

En cuanto al logo de la marca, este nace en 1888 del significado de Nestlé, el cual es “pequeño nido” y a su vez simboliza la alimentación de una madre a sus hijos, lo que generó un vínculo emocional con sus consumidores, siendo así una de las primeras marcas en popularizar un logotipo.

Su eslogan “A gusto con la vida” busca reflejar todos los valores que posee la marca; principalmente se dice que una actitud vital empieza con una alimentación saludable, y ellos se consideran expertos en nutrición, sabor y calidad.

Para 1905, Nestlé ya contaba con tres oficinas principales en Vevey, Cham y Londres, además de 20 fábricas, de modo que se iba convirtiendo en una compañía lechera global.

En 1914, con la llegada de la Primera Guerra Mundial, la demanda de Nestlé aumentó en grandes proporciones; sin embargo, se presentó una gran escasez de los recursos necesarios para cubrir dicha demanda. Frente a esto, la multinacional compró refinerías estadounidenses y firmó una serie de contratos con compañías australianas como estrategia de alianzas.

Su portafolio cubre la mayoría de las categorías de alimentos y bebidas; las más conocidas a nivel global son KitKat, Maggi, Nespresso, Purina, Nesquik y Nescafé; también son famosos por sus cereales, chocolates, comida para bebés, café, helados, cuidados para mascotas, entre otros. El objetivo principal de Nestlé es ayudar a las familias a tomar decisiones deliciosas y saludables; por ello incluyen cereales, verduras, fibra y nutrientes para contribuir a una dieta saludable y con un delicioso sabor.

Del 18 de Julio de 1914 a 18 de Julio de 1918 Hubo una gran escasez de leche fresca en toda Europa, esto debido a la primera guerra mundial y las empresas se vieron obligadas a brindar alimentos, algunos de estos lácteos

Del 18 de julio de 1925 al 18 de julio de 1938 existió una terrible crisis económica mundial, pero a pesar de esta gran adversidad lograron continuar, y esto generó aún más variedad en los productos que se ofrecían en ese entonces, incluyendo leche malteada y una bebida achocolatada en polvo llamada Milo.

Del 18 de julio de 1938 al 18 de julio de 1939 se añadió a sus productos lo que hoy conocemos como Nescafé.

Del 18 de julio de 1947 al 18 de julio de 1948: los productos Maggi se unen a Nestlé. Estos son condimentos para sopas; se convierten en parte de la familia Nestlé tras la fusión con Alimentana S. A.

Del 18 de julio de 1948 al 18 de julio de 1974: Nesquik, una bebida instantánea, entra a ser parte de la familia Nestlé; es una bebida de chocolate instantáneo que se desarrolló en Estados Unidos. Su nombre original de Quik fue una alusión directa a la velocidad y la sencillez de su preparación.

Nespresso se creó en 1986 con una sencilla idea: permitir a cualquier persona crear la taza perfecta de café expreso.

Del 18 de julio de 1988 al 18 de julio de 1993: la marca italiana Buitoni pasó a formar parte de Nestlé.

Del 18 de julio de 1993 hasta el 18 de julio de 1995: se da la expansión a nuevos territorios. A comienzos de los 90 Nestlé hizo la apertura de su marca en Europa Central y Oriental, así como en China; esto fue una excelente noticia para una empresa con intereses tan lejanos y diversos.

En los años 2000 y 2001 Nestlé hizo una alianza con Ralston Purina Company, la cual fue fundada en 1983; estas dos compañías se unieron para formar una nueva compañía de alimentos para mascotas, Nestlé Purina Petcare Company.

Dos de las principales adquisiciones fueron realizadas en Estados Unidos en 2002: en julio, la fusión del negocio de helados con Dreyer; y en agosto, una adquisición de Chef America Inc., una empresa posicionada en el nicho de productos congelados.

En 2010 se creó un foro de valor compartido realizado en New York de la mano de expertos en las áreas de nutrición, agua y desarrollo rural que se reúnen para abordar algunas de las circunstancias globales que se enfrentan en estas tres principales áreas; además se llega a discutir el papel fundamental de las empresas para ayudar a resolverlos. El Foro de Creación de Valor Compartido se celebra una vez al año desde entonces.

## **Nestlé en Colombia**

Nestlé actualmente está constituida en el país como líder en nutrición; sus productos llegaron a Colombia desde el año 1992 a través de Panamá.

### **Problema, situación o desafío**

Nestlé, pese a ser una de las compañías más grandes y exitosas a nivel mundial en el sector alimenticio, no ha estado exenta de controversias y grandes desafíos a lo largo de los años. La mayor parte de estas problemáticas giran en torno a sus productos, la forma en la que los venden y la huella de carbono que deja su producción

Las críticas y polémicas se extendieron a tal punto que para el año 2021 la empresa dio a conocer un comunicado aceptando y reconociendo que gran parte de sus productos no son realmente saludables, a pesar de venderlos como tales.

Es por esto por lo que la compañía decidió cambiar de estrategia y apostar por lo verdaderamente saludable y reducir su impacto medioambiental con el fin de limpiar su imagen y adaptarse a las sugerencias y nuevas necesidades de sus consumidores. Esto implica dejar de lado algunas relaciones comerciales, ser más transparente con los ingredientes de sus productos e innovar en el sector de la alimentación.

Este cambio es necesario y casi obligatorio, ya que, si la marca no es aceptada socialmente y no escucha las peticiones de sus consumidores, corre el riesgo de caer y perder poder en la industria a niveles en los cuales sea difícil recuperarse.

### **Desarrollo del caso**

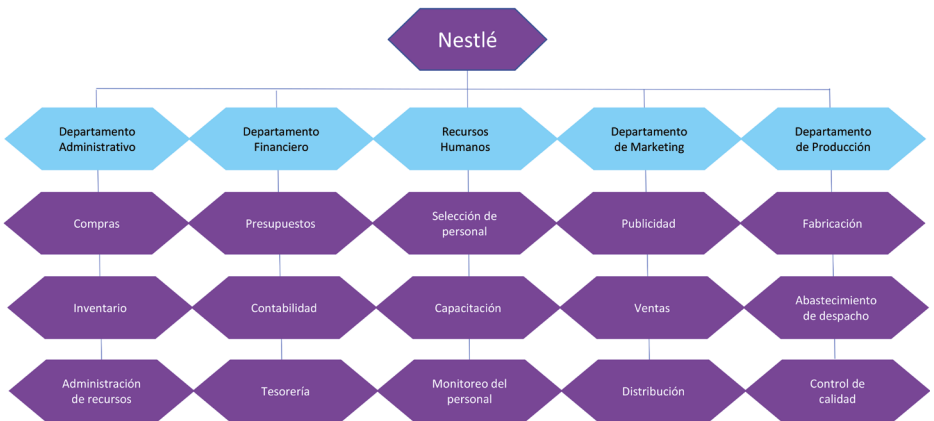
Nestlé considera a sus empleados como su activo más valioso, como lo mencionan en “Los principios corporativos empresariales de Nestlé”;

inicia desde la relación de sus empleados y empleadas con las políticas de relación interna, las cuales aseguran un correcto desarrollo del talento del equipo humano.

Se resalta que el éxito de esta compañía radica en que se centra en contratar empleados capaces de garantizar un crecimiento constante, gracias a sus habilidades en el ámbito personal y profesional, habilidades que les permiten formar un lazo fuerte y a largo plazo con la marca.

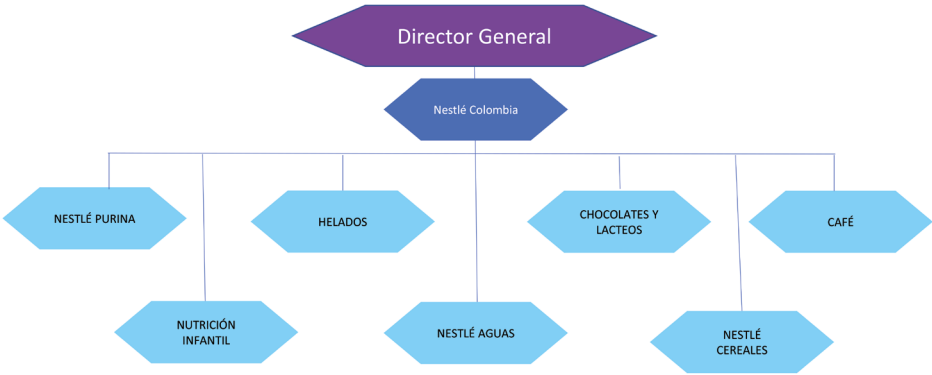
La compañía cuenta con 403 fábricas en 83 países, y gracias a ello tiene una fuerte capacidad de fabricación que les permite cumplir a cabalidad las altas expectativas de sus consumidores y de ellos mismos, ya que ahí es donde radica su éxito en alcanzar la calidad máxima en todas sus áreas de producción.

**Figura 23. Organigrama estructural de Nestlé**



**Fuente: elaboración propia.**

**Figura 24. Organigrama de productos**



Fuente: elaboración propia.

### Productos poco saludables

Nestlé, la empresa multinacional suiza de alimentos más grande del mundo, reveló recientemente un documento interno en el que reconoce que más del 60 % de sus productos más consumidos no son aptos para tener el título o venderse como productos “saludables”. Algunos de sus productos y categorías nunca serán *healthy* por mucho que sean renovados (F1- 2021).

En este documento también se señalaba que solo el 37 % de su catálogo de productos cuentan con buena calificación en salud según un reconocido *ranking* australiano.

“Hemos realizado mejoras significativas en nuestros productos, pero nuestro portafolio todavía tiene un desempeño inferior en comparación con las definiciones externas de salud, en un panorama donde la presión regulatoria y las demandas de los consumidores se están disparando”, asegura el texto citado por el *Financial Times*.

A ciencia cierta, estos datos no resultan ser tan relevantes o inesperados, ya que se sabe que lo más importante y lo que permea sobre las marcas hoy en día es generar la mayor cantidad de ventas posibles y además lograr un posicionamiento en el mercado.

Se sabe que actualmente el ingrediente que más se utiliza es el azúcar. Este ingrediente cuenta con un gran historial de evidencia científica que suscita que es uno de los principales factores de terribles enfermedades que pueden llegar a ser crónicas; una de estas es la obesidad.

Dentro de las acciones que se han implementado para contrarrestar dicha problemática está el cambio en la marca Nesquik; respecto de esta bebida de chocolate en polvo, que va dirigida más que todo a los niños, se puede evidenciar que en el centro de su empaque cuenta con ciertas especificaciones tales como señalar que su ingrediente principal es el cacao, pero además da ciertas pautas o guías que incitan a una vida saludable. Para acentuar esta idea, se lanzó a la venta un nuevo producto que se populariza y se da a conocer como una versión "All Natural" de este polvo de chocolate.

Así mismo, la compañía afirmó que ha reducido entre 14 y 15 % el azúcar y el sodio de sus productos en los últimos siete años.

## **Marketing**

Los consumidores a nivel global son cada vez más conscientes y empoderados; son más exigentes con las empresas, y de ahí la importancia de que la compañía tenga un propósito claro, acorde con lo que espera la gente de la marca.

En el caso de Nestlé, esta se enfoca en tres aspectos principales: las personas y familias (mejorando la calidad de vida con productos más saludables y entregando conocimiento de nutrición), la comunidad (trabajando por una sociedad más próspera) y el planeta.

Un ejemplo de esto se puede encontrar en la reinención de la marca Nescafé, con la campaña "herencia" donde se le brinda tributo a los caficultores, resaltando el propósito y valores de la compañía.

Otro ejemplo es el de los chocolates, dando a conocer en los empaques la porción adecuada para una dieta adecuada y fabricándose libres de grasas hidrogenadas, sin aromas ni colorantes artificiales. Además, cuentan con una política de responsabilidad ambiental para una mejor optimización de los recursos en su producción.

Las marcas están haciendo el esfuerzo de utilizar distintas estrategias para lograr posicionar sus productos y hacerlos mucho más saludables, para poder tener un impacto y a la vez conectar con esta preocupación y necesidad de los consumidores.

Nestlé está intentando recuperar la confianza que los consumidores solían tener con ellos; quieren mostrarse como una marca transparente y auténtica que solo vela por la salud, bienestar y felicidad de sus clientes. Esta problemática se podría definir como un problema de *marketing*, debido a que ataca su estrategia y reputación; así mismo, conlleva serias consecuencias financieras y de fidelidad para con sus clientes y trabajadores.

## **Medio ambiente**

Como se sabe, actualmente hay un afán por proliferar la producción de ciertas cosechas en el mercado; para esto se utilizan distintas prácticas que tienen un impacto negativo en el medio ambiente. En varias partes del mundo, especialmente en Latinoamérica, Centroamérica y Asia, se cuenta con haciendas o granjas agrícolas donde se encuentran las cosechas de la caña.

Para llevar a cabo el largo ciclo de crecimiento de la caña, que suele durar 18 meses, y además lograr aumentar el rendimiento de las cosechas destinadas a la industria alimentaria, se produce la quema de la caña de azúcar, previa a la cosecha, con graves consecuencias para el medio ambiente.

Actualmente, la quema de la caña de azúcar de forma directa contribuye al calentamiento global, ya que cuando esto ocurre se emiten gases de efecto invernadero como dióxido de carbono, metano y óxido nítrico. Cuando esto se produce se llega a alcanzar temperaturas de hasta 735 centígrados, ocasionando un gran impacto en los organismos microbianos, fijadores de nutrientes básicos, y que afecta al hábitat de otros animales. Igualmente, la quema del bagazo, el residuo procedente de la caña, se usa como combustible para las fábricas (ingenios) de azúcar, lo que provoca una alteración en la temperatura y climatología natural autóctona. Y no solo eso; las partículas y el hollín de la quema de bagazo pueden implicar efectos negativos en la salud humana y



están relacionados con el desarrollo de enfermedades bronco-respiratorias.

Asimismo, la producción de azúcar necesita grandes cantidades de agua: en primera instancia para el lavado de las cañas y, después, en todo el desarrollo de este proceso en las fábricas.

A pesar de que se lleva consumiendo el azúcar hace muchos siglos, los patrones de consumo en pleno siglo XXI y el acelerado ritmo de crecimiento han generado que se intensifique esta forma de agricultura intensiva donde se emplean pesticidas químicos y fertilizantes; el uso de estos está afectando negativamente a los recursos del planeta, está destruyendo la salud de las personas y el ecosistema.

En razón de lo anterior, la Federación Nacional de Cafeteros y la multinacional Nestlé se unirán en una campaña que buscará sembrar 200 millones de árboles, por lo que ahora se comprometen a sembrar alrededor de 7,5 millones en Colombia. Este programa podría ayudar a cambiar la perspectiva de los consumidores hacia la marca, debido a que el azúcar corresponde a la categoría de sustancias de los hidratos de carbono y por esto al quemarse se descompone y se convierte en agua y dióxido de carbono. Los árboles absorben dióxido de carbono a medida que crecen y lo liberan cuando se queman o se pudren. Esto contribuye a que los bosques sean grandes reservas naturales de gases de efecto invernadero.

En los últimos meses Nestlé ha utilizado una estrategia que según los expertos de *marketing* reputacional es mejor no responder inmediatamente cuando se desata una crisis de esta magnitud. “Hay que dejar que pasen unos días y alejarse de la tele, prensa y redes sociales. Luego, si se cree necesario, dar una determinada explicación”, comenta Alejandra Domínguez, directora ejecutiva de SIDN Digital Thinking. Hacerlo podría dañar aún más a la marca por el rechazo que esto podría causar, por lo que el silencio, en primera instancia, ayuda a “ver las cosas con calma”, y que el gabinete de crisis pueda plantear todos los pros y los contras a la hora de lanzar una estrategia comunicativa.

De este modo, la estrategia que ha asumido Nestlé responde a todas estas pautas. Ha dejado que pasen unos días para que finalmente se

saque a la luz su posición. En parámetros generales, no niegan el dato, pero contextualizan que se trata solo de sus “productos de indulgencia”, como sus chocolates y helados. Unos productos que suponen un “30 % del total de la gama de productos Nestlé”.

Con este tipo de publicaciones se puede evidenciar cómo Nestlé busca enfatizar en las cosas que hace bien como marca, por ejemplo cuidar la tierra, los ingredientes puros y sanos que utiliza para la creación de sus productos. Nestlé afirma que trabaja para mejorar “el perfil nutricional de los productos” siguiendo sus 10 compromisos nutricionales. “No desmentir sino reforzar, con otras narrativas, los puntos fuertes y lo que se está haciendo bien es muy importante”. En este sentido, la web internacional de Nestlé ha dado un paso más.

## Preguntas detonantes

- ¿Qué correctivos pensaron implementar cuando se reveló esta información?
- ¿Cuál ha sido la tarea más difícil a la que se ha enfrentado en esta empresa y qué ha aprendido de ella?
- ¿Qué aportes medioambientales brinda Nestlé para una producción sostenible?
- ¿Qué cree que hace diferente a Nestlé de otras marcas?
- ¿Qué estrategia de mejora implementaría para superar las falencias actuales de Nestlé?

## Referencias

- Duvoisin, J. (2012). La política de recursos humanos de Nestlé. [https://www.nestle.com/sites/default/files/assetlibrary/documents/library/documents/people/hr\\_policy\\_es\\_pdf.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/assetlibrary/documents/library/documents/people/hr_policy_es_pdf.pdf)
- El Espectador. (2021). Nestlé reconoce que el 60% de sus productos no son saludables, revela un documento. <https://www.elespectador.com/salud/nestle-reconoce-que-el-60-desus-productos-no-son-saludables-reve-la-un-documento/>

- Nestlé. (2021). Equipo humano. <https://empresa.nestle.es/es/cvc/equipo-humano>
- Nestlé. (2021). Marketing. <https://empresa.nestle.es/es/empleo/buscar-vacantes/area-de-carrera/marketing>
- Pinto, K. (2022). Nestlé y Fedecafé sembrarán 7,5 millones de árboles para reducir la huella de carbono. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/negocios-sostenibles/nestle-yfedecafe-sembraran-75-millones-de-arboles-para-reducir-la-huella-de-carbono-3330315>
- Puro Marketing. (2021). Siguiendo una crisis de reputación en tiempo real: Nestlé, sus marcas insanas y las malas críticas hacia la empresa. <https://www.puromarketing.com/53/35343/siguiendo-crisisreputacion-tiempo-real-nestle-marcas-insanas-malas-criticas.html>
- Sergent, J. El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización. [https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fexit-toexit.wixsite.com%2F-brand%2Fquienes-somos2-cwnd&psig=AOvVaw1kxhqM7YtldXhXzlnOjDd&ust=1650934382401000&source=images&cd=vfe&ved=0CAwQjRxqFwoTCPiNpv7\\_rfcCFQAAAAAdAAAAABAJ](https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fexit-toexit.wixsite.com%2F-brand%2Fquienes-somos2-cwnd&psig=AOvVaw1kxhqM7YtldXhXzlnOjDd&ust=1650934382401000&source=images&cd=vfe&ved=0CAwQjRxqFwoTCPiNpv7_rfcCFQAAAAAdAAAAABAJ)
- Siemens Stiftung. (2016). C1 Quemamos azúcares – La respiración celular y la cadena respiratoria. <https://medienportal.siemens-stiftung.org/view/107125>



# **Nymar Industry**

**Ana Sofía Clavijo Mejía**

**Karen Sofía García Alfonso**

**Juliana Angélica Jiménez Rubiano**



## Resumen

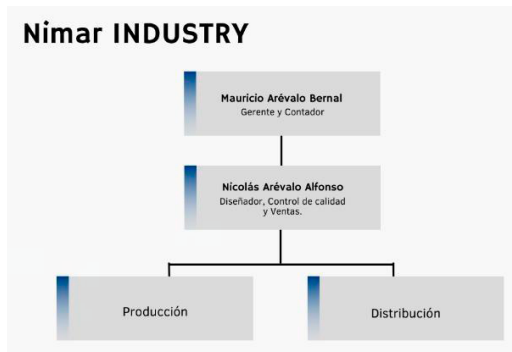
Nymar Industry es una empresa dedicada a la fabricación de pantalones para caballeros, *jeans*, *joggers*, entre otros. Esta empresa cuenta con tres años de participación en el mercado, con dos ubicaciones en Bogotá; en la carrera 55 se encuentra la bodega, con los inventarios, el *stock* de la mercancía y se realiza el proceso de manufactura de los productos; su segunda ubicación es el local de venta al detal (pasillo 15 de la bodega Medellín) en el Madrugón, centro de la ciudad.

Nymar Industry comprende y tiene conocimientos claros del sector textil y de cómo incursionar en esta industria. Sin embargo, la amplia competencia en este sector dificultó que la empresa lograra un posicionamiento en el mercado.

## Evolución histórica de la empresa

Nimar Industry surgió como una necesidad de independización en el sector textil, específicamente en la fabricación de pantalones para caballero, ya que Nicolás Arévalo, uno de los socios, hacía parte del sector como empleado, donde adquirió todos los conocimientos de manufactura necesarios para iniciar su propia marca. En agosto del 2019 inició Nymar Industry como nueva marca en el mercado, confeccionando pantalones para hombre en tela licrada banana Gold elástica de las

**Figura 25. Organigrama de Nymar Industry**



**Fuente:** elaboración propia con datos de la empresa.

tallas 28-36 en diferentes modelos y promoviendo en el actual año un nuevo producto: las bermudas para caballeros en sus mismas tallas, pero con nuevos diseños tendencia para alcanzar nuevos clientes.

### **Nombre y cargo del que emprendió el negocio**

Mauricio Arévalo Bernal (socio capitalista y contador); Nicolás Arévalo Alfonso (socio colectivo, diseño, control de calidad y ventas).

### **Empleados**

Nimar Industry contaba con cinco empleados en total, tres de los cuales se encargaban de la parte de confección del producto; aquí se desarrollaban procesos como colocación de la marquilla, botones, tachos, cremalleras, tela de bolsillo y cartón. Los otros dos eran domiciliarios para los pedidos que se realizaban en Bogotá.

### **Ubicación geográfica de la empresa**

La fábrica de Nimar Industry se encuentra ubicada en la localidad de Puente Aranda de Bogotá, en la carrera 55 n.º 2B-20, barrio Galán.

### **Tipo de clientes**

La empresa cuenta con dos tipos de clientes mayoristas y minoristas. Para la empresa, sus clientes potenciales eran los mayoristas, que se encontraban fuera de la ciudad originaria de la fábrica (Ibagué, los Llanos), pero que tienen sus puntos de venta. Nimar consideraba como clientes mayoristas aquellos que realizaban pedidos superiores a 50 unidades.

### **Problema, desafío o situación**

Durante la pandemia la empresa se enfrentó el problema de los sobrecostos, debido a que los *containers* que venían de otros países quedaron bloqueados en los puertos, lo que generó el desabastecimiento de la materia prima en todo el país y el incremento de los precios. Para superar y estabilizar el negocio se renovó el mercado mediante ventas



por redes sociales; fue un método salvavidas para mantenerse en el mercado. Gracias al reconocimiento de la marca, los clientes cercanos ya conocían el producto y confiaban en la marca para realizar las compras por internet para despachos en todo el país.

Sin embargo, el crecimiento por redes sociales no ha sido suficiente debido a que Nymar Industry no cuenta con el suficiente posicionamiento en su sector; algunos clientes y personas de este no reconocen la marca. En parte, esto se debe a que sus productos eran distribuidos y vendidos como una marca blanca, y a partir del presente año empezaron a implementar empaques contramarcados y la implementación de etiquetas en sus prendas y envíos.

Nymar Industry quería mejorar su posicionamiento en el sector y expandir su línea de productos; para esto fue necesario incrementar su contenido en redes sociales por medio de contenido de calidad y de interacción con sus clientes para generar fidelización y recordación.

## Descripción del caso

### Línea de productos

*Jeans*, tela licrada banana *gold* elástica de las tallas 28-36; *joggers*, tela licrada banana *gold* elástica de las tallas 28-36; bermudas, tela licrada banana *gold* elástica de las tallas 28-36.

### Competencia

La empresa considera como competencia la marca colombiana Woker Industry ubicada en Bogotá. Es una marca exclusiva de ropa infantil y masculina, ubicada en el centro comercial Visto de Bogotá; esta marca se dedica a las ventas por mayor y al detal.

### Áreas de trabajo

Nymar Industry cuenta con dos sedes, una de ellas es la bodega principal, ubicada en la carrera 55 del barrio Galán en Bogotá, donde se realiza todo el proceso de manufactura de los *jeans*. Tiene diferentes puntos de trabajo con sus respectivas máquinas para cada proceso de

fabricación, los cuales son: marquilla, botones, taches, cremalleras, tela de bolsillo y cartón; de los cinco empleados, tres trabajan en el área. En la otra sede de venta, ubicada en el Madrugón (pasillo 15 de la bodega Medellín), centro de Bogotá, uno de los socios (Nicolás Arévalo) realiza solo venta de *jeans* dos veces por semana: los días miércoles y sábados en la madrugada.

## **Ventas**

La empresa realiza ventas al detal con un costo de 9,69 USD a 9,95 USD y al por mayor de 9,16 USD a 9,43 USD sobre cada *jean*; al respecto, se identifican clientes potenciales fieles con compras de 50 unidades en adelante y clientes minoristas de 5 a 20 unidades en adelante. La temporada de más ventas es desde finales de octubre hasta finales de diciembre de cada año.

## **Distribución**

Canal directo. Como empresa hacen su distribución en el local de venta principal (el Madrugón), domicilios dentro de Bogotá y envíos a nivel nacional por medio de la empresa de transporte de mensajería Inter Rapidísimo; de todos modos, consideran que los clientes escogen la transportadora de su gusto y confianza.

Tipos de canales de distribución que maneja Nimar Industry: canal directo: fabricante- consumidor y canal largo: fabricante-mayorista-minorista-consumidor.

## **Retos actuales**

En dos años y ocho meses, Mauricio Arévalo Bernal y Nicolás Arévalo Alfonso pudieron lograr una extensión de ventas, fidelización de clientes potenciales y aceptación de la calidad de los productos; esto generó el surgimiento de una nueva línea de producto, considerando que la marca aún no era visible, no tenía un posicionamiento en su segmento. La participación de un punto físico de venta permitió que la empresa generara mayor recordación; además, crearon una alianza estratégica con impulsores externos de marca que promovieron su reconocimiento a nivel nacional, lo que permitió la expansión de sus productos.

## Preguntas detonantes

- ¿Qué estrategias de *marketing* implementará para el lanzamiento de su nueva línea de productos?
- ¿Cómo influyó la estrategia de ventas por internet en el crecimiento y posicionamiento de la marca dentro del mercado frente a su competencia?
- ¿De qué manera ha impactado la inclusión de los impulsores externos en el posicionamiento y reconocimiento de la marca?
- ¿Qué estrategias publicitarias ha implementado? y ¿cuáles han sido las de mejor interacción y aceptación con el consumidor?
- ¿Con cuáles grandes superficies del mercado le gustaría hacer alianzas estratégicas para expandir sus productos?
- ¿Qué tácticas de fidelización implementaría para mantener a sus consumidores?

## Referencias

- Bazaar. (2020). Pantalones *jogger*: la prenda cómoda que las expertas en moda visten sin parar este otoño. <https://onx.la/5aa49>
- Cluster Bogotá. (2017). El popular Madrugón es el más grande mercado mayorista informal en Colombia. <https://onx.la/70951>
- Concepto Definición. (s. f.). <https://onx.la/462ef>
- Corporación Syspro. (s. f.). Mercaderistas e impulsores. <https://onx.la/1ee0c>
- Real Academia Española. (2021). <https://onx.la/44e14>
- Roldán, P. (2017). Marca blanca. <https://onx.la/62d93>



# **Tamayo Parra S.A.S.**

**Valeria Sofía De La Peña Muñoz**

**Mariana Hueso Muñoz**

**Laura Vargas Numpaque**



## Resumen

La empresa Tamayo Parra S.A.S. fue fundada por María Isis Parra Penagos y Óscar Felipe Tamayo Yanguma en el 2021. Es una organización encargada de representar comercialmente diversas empresas en distintos países, por lo cual es la imagen característica que se presenta ante los clientes; también se hacen cargo de crear una unión o relación con distintos laboratorios, esto con el fin de iniciar la producción y compra de materias primas, la aprobación de estas, seguido de la distribución y la venta de ellas. Esta empresa se encuentra ubicada en el municipio de Chía, Cundinamarca, el cual se halla localizado al norte de Bogotá, sobre la vía principal a Zipaquirá.

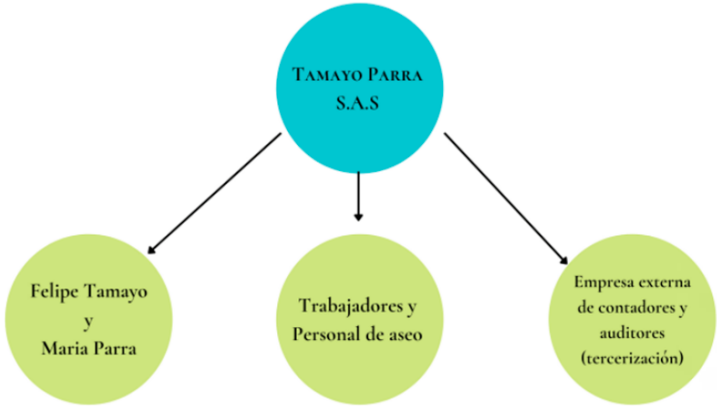
En el poco tiempo que la empresa lleva en el mercado ha afrontado ciertos problemas; uno de estos es la mala asignación de las funciones de los empleados, debido a que al iniciar, en el 2021, solo los fundadores trabajaban allí y no tuvieron en cuenta sus habilidades, ni cómo distribuir su tiempo. Por tal razón hubo una sobrecarga de actividades para ambos; entonces el señor Felipe Tamayo, gerente administrativo, solucionó el problema contratando un servicio externo de contadores y auditores.

## Evolución histórica

La organización Tamayo Parra S.A.S. inició sus actividades el 1 de febrero de 2021 con el fin de representar comercial y técnicamente a diferentes empresas para expandir sus marcas en el mercado, es decir, se encargan de concretar ventas de laboratorio, planta y producción para la aprobación de productos y la homologación en producción; así mismo, se ocupan del área contable para pagos y de ser la imagen de los clientes.

Cuenta con 11 empleados, 9 indirectos y 2 directos: María como ingeniera química y Felipe como economista. Sus clientes son organizaciones del sector industrial; en sus inicios su alcance comprendía 2 países y ahora se extiende a un total de 9: Colombia, Puerto Rico, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Venezuela. Actualmente representan a Lorama Group.

**Figura 26. Organigrama de la empresa Tamayo Parra S.A.S.**



Fuente: elaboración propia.

## Problema

En el 2021 la empresa Tamayo Parra S.A.S. se encontró con un problema en medio de sus labores, ya que en este momento la organización estaba constituida solo por María Parra y Felipe Tamayo, los cuales, como se ha mencionado, son los fundadores de esta; ellos se sobrecargaron de tareas, actividades y trabajos, puesto que no tuvieron en cuenta sus habilidades y no supieron manejar de una manera adecuada su tiempo. Esto tuvo como consecuencias la pérdida de tiempo, el retraso en las actividades del negocio y la mala inversión del capital que tenían, lo que ocasionó pérdidas monetarias. Para solucionarlo el gerente administrativo Felipe Tamayo decidió contratar una empresa externa de contadores y auditores; disminuyó así la sobrecarga de actividades y mejoró la contabilidad de la empresa.

La parte contable y la financiera fueron las principales afectadas respecto al problema que enfrentó Tamayo Parra S.A.S. La solución consistió en contar con una persona que se ocupara de efectuar pagos y de organizar, controlar y entregar la información de estas áreas a la empresa de contadores y auditores contratada por la organización por medio de tercerización (*outsourcing*) con el fin de que esta realice la correspondiente facturación, contabilidad y esté pendiente de los di-



ferentes procesos que se deben realizar en el interior de la compañía respecto al ámbito financiero y tributario.

Por otro lado, en el entorno externo de la compañía se encuentra su competencia constituida por Químico Plásticos y Brentano en Guatemala y Costa Rica, quienes ofrecen productos locales a los mismos clientes de Tamayo Parra S.A.S. mediante Lorama Group, con la diferencia de que la empresa estudiada ofrece productos directamente importados.

Por consiguiente, la organización se ve en la obligación de presentar un mayor nivel de conocimiento técnico y comercial respecto a sus competidores, con el fin de asegurar su lugar en el mercado con la empresa Lorama Group.

Para solucionar esta situación, la empresa Tamayo Parra utilizó aproximadamente 1.000 dólares en la contratación de la compañía externa de contadores, debido a la pérdida que habían tenido en ciertos proyectos de más o menos 1 millón de dólares.

Por otro lado, el principal reto de la empresa es que la marca que están representando (Lorama) no escoja a otra empresa para que los represente. Esto es un gran desafío ya que tienen que ser los mejores a la hora de ser la cara de Lorama y de distribuir en los nueve países. Otro reto es el de las finanzas, de seguir con la constancia y el orden de lo que ingresa y sale, ya que la contabilidad es algo que generó muchos problemas anteriormente por descuadres. Y por último lo que trajo la pandemia es algo que realmente le está costando ahora y es el hecho que las personas que vendían los buques para llevar de un país a otro todos los productos, vendieron estos buques y los quemaron; por lo tanto, son demasiado costosos y las empresas con más dinero son las que tienen más posibilidad de tenerlos, por lo tanto es bastante complicado trasladar de un lado a otro.

## **Preguntas**

- ¿Cómo podría medir la calidad de los servicios que ustedes prestan?

- ¿Cómo optimizan el tiempo para hacer la distribución de los productos?
- Después de la solución del problema, ¿qué cambios positivos han percibido en la empresa?
- ¿La solución de esta situación ha influido en el crecimiento de la empresa? ¿Cómo lo podrían medir?
- Al solucionar el problema que tuvieron, ¿incrementaron sus clientes internacionales?
- ¿Cuál fue el aprendizaje que obtuvieron después de enfrentar este problema?
- ¿Cuentan con todas las normas de seguridad para laborar? ¿Cuáles son estas?

## Referencias

- Arias, A. S. (2021, 24 noviembre). Economía. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/economia.html>
- Asale, R. (S. F.). "Representación". *Diccionario de la lengua española*. Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/representaci%C3%B3n>
- Cobranding: colaboración de marca con valor añadido. (2021, 28 octubre). IONOS Digitalguide. <https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/cobranding/>
- Oxford Languages and Google - Spanish | Oxford Languages. (2022, 15 febrero). Oxford Languages and Google - Spanish | Oxford Languages. <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>