

Propuesta de un modelo de negocio para la marca Ron Santafé

Dunny Alejandra Alarcón G.

Oscar Felipe Vega Prieto

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de la Sabana

Maestría en Gerencia Estratégica

Director

Mariano Doncel M.

Magister en Gerencia de la Innovación Empresarial



Enero de 2024

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo con profundo agradecimiento a nuestras familias, y en particular a nuestros esposos y esposas, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental para nuestro desarrollo intelectual y la consecución de este desafío que nos propusimos al regresar a las aulas. También dedicamos este logro a nuestros hijos pequeños, quienes generosamente compartieron parte de su valioso tiempo en compañía de sus padres. Los Amamos

## **Agradecimientos**

Agradecemos a la Universidad de La Sabana y a todos los profesores que nos brindaron sólidos conocimientos a lo largo de estos años de estudio. Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a nuestro asesor, Mariano Doncel, cuya dedicación, orientación, disponibilidad y conocimiento fueron fundamentales a lo largo de todo este proceso

## Resumen

La Empresa de Licores de Cundinamarca fundada en 1905 es una empresa Industrial y Comercial del Estado creada inicialmente para la producción de perfumes y esencias, y posteriormente en 1931 cambia a producción y destilación de bebidas alcohólicas en el departamento de Cundinamarca. Una de sus marcas más importantes es Ron Santafé que ha obtenido varios premios de calidad a nivel internacional; Sin embargo, en los últimos años esta marca ha tenido una disminución en ventas, perdiendo participación en el mercado.

Con el fin de identificar la problemática, se adelantó un análisis del contexto de la empresa evidenciando que carece de un modelo de negocio flexible que permita a la compañía y sobre todo a la línea de negocio de Ron Santafé, ser innovadora y diferenciarse de la competencia.

Posteriormente, se estudiaron y compararon algunos modelos de negocio con el fin de determinar el modelo óptimo que se pudiera aplicar a la marca Ron Santafé.

Finalmente, se tomó la opción de implementar seis patrones del *business model navigator* ya que su enfoque en la combinación creativa de estos, junto con su adaptabilidad y flexibilidad para enfrentar los cambios en la industria de licores, ofrece a Ron Santafé una metodología adecuada para la innovación y diferenciación. Al basarse en experiencias probadas y al mismo tiempo permitir la creatividad, este modelo proporciona un marco sólido para el desarrollo de estrategias de negocio innovadoras y competitivas. Y estos resultados fueron socializados ante directivos de la ELC, quienes consideran que el nuevo modelo de negocio podría

implementarse mediante la creación de una nueva campaña de marketing que destaque la calidad del producto, la experiencia sensorial y el compromiso con la sostenibilidad de Ron Santafé. La campaña podría dirigirse a los consumidores que buscan estos atributos en un ron.

**Palabras clave:** Monopolio rentístico, distribución exclusiva, añejamiento, atributos organolépticos, Modelos de negocio, DOFA, 5 fuerzas de Porter, Buyer persona, propuesta de valor.

## Abstract

The Empresa de Licores de Cundinamarca was founded in 1905, is a State Industrial and Commercial company initially created for the production of perfumes and essences, and later in 1931 it changed to the production and distillation of alcoholic beverages in the department of Cundinamarca. One of its most important brands is Ron Santafé, which has obtained some quality international awards. However, in recent years this brand has had a decrease in sales, losing market share.

In order to identify the problem, an analysis of the company's context was carried out, showing that it lacks a flexible business model that allows the company, and especially Ron Santafé's business line, to be innovative and differentiate itself from the competition. Also, some business models were compared in order to determine the optimal model that could be applied to Ron Santafé brand.

Finally, the option that was taken is the business model navigator since its focus on the creative combination of these, with its adaptability and flexibility to face changes in the liquor industry, offers Ron Santafé an appropriate methodology for the innovation and differentiation. By building on proven experiences while allowing for creativity, this model provides a solid framework for the development of innovative and competitive business strategies. These results were shared with ELC executives, who consider that the new model could be implemented through the creation of a new marketing campaign that highlights the quality of the product, the sensory experience and the commitment to sustainability of Ron Santafé.

**Palabras clave:** Rent monopoly, exclusive distribution, aging, organoleptic attributes, business models, DOFA, Porter five forces, Buyer person, value proposal, sell-out.

## Tabla de Contenido

1.	Planteamiento Problema de Investigación.....	9
1.1.	Justificación y Delimitación .....	22
2.	Pregunta de Investigación .....	23
3.	Objetivos.....	24
3.1.	Objetivo General .....	24
3.2.	Objetivos Específicos.....	24
4.	Tipo de Investigación.....	24
5.	Diseño Metodológico .....	25
6.	Marco Contextual .....	25
7.	Marco Teórico.....	29
7.1.	Competitividad .....	30
	7.1.1 Análisis interno y externo .....	31
	7.1.1.1. <i>Análisis DOFA</i> .....	31
	7.1.1.2. <i>Las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	33
7.2.	Estrategia.....	34
7.3.	Propuesta de valor .....	35
7.4.	Buyer persona.....	36
7.5.	Modelo de Negocio .....	37
	7.5.1. Análisis de Herramientas para Modelos de Negocio .....	37
	7.5.1.1. Business Model Canvas .....	38
	7.5.1.2. Business Model Navigator .....	39
	7.5.1.3. Modelo Penta.....	41

		7
8.	Diagnóstico Estratégico .....	47
8.1.	Análisis DOFA.....	47
8.2.	Análisis de las cinco fuerzas según Porter.....	48
9.	Business Model Navigator para Ron Santafé .....	57
9.1.	Identificación del cliente - ¿Quién?.....	59
9.1.1.	Análisis Cuantitativo .....	59
9.1.2.	Buyer Persona.....	64
9.1.2.1.	Buyer Persona Actual .....	65
9.1.2.2.	Buyer Persona Ideal .....	66
9.2.	Producto Ron Santafé - ¿Qué?.....	70
9.2.1.	Propuesta de valor.....	72
9.3.	Preferencia por la autenticidad - ¿Por qué?.....	74
9.4.	Ideación a partir de 6 patrones - ¿Cómo?.....	77
9.4.1.	Experience Selling .....	77
9.4.2.	Solution Provider .....	79
9.4.3.	Long Tail.....	80
9.4.4.	Lock-in .....	81
9.4.5.	Add-On .....	83
9.4.6.	Direct Selling .....	84
10.	Estrategia de implementación .....	86
10.1.	Acciones para la implementación de la estrategia .....	88
11.	Evaluación de la Estrategia .....	90
12.	Socialización.....	91

	8
13. Conclusiones .....	93
Referencias .....	98
Anexos .....	102

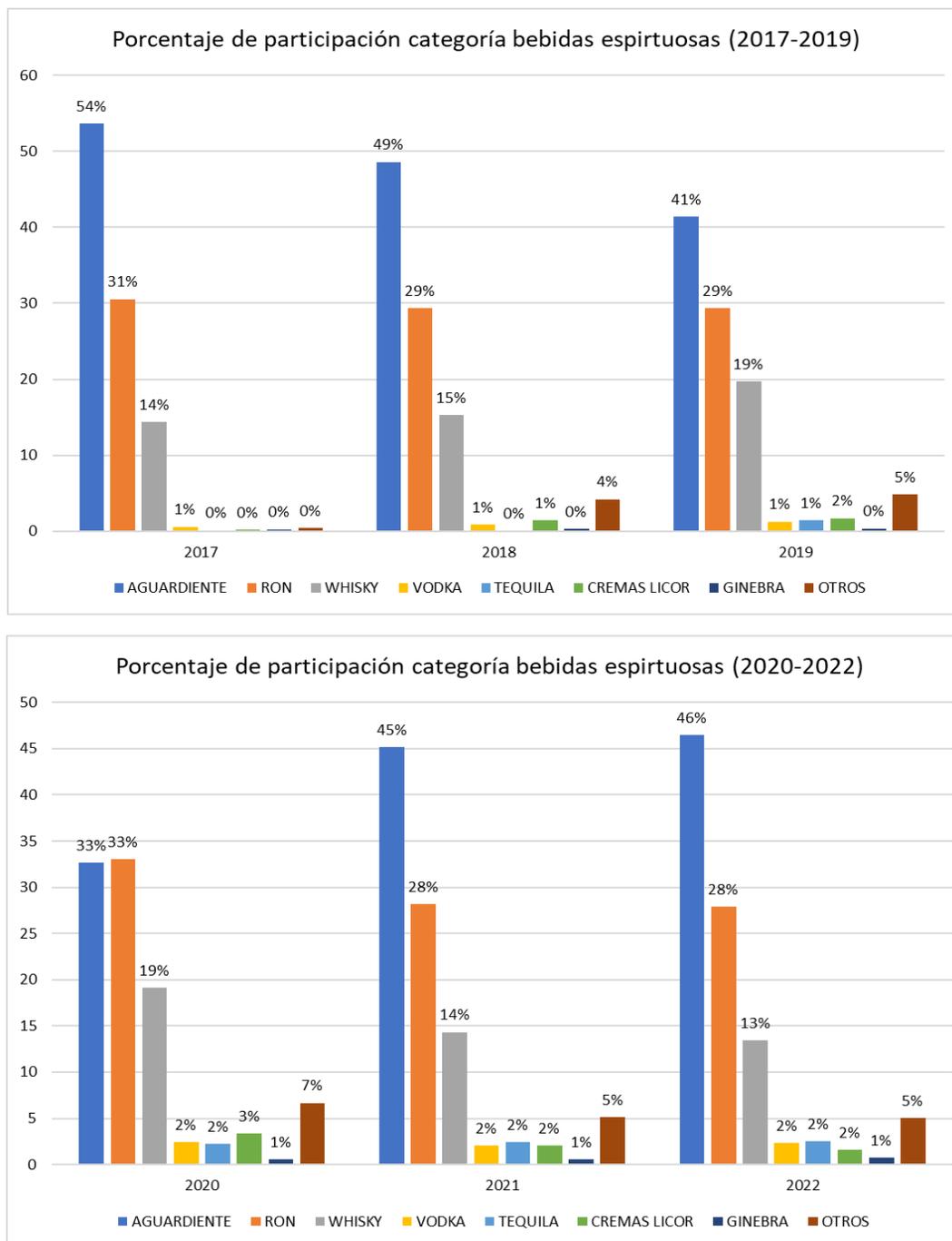
## 1. Planteamiento Problema de Investigación

Para iniciar el planteamiento del problema que afecta a Ron Santafé se ha identificado su disminución en ventas y participación de mercado como las principales causas que están atacando actualmente al producto. Para elaborar dicho planteamiento se tuvieron en cuenta varios factores, iniciando por el contexto político actual en el que se enmarcan las empresas industriales y comerciales del estado en el sector de la producción de licores, identificando que algunas de ellas como la Empresa de Licores de Cundinamarca atraviesan dificultades para competir y generar utilidades sostenibles, estas dificultades tienen origen en factores de tipo legal y político, tal como es la pérdida de privilegios que otorgaba el monopolio rentístico que rigió hasta la aprobación de la Ley 1816 de 2016 que puso en igualdad de condiciones a estas empresas con multinacionales del sector licores (Congreso de Colombia, 2016) lanzándolas a una libre y fuerte competencia sin contar con las herramientas que les permiten competir, mantener o ganar participación en el mercado de licores.

Producto de esta Ley y de otros factores, bebidas alcohólicas como el ron han ido decreciendo un poco en participación en el mercado y están siendo reemplazadas por bebidas aspiracionales como el whiskey, el tequila, el vodka o la ginebra entre otros; también el alto consumo de la variedad de cervezas que se encuentran disponibles hace que las ventas vayan disminuyendo.

Figura 1

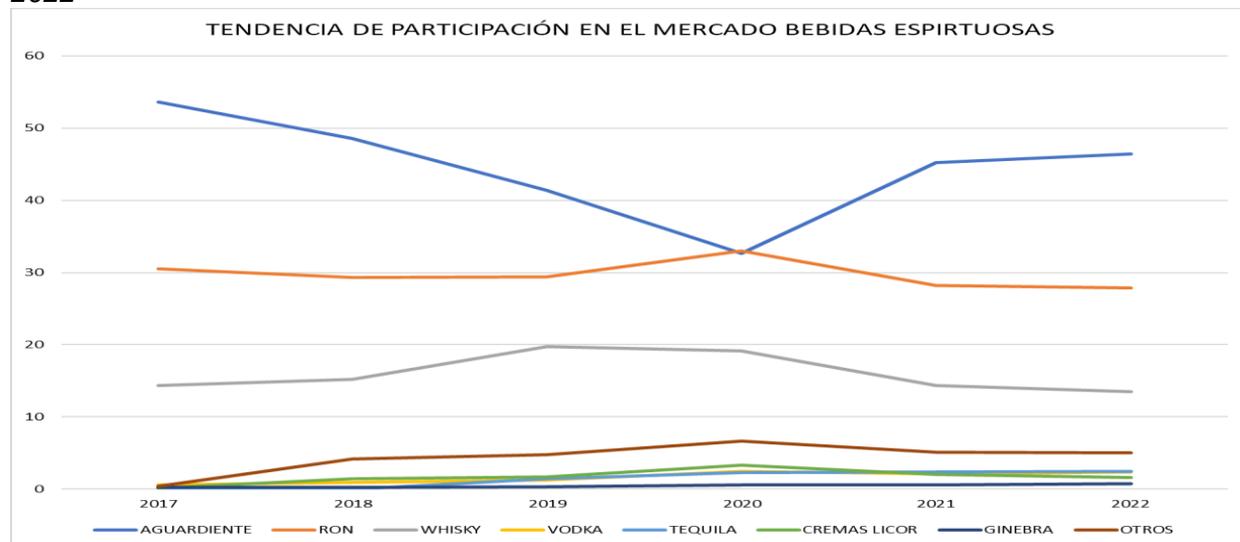
Porcentaje de participación según categoría bebidas espirituosas en Colombia 2017 – 2022



Nota: Elaboración propia con información de <https://www.portal.euromonitor.com>

Figura 2

*Tendencia de participación licores según categoría bebidas espirituosas en Colombia 2017 – 2022*



*Nota:* Elaboración propia con información de <https://www-portal-euromonitor-com>

El ron se clasifica como bebida espirituosa, en esta categoría se definen las bebidas alcohólicas producidas mediante la destilación de ingredientes naturales fermentados, a veces con la inclusión de aromatizantes, o a través de la infusión de sustancias vegetales, con o sin la adición de fragancias, azúcares, endulzantes u otros elementos agrícolas. Esta categoría está conformada principalmente en Colombia según el portal Euromonitor por productos nacionales, donde el aguardiente lidera con una participación cercana al 46% para el año 2022, en cuanto a rones para el año 2020 obtuvo una participación del 33%, decreciendo al 28% para el año 2021 y 2022 respectivamente, es importante evidenciar que en cuanto a rones el mercado es liderado por Ron Viejo de Caldas, producto que soporta las cifras expuestas y que serán ampliadas más adelante en el documento. No se puede pasar por alto el crecimiento de las otras categorías de licores importados que han aumentado su participación en el mercado desde la expedición de la ley 1816 de 2016.

Otra de las variables que han influido en el problema, es la falta de una cultura de consumo de ron en Colombia. A diferencia de otros países de Latinoamérica, donde el ron es una bebida muy popular, en Colombia el consumo de ron se encuentra en una etapa temprana de desarrollo y la mayoría de las personas prefieren otros licores como la cerveza o el aguardiente.

Así mismo, es importante evidenciar la ausencia de un modelo de negocio y la carencia de estrategia para la marca, lo que puede resultar en la falta de claridad para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Una empresa sin un modelo de negocio puede tener dificultades para competir en el mercado, ya que no tiene una estrategia clara para diferenciarse de sus competidores y atraer a los clientes. También puede hacer que la empresa tenga dificultades para gestionar su cadena de suministro, resultando en una falla en la eficiencia de la compañía y aumento de costos. En resumen, la ausencia de un modelo de negocio puede tener graves consecuencias para Ron Santafé, ya que puede afectar su capacidad para competir y alcanzar sus objetivos estratégicos.

La falta de innovación en la oferta de productos, la forma de comercialización y distribución puede hacer que la empresa pierda relevancia en el mercado. Por otro lado, la creciente competencia de otras marcas de ron en Colombia, muchas de las cuales han innovado e introducido nuevos sabores y productos han llevado a una disminución en la demanda de la marca Ron Santafé por parte de consumidores más exigentes que afecta notoriamente la participación en el mercado en su categoría.

En cuanto a la distribución en Bogotá y Cundinamarca la zona de mayor influencia de la marca está a cargo de la empresa Representaciones Continental (REPCO) quien desarrolla esta actividad desde hace muchos años atrás, y en la actualidad distribuye paralelamente Ron Viejo de Caldas, producto fabricado por la Industria Licorera de Caldas y líder en la categoría,

quien es catalogada como la mayor competencia para la Empresa Licores de Cundinamarca en la categoría de rones, por consiguiente Ron Santafé debe ver opciones para crear alianzas estratégicas que permitan impulsar un modelo de negocio para la marca y analizar la posibilidad de llegar a acuerdos con el distribuidor actual basados en los malos resultados de los últimos años, con el fin de buscar nuevas oportunidades de comercialización y distribución en su zona de mayor influencia.

Esta distribución compartida de dos productos de la misma categoría ha generado un efecto de poco estímulo por parte del distribuidor en cuanto al impulso de Ron Santafé, argumentando varios factores como precio alto, baja intención de compra, entre otros. Factores que fueron desvirtuados en un estudio que realizó la empresa KANTAR en el mes de agosto de 2022 para la Empresa de Licores de Cundinamarca en las ciudades de Bogotá y Medellín, donde se comparó Ron Santafé contra los rones de la competencia en diferentes añejamientos de 4, 8 y 12 años; este estudio arrojó datos importantes sobre la percepción de los consumidores al evaluar los atributos organolépticos del producto en términos de apariencia general, olor, sabor, color, cuerpo, entre otros. Así mismo, se identificaron los elementos de agrado y desagrado y las razones que lo sustentan versus sus competidores. Finalmente, se evaluó la intención de compra del producto y se identificó cuáles serían sus ocasiones de compra y consumo frente a competidores. (*Licorera de Cundinamarca, 2022*)

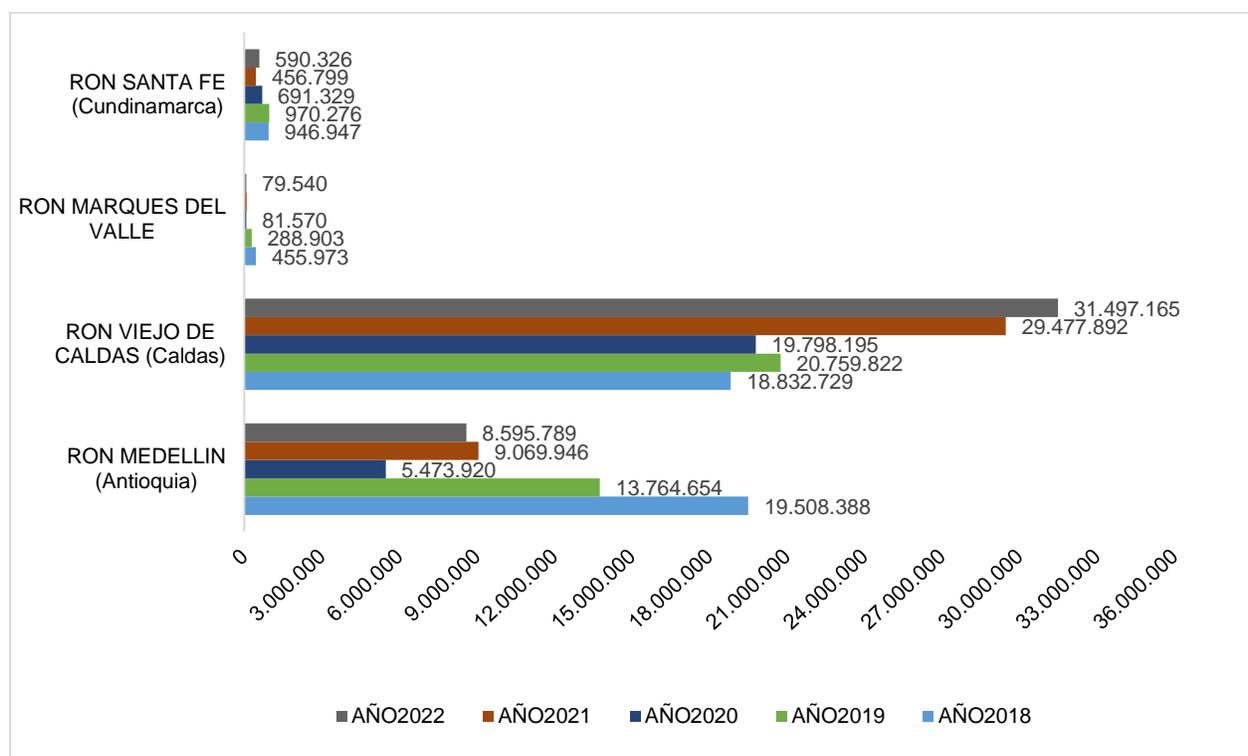
Según los resultados que arrojó el estudio sobre la percepción del cliente, indica que son favorables para Ron Santafé por encima de su competencia, dicho resultado como se reseña en el párrafo anterior, es contrario a lo que expresa el distribuidor en pro de justificar las bajas ventas y poca rotación del producto.

Lo descrito anteriormente, evidencia como problema central para Ron Santafé, una baja competitividad y pérdida de participación en el mercado nacional e internacional.

Luego de analizar las causas y posteriormente identificar el problema, se avanzó en determinar las consecuencias internas y externas que ha traído para la Empresa de Licores de Cundinamarca y más específicamente para Ron Santafé la disminución en las ventas, la baja competitividad y la pérdida de participación en los mercados.

**Figura 3**

*Unidades vendidas de ron por licorera en millones de unidades convertidas a 750 ml*



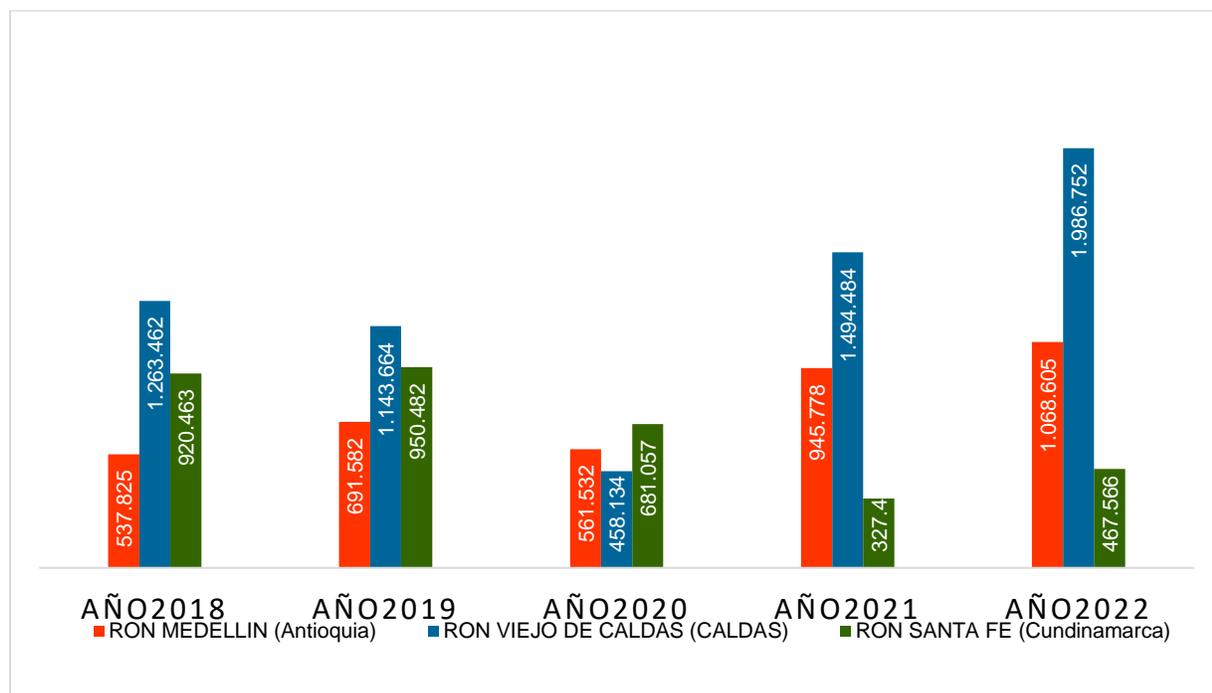
Nota: Elaboración propia con información tomada de ACIL y ACODIL

Según ACIL que es la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras que agrupa a las empresas industriales y comerciales de distintos departamentos del país y la Asociación Colombiana de Importadores de Licores y Vinos - ACODIL, en cuanto a las ventas de acuerdo a la figura 3, Ron Santafé ocupa el tercer lugar en un mercado nacional que, según los datos, sus ventas están decreciendo en los últimos dos años, sin tener en cuenta los datos de ventas

de 2020, al ser catalogado como un año atípico. Mientras Ron viejo de Caldas vendió aproximadamente 31.5 millones de unidades convertidas a 750 ml en el año 2022 Ron Santafé solo logró alcanzar la cifra de 590 mil unidades para el mismo año.

**Figura 4**

*Ventas de Ron por marca zona Cundinamarca y Bogotá en millones de unidades de 750 ml*



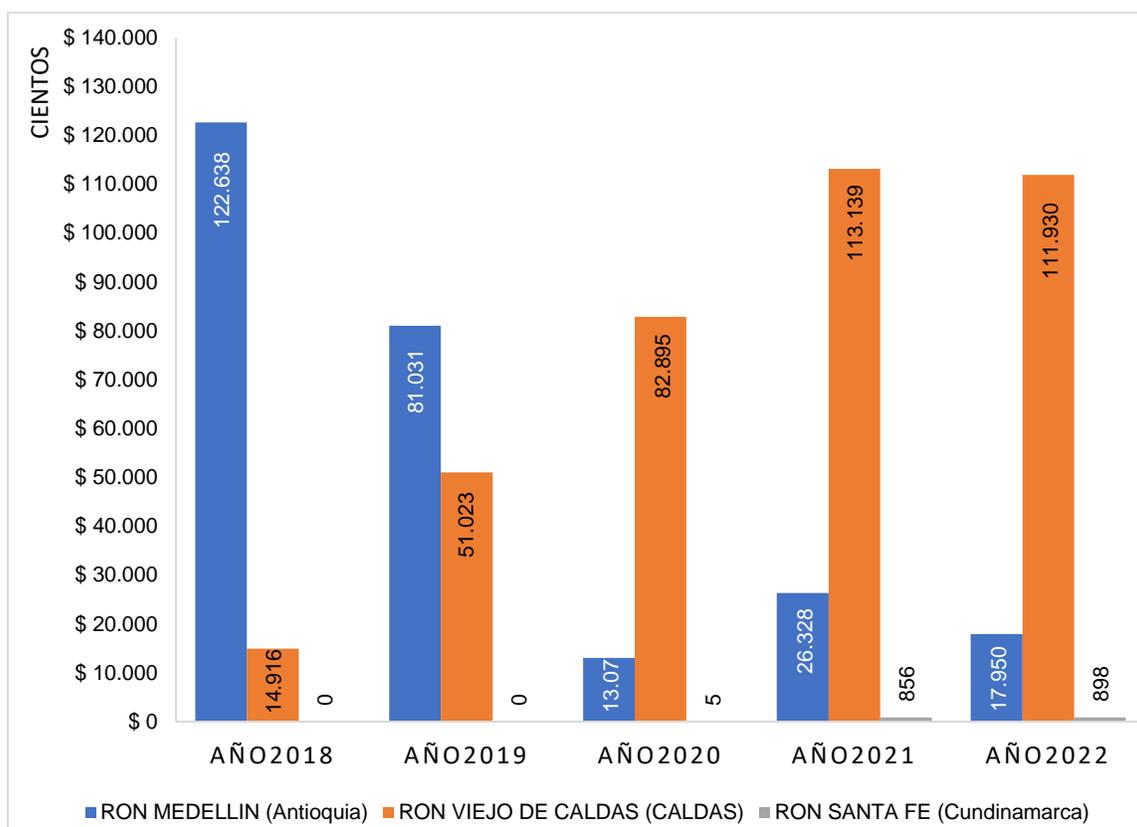
Nota: *Elaboración propia con información tomada de ACIL y ACODIL.*

En el mercado de Cundinamarca y Bogotá se generó la más preocupante alerta para la empresa y para Ron Santafé, debido a que rones como el Viejo de Caldas y el Ron Medellín están liderando el mercado y posicionando sus marcas en un territorio que era dominado por los productos de la Empresa de licores de Cundinamarca, donde se encuentra ubicada la planta que por simple influencia geográfica y cultural las cifras de Ron Santafé deberían ser mucho mejores ya que paso de vender 920.463 unidades en el 2018 a 467.566 en el 2022,

contrario a Ron Viejo de Caldas que cerró el 2022 con ventas cercanas a los dos millones de unidades y Ron Medellín con cifras que sobre pasan el millón de unidades convertidas a 750ml.

**Figura 5**

*Ventas de Ron por marca en Antioquia en miles de unidades convertidas a 750 ml*



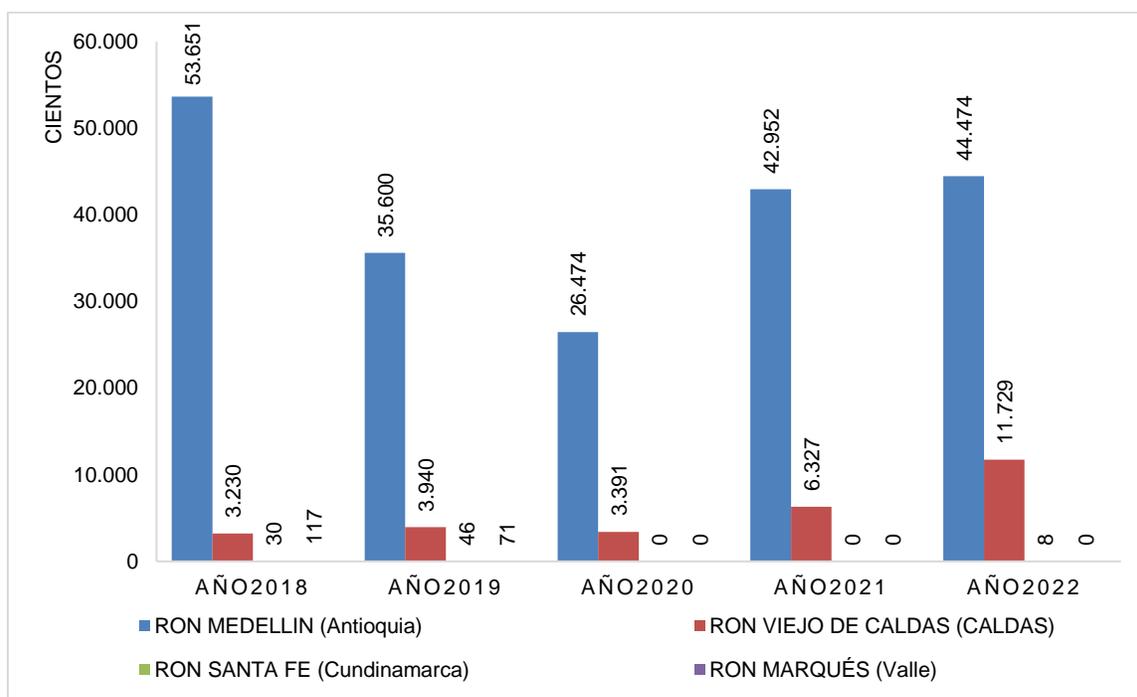
*Nota: Elaboración propia con información tomada de ACIL y ACODIL*

Otro análisis importante es el mercado en el Departamento de Antioquia, el cual es considerado como el de mayor consumo de ron en el país, tan solo en el año 2022 se vendieron aproximadamente 13 millones de unidades, de las cuales 11 millones fueron vendidas por la marca Ron Viejo de Caldas; Ron Santafé ingreso a este departamento con un distribuidor en el año 2020 pero tan solo vendió 85 mil unidades en el año 2021 y 89 mil

unidades en el año 2022, denotando una baja participación en un mercado muy atractivo para este tipo de bebida.

**Figura 6**

*Ventas de Ron por marca zona atlántica en miles de unidades convertidas a 750 ml*

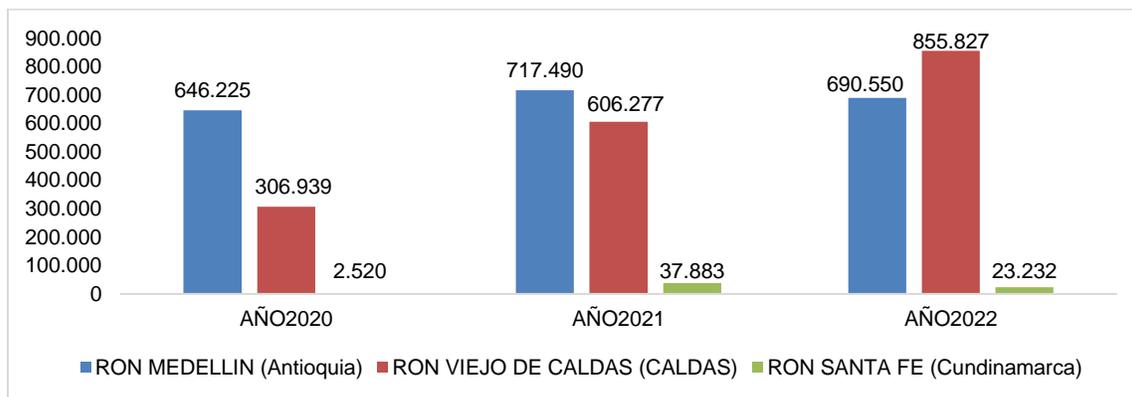


*Nota: Elaboración propia con información tomada de ACIL y ACODIL*

Otra zona que se analizó fue los departamentos de la Costa Atlántica, incluido San Andrés, y donde en algunos de ellos se puede notar un alto consumo en ron, con un promedio de casi 6 millones de botellas; este mercado es liderado por Ron Medellín, en cuanto a Ron Santafé según la gráfica denota una participación casi nula con 844 unidades vendidas en su mayoría en el departamento de Córdoba y a su vez se detecta la no presencia del producto en departamentos como Atlántico, y Bolívar donde se presenta un consumo importante de esta bebida alcohólica.

**Figura 7**

*Ventas de Ron por marca exportación en miles de unidades convertidas a 750 ml*

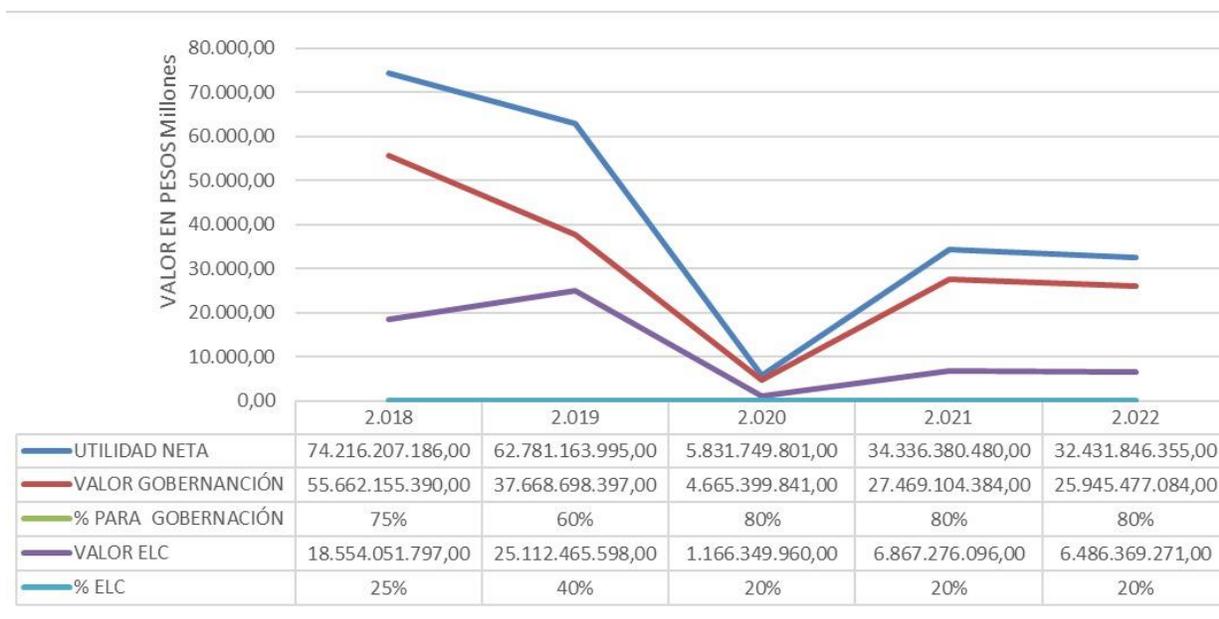


Nota: Elaboración propia con información tomada de ACIL y ACODIL

En cuanto a las exportaciones de Ron Santafé se puede evidenciar de acuerdo a la gráfica que para el 2021 se vendieron 37.883 unidades a Estados Unidos y para el año 2022 se vendieron 23.232 unidades para el Ecuador, estas cifras no logran ser significativas frente a las exportaciones de Ron Viejo de Caldas y Ron Medellín y evidencia que no se está realizando un trabajo efectivo para llegar a mercados internacionales con posibles clientes potenciales de ron.

**Figura 8**

*Utilidad neta y transferencias de la Empresa de Licores de Cundinamarca en millones de pesos*



*Nota: Elaboración propia con información de la Empresa de Licores de Cundinamarca*

La gráfica de utilidades netas muestra que para el año 2021 y 2022 se presentó una notable reducción de las utilidades comparada frente a los años 2018 y 2019 de casi 40 mil millones de pesos; esto obedece a la caída en las ventas y pérdida de participación en el mercado principalmente.

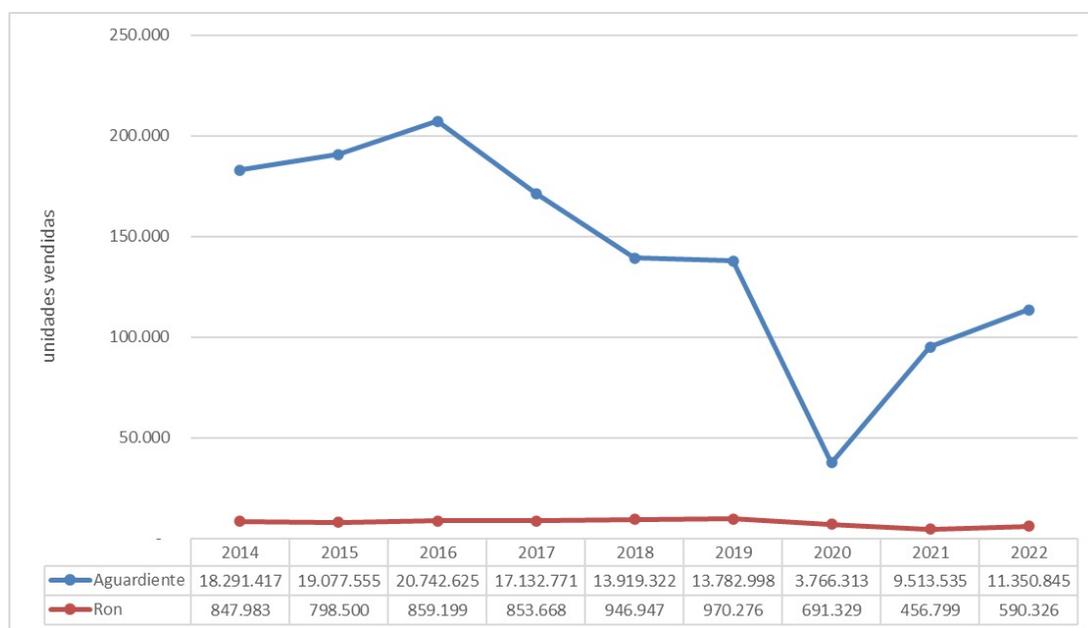
Así mismo, las transferencias que se realizaron a la Gobernación de Cundinamarca para ser invertidas en programas sociales de salud, educación y deporte se vieron disminuidas ya que se pasó de transferir alrededor de 37 mil millones en el año 2019 a 27 mil millones para el año 2022, impactando directamente en la calidad de vida y oportunidades de la población vulnerable del departamento.

Los recursos que se invierten en la empresa y que son provenientes de las utilidades después de transferir al departamento lo que le corresponde según ordenanza departamental

también se han reducido, esto trae como consecuencia una reducción en inversión en líneas como investigación, desarrollo de productos, innovación y marketing entre otros, y puede llegar a ser muy peligroso frente a la competencia ya que podrían estar ganando ventaja frente a la empresa y sus productos.

### Figura 9

*Ventas de ron y aguardiente en la ELC en unidades convertidas a 750 ml*



Nota: Elaboración propia con información de la Empresa de Licores de Cundinamarca

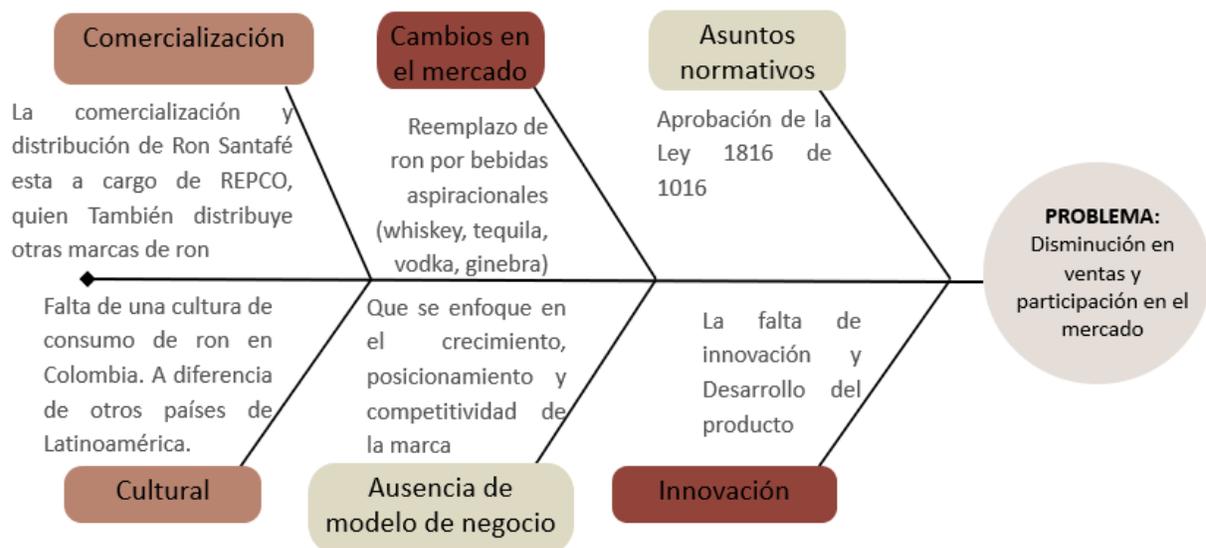
Finalmente se analizó el comportamiento en ventas de Ron Santafé frente a aguardiente Néctar, en esta gráfica se realizó una comparación entre las ventas año a año, para lograr evidenciar como la rentabilidad y las utilidades son jalonadas en una gran proporción al aguardiente ya que el ron no está aportando mucho en las ventas totales.

Ron Santafé enfrenta una crisis en el mercado de licores colombiano, esta inicia por la pérdida de privilegios que le otorgaba el monopolio rentístico tras la aprobación de la Ley 1816

de 2016. En cuanto al cliente la falta de una cultura de consumo ron en Colombia y sobre todo en Cundinamarca y Bogotá complica el panorama. Esta situación se intensifica debido a la ausencia de un modelo de negocio y una estrategia de mercado sólida. Así mismo la estrategia de comercialización y distribución que se ha implementado años atrás con Representaciones Continental ha llevado a una disminución drástica en las ventas y las utilidades de la empresa en cerca de un 54%, afectando no solo la posición en el mercado, sino también sus transferencias a programas sociales y su capacidad para invertir en mejoras y expansión.

**Figura 10**

*Diagrama de Ishikawa*



Nota: Elaboración propia

### 1.1. Justificación y Delimitación

En el año 1905 bajo el mandato del Gobernador Agustín Morales se fundó la Empresa de Licores de Cundinamarca con el fin de producir perfumes y esencias, en el año 1931 cambia su oficio, así como los productos que producía, y se dedicó a la producción y destilación de bebidas alcohólicas catalogándose como una Empresa de Licores, siendo dependiente de la Secretaría de Hacienda del Departamento de Cundinamarca. Para 1959 se instalaron equipos nuevos de destilación que incrementaron la capacidad instalada de 4.000 a 10.000 litros diarios de alcohol. En 1958 la Asamblea de Cundinamarca, convirtió a la Entidad en Empresa Industrial y Comercial del Estado.

En el año 2016, la Empresa se traslada a la nueva planta ubicada en el Municipio de Cota e inicia operaciones en el año 2017; esta planta está catalogada como una de las más grandes y modernas de Suramérica, actualmente cuenta con una capacidad de producción de 12 mil unidades por hora y disponibilidad en planta las 24 horas al día, los 7 días de la semana en sus dos categorías Aguardientes y Ronas (*Licorera de Cundinamarca, s. f.*).

Ron Santafé nace en 1997 posicionándose como la segunda marca más importante de la Empresa de Licores de Cundinamarca. Su producto Ron Santafé 4 años fue el producto pionero en la empresa, lo han seguido Ron Santafé 6 años, Ron Santafé 8 años reserva exclusiva y Ron Santafé Nido de Cóndores, estos dos últimos incursionan en la gama de ronas Premium en Colombia.

Ron Santafé ha ostentado varios reconocimientos internacionales a la calidad por 5 años consecutivos (2011-2015): Medallas de Gran Oro y Oro del *Monde Selection*, el sello "*Superior Taste Award*" del ITQI ambos en Bélgica y reconocimientos especiales en el Concurso Mundial de Ronas de España (*Licorera de Cundinamarca, s. f.*).

La Empresa de Licores de Cundinamarca mediante contrato de distribución, logística y comercialización con particulares tiene presencia en 8 departamentos de Colombia y ha tenido

participación en mercados de países como Estados Unidos, Ecuador, Panamá y España (*Licorera de Cundinamarca, s. f.*).

Ron Santafé desde su fecha de introducción en 1997 no ha tenido un trabajo de imagen, marca y publicidad constante que le hayan permitido posicionarse de manera sólida en su categoría, aparte de campañas puntuales por temporadas o periodos cortos. Tampoco ha contado con una plataforma de marca que le permita trabajar en términos de mediano y largo plazo.

En los últimos años Ron Santafé ha tenido una disminución en las ventas, ha perdido participación en el mercado nacional, sobre todo en su área de mayor influencia (Bogotá y Cundinamarca) así mismo no han crecido las exportaciones del producto perdiendo la oportunidad de participar en mercados internacionales con índices de alto consumo de bebidas espirituosas.

Estos indicadores están repercutiendo en las finanzas de la empresa disminuyendo las utilidades, limitando las transferencias al departamento para ser invertidas en programas sociales y sobre todo afectando la inversión en investigación y desarrollo de la marca.

Esta situación puede tener consecuencias negativas a largo plazo en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, lo que requiere una atención inmediata para encontrar soluciones efectivas.

## **2. Pregunta de Investigación**

La presente investigación plantea la siguiente pregunta ¿Cuál debería ser el modelo de negocio que debe implementar Ron Santafé, para que le permita un crecimiento sostenido?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Proponer un modelo de negocio para Ron Santafé que permita el crecimiento sostenido de la marca.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Hacer una evaluación de la situación actual, para identificar las debilidades y fortalezas del modelo de distribución existente.
- Revisión y comparativo de herramientas para el diseño de modelos de negocio aplicables a la industria de producción de alcohol.
- Definir la propuesta de valor para Ron Santafé que permita satisfacer las necesidades de los clientes.

### **4. Tipo de Investigación**

Para este trabajo, se tendrá en cuenta el método de estudio de caso, toda vez que la investigación está enfocada a la identificación de un modelo de negocio para Ron Santafé con énfasis en su propuesta de valor. En este sentido, se utilizará este método cualitativo de investigación que permitirá conforme a la literatura revisada y analizada tomar las herramientas necesarias para aplicar los conocimientos y conforme a las necesidades de la organización proponer un modelo acorde a las mismas.

## **5. Diseño Metodológico**

Este trabajo parte de la aplicación de un estudio de caso en la Empresa de Licores de Cundinamarca, y específicamente con su línea de negocio de Ron Santafé, mediante el cual a través de una investigación exploratoria se busca conocer y describir si existe un modelo de negocio actual, la dinámica de la empresa, los desafíos y posibles oportunidades de mejora a través de la recolección de los datos obtenidos de la empresa y sus diferentes áreas.

A partir de la aplicación de conocimientos obtenidos, se pretende interpretar ampliamente y analizar los modelos de negocio, se adelantará un comparativo de estas herramientas identificando la que ayude al crecimiento sostenible del producto, mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias.

Así mismo, se ejecutará por medio de acción participativa, pues el trabajo de investigación se llevará a cabo en conjunto con los colaboradores de la ELC y se adelantará difusión de los avances obtenidos a lo largo de la investigación.

## **6. Marco Contextual**

Para este punto se inicia con un análisis diagnóstico para entender la empresa y lograr definir si la marca actualmente cuenta o no con un modelo de negocio definido, de acuerdo al resultado de dicho análisis se buscará un punto de partida que permita proyectar un nuevo modelo de negocio que se ajuste a Ron Santafé.

Actualmente Ron Santafé cuenta con un modelo de distribución exclusiva por territorio, las empresas de licores establecen un contrato de distribución exclusiva, el cual se compromete a promover y vender los productos de la empresa en su territorio. A cambio, el distribuidor obtiene exclusividad en la distribución de los productos de la empresa de licores, lo que le permite controlar la oferta y el precio de los productos en el mercado.

La estrategia de distribución exclusiva por territorios es una práctica ampliamente utilizada en el sector de las bebidas alcohólicas, siendo evidente en el mercado colombiano a través de empresas industriales y comerciales del estado como, tales como la Empresa de Licores de Cundinamarca o la Empresa licorera de Caldas entre otras. A nivel mundial, empresas destacadas como Diageo, Bacardí o Pernod Ricard han establecido acuerdos de distribución exclusiva con socios estratégicos en varios países. Estos acuerdos les otorgan la capacidad de llevar sus productos tanto a los consumidores locales como a nivel internacional.

Las empresas de licores que se basan en la distribución exclusiva generalmente funcionan de la siguiente manera:

La empresa fabrica o importa licores, los vende a un distribuidor exclusivo en un territorio específico, el distribuidor exclusivo revende los licores a los diferentes canales de distribución.

La empresa y el distribuidor exclusivo generalmente firman un contrato de distribución que establece los términos de la relación, como la exclusividad territorial, los precios de venta, la cuota mínima contractual de compra, los términos de pago y los niveles de inventario.

A continuación, se realiza un análisis de fortalezas y debilidades de este modelo de distribución exclusiva:

Fortalezas:

- Mayor control sobre la distribución: Al trabajar con distribuidores exclusivos, la empresa puede tener un mayor control sobre cómo se distribuyen sus productos y cómo se presenta su marca en el mercado. Esto puede ayudar a garantizar la calidad y consistencia de la marca.
- Mayor alcance geográfico: Al trabajar con distribuidores exclusivos, la empresa puede tener acceso a una red de minoristas y bares establecidos en diferentes territorios y todos sus canales de distribución tales como:

- Canal tradicional o TAT (tiendas de barrio)
- Canal Moderno (grandes superficies)
- Canal Superetes (Supermercados Grandes)
- Canal ON (Bares y gastro bares)
- Canales digitales (Rappi, Chopper)
- lo que puede permitir una mayor penetración en el mercado.
- Menor inversión en recursos: Al tener distribuidores exclusivos, la empresa puede evitar la necesidad de crear su propia red de distribución y logística, lo que puede requerir grandes inversiones en recursos humanos y financieros.

#### Debilidades:

- Dependencia excesiva de distribuidores: Al depender demasiado de un número limitado de distribuidores exclusivos, la empresa puede encontrar dificultades para expandirse o alcanzar nuevos mercados si los distribuidores fallan o no cumplen con las expectativas.
- Conflictos con los distribuidores: Si no se establecen términos claros y justos en el contrato de distribución, pueden surgir conflictos con los distribuidores exclusivos que pueden afectar negativamente la relación comercial.
- Pérdida de flexibilidad: La distribución exclusiva puede limitar la flexibilidad de la empresa para responder a los cambios en el mercado, ya que es posible que tenga que trabajar con el mismo distribuidor exclusivo durante un período prolongado.
- Falta de un enfoque adecuado en el cliente: Al centrarse demasiado en el establecimiento de acuerdos exclusivos con distribuidores, la empresa puede descuidar la satisfacción del cliente y perder de vista sus necesidades y deseos.
- Competencia de distribuidores no exclusivos: Los distribuidores que no son exclusivos pueden estar ofreciendo productos similares a precios más competitivos, lo

que puede hacer que los clientes opten por comprar de ellos en lugar de los distribuidores exclusivos de la empresa.

En conclusión, la distribución exclusiva por territorios puede ser efectiva para una empresa productora de licores si se implementa adecuadamente. Es importante tener en cuenta las fortalezas y debilidades, y establecer acuerdos claros y justos con los distribuidores exclusivos para evitar conflictos y garantizar el éxito de la relación comercial.

Analizando específicamente el desarrollo de la empresa de Licores de Cundinamarca nos remontamos al año 1960 fecha en que se firmó el primer contrato de distribución exclusiva con la empresa Representaciones Continental (Repc), tan solo dos años después de convertirse en una empresa industrial y comercial del estado, lo cual quiere decir que la empresa optó por la distribución exclusiva por territorios prácticamente desde sus inicios. En la actualidad este contrato, que es el más importante de todos sus distribuidores ya que representa alrededor del 90% de la totalidad de sus ventas, tiene por objeto: “la distribución única o exclusiva de los productos que embotelle produzca o represente la Empresa de Licores de Cundinamarca, con destino a los mercados del Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá y el Departamento de Cundinamarca.”

Este modelo de distribución fue beneficioso para la Empresa de Licores durante muchos años ya que le permitió en algún momento expandirse inicialmente en Cundinamarca y Bogotá, cobijados por los beneficios que otorgaba el monopolio rentístico de las bebidas como el aguardiente y el ron, así mismo se logró llegar a un público más amplio sin tener que invertir en su propia infraestructura de distribución y logística. Además, al otorgar exclusividad a un distribuidor, la ELC pudo asegurarse que sus productos se promovieran y vendieran de manera efectiva en el mercado local.

A partir del año 2009 la Empresa de Licores de Cundinamarca firmó Otro si modificatorio al contrato con REPCO, donde se estableció lo siguiente: “las partes establecen

como excepción a la exclusividad los vinos y aperitivos vínicos. También será excepción los contratos con la Industria Licorera de Caldas. Por los contratos con la Industria Licorera de Caldas el contratista deberá pagar de manera mensual, un valor equivalente al seis por ciento (6%) del impuesto al consumo de las compras efectuadas en productos que compitan en la misma categoría de los de la Empresa”.

Esta modificación al contrato, la pérdida del monopolio rentístico y las continuas disminuciones de la cuota contractual de REPCO, han producido grandes disminuciones en las ventas, las utilidades y sobre todo cuestionamientos sobre la efectividad del beneficio actual para la empresa.

Para el distribuidor, este modelo se ha catalogado como muy beneficioso por que le permite controlar la distribución de los productos de la ELC en su territorio, y tener un mayor control sobre el precio y la oferta de los productos. Además, el distribuidor al tener dos productos de la misma categoría tiene un gran margen de maniobra en el mercado y la posibilidad de tomar decisiones sobre el impulso de una de las dos marcas afectando directamente a la otra; que, para el caso de este trabajo de investigación, se puede identificar como la Empresa de Licores de Cundinamarca se está viendo seriamente afectada por el desarrollo de esta operación.

## **7. Marco Teórico**

En el desarrollo de este trabajo de investigación a través de la definición del marco teórico, se puede identificar la base conceptual sobre la cual se va a desarrollar la propuesta de modelo de negocio para Ron Santafé, fundamentando las decisiones y elecciones en principios sólidos y teorías analizadas en el campo de los negocios y la estrategia.

Al conocer las teorías y conceptos en modelos de negocio, permite a las empresas innovar y adaptarse de manera más efectiva, aumentando la credibilidad de la propuesta y

fundamentando las decisiones en conceptos sólidos. Principalmente, las teorías sobre comportamiento del consumidor y preferencias del mercado son fundamentales para comprender las necesidades y deseos de los clientes. Por lo que la formulación del marco teórico ayuda a enfocarse en estas áreas, lo que es vital para cualquier modelo de negocio exitoso.

### **7.1. Competitividad**

Hoy en día las empresas en cualquier sector de la economía deben preocuparse no solo por ofrecer buenos productos o servicios, sino por una serie de factores tecnológicos, sustentables y amigables con el medio ambiente, de divulgación que les permitan ser diferenciadores y competitivos. “La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios” (Coronado, 2016) ya que esta debe garantizar un plus para el cliente y su fidelidad con la marca.

Se ha determinado que la competitividad en una empresa o en un país está marcada por aspectos o condiciones que afectan su desarrollo, y las capacidades con que se cuenta para alcanzar la ventaja competitiva. De acuerdo con el *Escalafón de competitividad de los departamentos de Colombia 2019*, presentado por la Comisión económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas - CEPAL, se analizan cinco factores que son: i) Bienestar social y capital humano, ii) infraestructura y logística, iii) fortaleza económica, iv) ciencia, tecnología e innovación y, v) institucionalidad y gestión pública; ganando peso factores como fortaleza económica y ciencia, tecnología e innovación. (Cepal, 2021), de esta forma se evidencia como la ventaja competitiva está basada en el conocimiento y uso de tecnologías de la información para superar a la competencia.

Actualmente es necesario que todas las empresas estén en la constante búsqueda e implementación de herramientas y estrategias que les permitan diferenciarse de las demás y atraer a sus clientes. Sin embargo, y de acuerdo al uso de herramientas tecnológicas es muy fácil que la competencia esté al tanto de nuevos lanzamientos o estrategias que desarrollen las empresas, por lo cual la innovación es un factor fundamental en el momento que se busque mantener dentro del mercado.

La competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa es la capacidad para alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2006).

### **7.1.1 Análisis interno y externo**

En una organización el llevar a cabo un análisis tanto interno como externo, le permite comprender tanto sus fortalezas y debilidades internas como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta. El análisis interno se centra en evaluar los recursos, capacidades, estructuras y procesos internos, permitiendo identificar áreas de eficiencia, ineficiencia, ventajas competitivas y mejora interna, proporcionando una comprensión profunda del entorno en el que opera la empresa, lo cual es crucial para adaptar o identificar un modelo de negocio a las condiciones cambiantes del mercado.

#### **7.1.1.1. Análisis DOFA**

Esta herramienta estratégica que evalúa los factores internos y externos que afectan a una organización. Se divide en dos componentes: los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), que permiten desarrollar un plan estratégico

para el negocio o proyecto, para planificar correctamente el crecimiento de las organizaciones. (Raeburn, 2021)

Lo que proporciona una visión integral de la situación actual de la organización. Que permite a los líderes empresariales identificar áreas que requieren mejora, capitalizar en sus fortalezas, anticipar desafíos y aprovechar oportunidades emergentes. Este análisis sirve como base para la toma de decisiones estratégicas, la planificación a largo plazo y la adaptación a un entorno cambiante, ayudando a la organización a desarrollar estrategias efectivas y mantener una posición competitiva sólida.

**Figura 11**

**Análisis DOFA**



Nota: Tomado de Matriz DAFO, Máñez, (2020)

### 7.1.1.2. Las 5 Fuerzas de Porter

El análisis externo a través de la herramienta estratégica de las Cinco Fuerzas de Porter, permite a las empresas comprender el entorno competitivo y la industria. Estas fuerzas son: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes. (Porter, 2008)

**Figura 12**

#### **Las 5 fuerzas de Porter**



Nota: Tomado de *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Porter (2008)

Primero, la amenaza de nuevos competidores permite identificar la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado. El poder de negociación de los compradores y proveedores se enfoca en la capacidad de estos para influir en los precios y condiciones del mercado. La amenaza de productos sustitutos evalúa la posibilidad de que otros productos o servicios reemplacen al que ofrece la empresa. Finalmente, la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes mide la competencia directa y su impacto en los márgenes de beneficio. (Porter, 2008)

El análisis externo se enfoca en comprender el entorno en el que opera la organización, ayudando a anticipar cambios y tendencias en el mercado, así como a identificar oportunidades emergentes y posibles amenazas.

El realizar un análisis interno y externo antes de definir un modelo de negocio proporciona la información necesaria para desarrollar estrategias sólidas y sostenibles, alineadas con el entorno empresarial y los recursos internos de la organización. Combinados, estos análisis proporcionan una visión holística que informa la toma de decisiones estratégicas y permite a la organización adaptarse de manera proactiva a su entorno, optimizando su rendimiento y sostenibilidad a largo plazo.

## **7.2. Estrategia**

Para Porter (1996), la estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas. Es definir el futuro que se quiere para la organización y establecer el plan de acción que permita alcanzar esas metas, es por esto que Tarziján (2013) indica que si se tuviera que escoger una palabra para definir estrategia esta sería “elección”. Pues la estrategia se basa en

definir qué acciones se van a llevar a cabo, definir la población objetivo, definir una estrategia de precios, el producto que se va a ofrecer, y la forma como se va a fabricar.

En este sentido, la formulación de la estrategia se fundamenta en la experiencia de los directivos, conocimiento y sobre todo capacidades para liderar a sus colaboradores y motivarlos a trabajar en pro de la organización y de su crecimiento profesional y personal. Es el patrón que establece la coherencia de conducta de la organización en el tiempo (Mintzberg et al., 1999).

### **7.3. Propuesta de valor**

Determinar la propuesta de valor es esencial para cualquier negocio hoy en día, pues es la base sobre la cual una empresa establece relación con sus clientes y se diferencia de la competencia. La propuesta de valor hace referencia a las características específicas y beneficios que un producto o servicio debe tener para poder ofrecer a los clientes, destacando por qué deberían elegirlo sobre la competencia. El lienzo de propuesta de valor diseñado por (Osterwalder & Pigneur, 2015) “es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden”.

Al desarrollar una propuesta de valor, la empresa necesita comprender a fondo las necesidades, deseos y problemas de su cliente objetivo, lo cual implica un análisis detallado del mercado y un conocimiento del cliente. Al centrarse en lo que es realmente importante para los clientes, se pueden crear soluciones que resuelvan problemas reales y generen lealtad. Por lo

cual, se “establece una relación recíproca: el cliente satisfecho y en la empresa remuneración económica” (Donneys Barney, 2021).

#### **7.4. Buyer persona**

La definición del cliente ideal es fundamental, pues permite utilizar adecuadamente los recursos, al dirigir las estrategias de marketing, desarrollo y ventas a un grupo demográfico específico. Se define, según Vercheval (2022) como un arquetipo del consumidor que reúne las características ideales para un producto o servicio concretos. A través del desarrollo de un perfil sociodemográfico, se logran identificar las inquietudes y necesidades del cliente facilitando la personalización de la comunicación y la probabilidad de captar la atención del cliente.

El concepto de *buyer persona* fue utilizado inicialmente por Alan Cooper diseñador y programador de software en su libro “*The Inmates Are Running the Asylum* publicado en 1990 donde conceptuó acerca de la necesidad de contar con un perfil adecuado de los usuarios o clientes para diseñar un producto o servicio que sea de su agrado (Copper, 2004).

Esta herramienta hace referencia a individuos que representan un prototipo de comprador ideal. Son una representación del público objetivo de una empresa, creada con la simple finalidad de entender un poco más la rutina diaria y los principales problemas que tienen sus potenciales compradores, para así diseñar estrategias de marketing adecuadas para sus necesidades (Gutierrez, s. f.) Por lo que es fundamental identificar los comportamientos, necesidades e intenciones del posible cliente ideal.

## **7.5. Modelo de Negocio**

Según Ricart (2009), un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones. Esto soportado a la gran cantidad de factores que fundamentan la elección de un modelo de negocio, tales como: económicos, sociales, culturales y políticos entre otros.

El papel de un modelo de negocio no es únicamente incrementar los beneficios afectando directamente el precio, volumen, o coste a través de los ciclos virtuosos que genera, sino también deteriorar y, si es posible, interrumpir los ciclos de los competidores (Casadesus-Masanell, 2004). De acuerdo a esto, es importante para las empresas no solo enfocar el desarrollo de un nuevo modelo de negocio al interior de sus procesos si no darle un panorama amplio visualizando las fortalezas y debilidades de la competencia para identificar donde se puede atacar y así impactar en el mercado.

Con el tiempo las empresas iniciaron un proceso de apertura de los límites de su modelo de negocio, ya que empezaron a analizar la contribución de clientes, proveedores y otros miembros del ecosistema de la empresa al valor creado por los recursos propiedad de la empresa (D. Sandulli & Chesbrough, 2009). Es vital que las empresas de licores den un giro a modelos de negocio abiertos esto permitirá construir alianzas estratégicas, capturar valor y sobre todo ser más fuertes al momento de competir.

### ***7.5.1. Análisis de Herramientas para Modelos de Negocio***

Es importante el análisis y comparación de diferentes herramientas que permitan Implementar un modelo de negocio para Ron Santafé, esto realiza con el fin de determinar una claridad estratégica esencial al definir cómo la empresa crea, entrega y captura valor, lo que

facilita la toma de decisiones. Además, un modelo innovador puede diferenciar a Ron Santafé de la competencia al ofrecer una propuesta de valor única, lo que atrae a los clientes y fomenta la lealtad hacia la marca.

#### **7.5.1.1. Business Model Canvas**

Siendo una de las herramientas más exitosas en el ámbito corporativo, *El business model Canvas* de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, fue creado con el fin de establecer una relación entre los componentes y factores de la organización que llevan a que el negocio funcione o no, a través de la identificación de 9 bloques que faciliten la descripción y la discusión del funcionamiento de las empresas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta herramienta se puede aplicar a negocios nuevos o existentes, ya que es una metodología diseñada para discutir y evidenciar los factores que utiliza el negocio para obtener sus ingresos.

Osterwalder utilizó cuatro áreas con el fin de construir los nueve bloques que ayuden a un análisis más profundo de la organización (Carter & Carter, 2020). Estos se estructuraron a través de los temas principales de las dimensiones del modelo de negocio: Propuesta de valor (Propuesta de valor), relación entre la empresa y sus socios claves (segmento de clientes, canales, relación con clientes, socios clave) infraestructura (recursos clave, actividades clave) aspectos financieros (Estructura de costos, fuentes de ingresos) (Coes, 2014).

Figura 13

*Lienzo del modelo de negocio*



Nota. Tomado de Business Model Generation. Osterwalder, A., & Pigneur, Y., (2010).

### **7.5.1.2. Business Model Navigator**

Es una metodología orientada a la acción que permite a cualquier empresa romper con su lógica industrial dominante e innovar su modelo de negocio. Se ha demostrado que funciona en todo tipo de organizaciones. Se basa en la idea central de construir modelos comerciales exitosos a través de la imitación y la recombinación creativa (Gassmann et al., 2014).

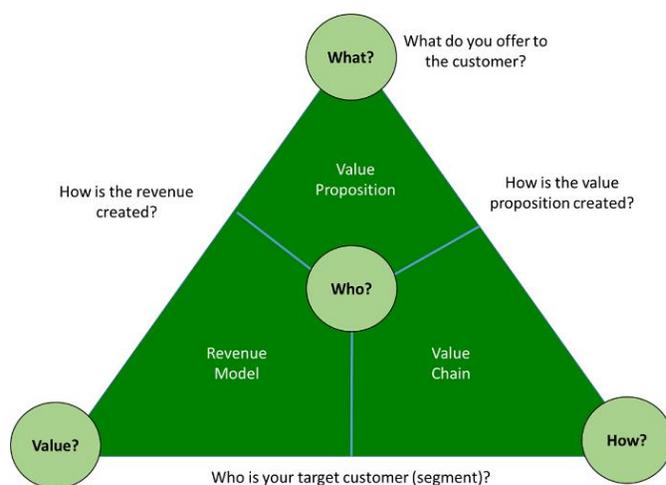
El autor indica en su libro que el 90% de los nuevos modelos de negocio no son realmente nuevos, se basan en patrones existentes por esto no es necesario reinventar la empresa ya que los mayores casos de éxito en innovación comparten alguno o algunos de los patrones que brinda el modelo. Estos patrones fueron plasmados en 55 tarjetas que contienen:

nombre del patrón, definición, ejemplos empresas que usan estos patrones en su modelo de negocio, variables del modelo consideradas (quién, qué, cómo, valor), las cuales se describen a continuación:

- ¿Quién?: cada modelo de negocio es apto para un determinado grupo de clientes, quienes son sus clientes, por ende, se debe definir su mercado
- ¿Qué?: es importante saber que le estoy ofreciendo a mis clientes, y que es lo que valora el cliente de mis productos o servicios, la propuesta de valor.
- ¿Cómo?: que procesos y actividades domina la empresa para llevar la propuesta de valor a los clientes, así mismo si cuenta con los suficientes recursos y capacidades para lograrlo.
- Valor: se debe sustentar la viabilidad financiera del modelo de negocio y debe responder a las necesidades monetarias de la empresa y de sus accionistas.

**Figura 14**

*El triángulo mágico*



*Fuente: Tomado de The Business Model Navigator por Gassmann, 2014.*

Estos patrones se pueden aplicar a diversidad de entornos, no pueden ser considerados como camisas de fuerza para las empresas, deben ser dinámicos para amoldarse a las necesidades de la empresa y de los clientes.

Finalmente, se puede considerar *El Bussiness Model Navigator* como una metodología que ha estructurado los procesos de innovación de los modelos de negocio mediante la fomentación del pensamiento original, se ha fundamentado en la teoría para lograr su aplicabilidad en diferentes entornos. Por otro lado, es muy importante retomar la recomendación que dan los autores, encaminada al logro de procesos exitosos de innovación teniendo en cuenta la importancia de la innovación del negocio y sin descuidar la implementación en el proceso efectivo de innovación del modelo de negocio dentro de la empresa. (Gassmann et al., 2014)

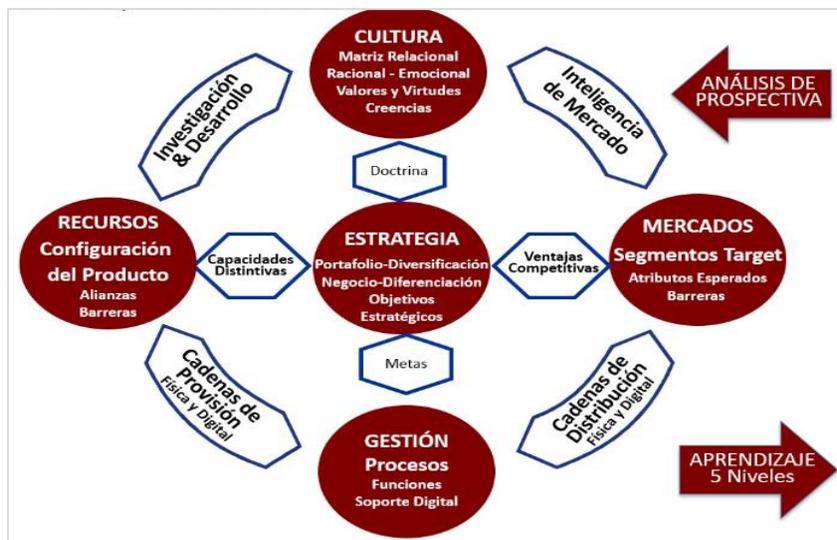
### **7.5.1.3. Modelo Penta**

El modelo Penta es creado por Alberto Levy para entender cómo funciona una empresa integrando sus principales elementos, articulándolos en cinco pilares fundamentales, de ahí el origen del nombre “Penta”. Este Modelo ayuda a implementar los objetivos estratégicos de la empresa a través del compromiso de los empleados y alineamiento de los procesos. Se focaliza en cinco pilares cultura, recursos, mercados, gestión y estrategia, en donde la estrategia es el centro (Mateu Céspedes, 2021).

La idea de este modelo es que ninguno de estos cinco engranajes puede ser evaluado ni transformado sin tener en cuenta su vínculo con los otros cuatro y que, para ello, deben ser incorporadas las perspectivas perceptuales cognitivas de la mayor cantidad posible de “actores” de la organización, procurando una visión comprendida, compartida y comprometida. (Levy, 2020)

Figura 15

Modelo Penta



Fuente: Reproducido de *Nuestro Enfoque: El Modelo PENTA*, por Levy Alberto, 2020 (<http://www.levy-corporatedynamics.com/blog-detail.php?id=1>). ©2020—Levi: Corporate Dynamics

El Penta es un modelo integral que considera los diferentes aspectos de una organización, desde la estrategia y la cultura hasta los recursos y los mercados. Busca crear valor sostenible y sustentable a través de la interconexión y el equilibrio de los cinco pilares.

Se adapta a diferentes tipos de organizaciones y sectores. Puede ser aplicado tanto en empresas privadas grandes, medianas y pequeñas como en empresas del sector público, muy importante concepto para el objetivo de esta tesis. Esto permite su utilización en una amplia variedad de contextos, brindando flexibilidad y versatilidad en su implementación.

Por otro lado, el posible éxito del modelo depende del liderazgo comprometido y gestión efectiva de los recursos y procesos. Sin un liderazgo sólido y una gestión adecuada, el modelo puede no generar los resultados esperados.



<b>ENFOQUE</b>	Se centra en la descripción y análisis de cómo una empresa opera y genera valor.	Se centra en la innovación de modelos de negocio a través de la combinación y adaptación de modelos de negocio existentes	Este modelo se centra en el análisis de las fuerzas externas que pueden afectar a un negocio y cómo estas fuerzas pueden ser aprovechadas para crear estrategias efectivas.
<b>FLEXIBILIDAD</b>	Es altamente flexible y puede ser utilizado por empresas de cualquier tamaño y en cualquier industria	Ofrece cierta flexibilidad ya que permite combinar diferentes modelos de negocio, pero puede ser menos aplicable a ciertos tipos de empresas o industrias	Flexible en el sentido de que puede ser aplicado a diferentes contextos, empresas tanto privadas como públicas y situaciones de negocio
<b>FACILIDAD DE USO</b>	Fácil de usar y comprender, y puede ser utilizado por cualquier persona, independientemente de su conocimiento de los negocios.	Puede requerir un mayor conocimiento de los negocios y una comprensión de los diferentes modelos que propone.	Puede ser más complejo de usar ya que requiere un análisis en profundidad de varias fuerzas externas.

<b>APLICABILIDAD</b>	Puede ser aplicado a cualquier tipo de negocio, desde startups hasta grandes corporaciones, y en cualquier industria.	Puede ser más útil para empresas que buscan innovar en su modelo de negocio o para startups que buscan establecer un modelo de negocio.	puede ser útil para empresas que operan en entornos dinámicos y cambiantes, donde las fuerzas externas tienen un impacto significativo en el negocio.
----------------------	---	---	---

Nota: Elaboración propia

## **8. Diagnóstico Estratégico**

### **8.1. Análisis DOFA**

En esta matriz se exponen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas, con la intención de establecer un fundamento sólido para las estrategias que se aspira desarrollar en el marco de esta tesis. Este diagnóstico tiene como objetivo principal proporcionar una visión integral y detallada de los factores internos que impactan en la empresa y en la marca Ron Santafé, sirviendo así de guía para la formulación de estrategias eficaces y fundamentadas.

#### **Figura 16**

#### ***Análisis DOFA***



Nota: Elaboración propia

## 8.2. Análisis de las cinco fuerzas según Porter

Este análisis se enfoca en identificar las influencias que, según Porter, ejercen presiones en la Empresa de Licores de Cundinamarca. A continuación, se expone como es esta relación en la industria.

**Rivalidad entre los competidores:** Esta categoría está clasificada en dos, rones fabricados en Colombia por empresas industriales y comerciales del estado, y rones importados. De acuerdo a esto, se pudo determinar que la mayor fuerza la ejerce el Ron Viejo de Caldas fabricado por la Empresa de Licores de Caldas; este producto es líder en el mercado y aumenta su fuerza de presión sobre Ron Santafé debido a que en la región de Cundinamarca

y Bogotá donde se genera la mayor parte de ventas de Ron Santafé se comparte el mismo distribuidor, esto genera una fuerza negativa sobre la empresa como rival directo. El ron Medellín ocupa el segundo lugar en ventas desplazando a Ron Santafé al tercer lugar a nivel nacional, esto apalancado en su fortaleza en el mercado de la región caribe.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza fuerte.

Por otro lado, están los rones importados por empresas como Diageo o Pernod Ricard que dentro del análisis cuantitativo se pudo evidenciar que no generan una alta presión como rival.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza débil.

**Amenaza nuevos competidores:** Se ha identificado un auge de rones de nicho como Ron Defensor o Ron Dictador entre otros, estos han ido creciendo en los últimos años, pero no representan una fuerza importante en el mercado como competencia al Ron Premium Santafé 12 años Nido de Cóndores, estos rones son fabricados en pequeñas destilerías o maquilados por empresas nacionales, generalmente se apalancan en personajes destacados en la vida pública como artistas, deportistas o *influencers* para impulsar la marca.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza Débil.

**Amenaza de productos sustitutos:** Debido a la pérdida de privilegios que otorgaba el monopolio rentístico que rigió hasta la aprobación de la Ley 1816 de 2016 (Congreso de Colombia, 2016) que puso en igualdad de condiciones tributarias las empresas industriales y comerciales del estado frente a multinacionales del sector de bebidas alcohólicas, se incrementó la participación del mercado de productos sustitutos al ron, por bebidas que se pueden clasificar como aspiracionales tales como el whiskey, tequila, vodka o ginebra entre

otros; también el alto consumo de la variedad de cervezas que se encuentran disponibles en el mercado contribuye a que se ejerza una fuerza fuerte sobre las ventas de ron a nivel nacional.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza fuerte.

**Poder de negociación de proveedores:** En cuanto a esencias y tafias se encuentran proveedores confiables en Colombia y en el exterior, que brindan calidad y cumplimiento en la entrega oportuna de sus productos. Esto permite a la empresa aumentar su poder de negociación y disminuir la fuerza de este tipo de proveedores.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza débil.

Por otro lado, en cuanto al vidrio (envases) el único proveedor a gran escala que puede cubrir esta demanda es O-I PELDAR, se puede decir que ejercen un tipo de monopolio no solo en Colombia sino en Latinoamérica, ellos otorgan a las empresas productoras de licores ciertos cupos de unidades de venta al año, esto limita el poder de negociación de la empresa y limita en algunos casos la fabricación de referencias que puedan surgir de peticiones adicionales de los compradores.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza fuerte.

Con respecto a la tapa con dosificador, que cuente con las características de seguridad que reduzcan la adulteración del producto, el único fabricante en Colombia es GUALA CLOSURES, esta empresa, aunque tiene un buen servicio de venta y entrega por ser únicos en el mercado otorga una fuerza débil de negociación, limitando la búsqueda de márgenes de disminución de costos de producción.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza fuerte.

En cuanto al Alcohol extra neutro que es materia esencial para la fabricación, son muy pocos los proveedores en Colombia, en algunas ocasiones de escasez de alcohol en el país, se ha tenido que recurrir a proveedores en el Ecuador; el precio del alcohol fluctúa de acuerdo a la tasa representativa del dólar y esto hace que el alto costo en algunas ocasiones reduzca los márgenes de utilidad ejerciendo una gran fuerza sobre la empresa.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza fuerte.

Otro proveedor importante a considerar en este análisis es el de cajas Tetra Pak, fabricadas por TETRA PAK COLOMBIA, producto único en el mercado, que cuenta con buen servicio, pero como con proveedores anteriores analizados, su exclusividad en el mercado ejerce una gran fuerza sobre la Empresa de Licores de Cundinamarca, reduciendo su poder de negociación.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza fuerte.

Finalmente, se analiza el proveedor de etiquetas, de los cuales se encuentran varios en el mercado que brinden la capacidad técnica de producción con los estándares de seguridad requeridos para evitar adulteraciones del producto; esto hace que la empresa pueda escoger la mejor oferta en el mercado que se ajuste a sus necesidades de producción, calidad y precio, ejerciendo un poder bajo sobre la licorera.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza débil.

**Poder de negociación de los compradores:** Para abordar este tema es importante resaltar que, para la Empresa de Licores de Cundinamarca, sus compradores se clasifican en 5 categorías:

- El cliente Institucional llamado Representaciones Continental (REPCO) quien cubre el territorio de Cundinamarca – Bogotá y que compra el 94% de la producción total de la empresa.
- Distribuidores institucionales exclusivos en diferentes zonas del país donde se permite vender productos de la Empresa de Licores de Cundinamarca, entre ellos están ALTIPAL en Cali e Interamericana de Licores en Antioquia y Tolima.
- Otras empresas industriales y comerciales del estado productoras de licor, que por algunas razones maquilan sus productos en otras empresas, tales como la Empresa de Licores del Meta o Empresa de Licores de Nariño.
- Canales de distribución tales como: Canal tradicional o TAT (tiendas de barrio), Canal Moderno (grandes superficies), Canal Superetes (Supermercados Grandes), Canal ON (Bares y gastro bares) y Canales digitales (Rappi, Chopper),
- Consumidor final, que son las personas que adquieren nuestros productos para su consumo.

Se inicia analizando la relación comercial - contractual que existe desde hace más de cuarenta años entre la Empresa de Licores de Cundinamarca - ELC y Representaciones Continental - REPCO. Esta relación se basa en un contrato de venta exclusiva por territorios donde la ELC se compromete a producir, vender y entregar a REPCO las unidades pactadas como cuota mínima anual estipulada en las cláusulas del contrato que se renueva aproximadamente cada cuatro años. Por otro lado, la ELC entrega como apoyo una suma anual aproximada de diez mil millones de pesos a REPCO para realizar actividades de mercadeo, publicidad, estrategia de marca y otras que promuevan la venta de los productos.

REPCO por su parte, como distribuidor exclusivo en la zona de Cundinamarca y Bogotá, que es el territorio más importante para la ELC ya que es su región de mayor

influencia, realiza las actividades de logística, venta, comercialización, mercadeo y publicidad de los productos Aguardiente Néctar y Ron Santafé en todos los canales establecidos.

En el año 2004 la ELC autorizó a REPCO a distribuir productos de la Empresa de Licores de Caldas, tales como aguardiente Cristal y Ron Viejo de Caldas, este último competidor y rival directo de Ron Santafé quien ejerce una fuerza importante en la categoría.

A partir del año 2016 las ventas de aguardiente han ido decreciendo sustancialmente teniendo en cuenta que el aguardiente es el producto de mayor venta de la ELC y por ende la mayor fuente de ingresos. En cuanto a ron es importante resaltar que la categoría ha crecido en los últimos años jalónada por Ron Viejo de Caldas soportado en sus ventas en Bogotá y Cundinamarca; Ron Santafé contrario a lo ocurrido en la categoría ha ido disminuyendo sus ventas y perdiendo participación en el mercado. En los últimos años la cuota mínima de compra a la que se obliga REPCO dentro del contrato no ha sido cumplida, para el año 2024 se redujo de manera unilateral al 50% de lo pactado entre las partes.

Producto de estas dificultades contractuales y de la disminución en ventas, la ELC en el año 2022 decide retirar el apoyo monetario que le brindaba a REPCO para actividades de mercadeo, estrategia, publicidad y pasa a administrarlo directamente. Teniendo en cuenta esto es importante detallar que actualmente la ELC no cuenta con una estructura administrativa, para ejecutar los recursos que antes manejaba REPCO, así mismo carece de una estrategia comercial y un modelo de negocio definido que permita mitigar el problema descrito.

Estas actuaciones conllevaron a unas acciones jurídicas que terminaron en un tribunal de arbitramento donde REPCO alega un desequilibrio económico contractual con respecto al mercado actual; la ELC por otro lado, entre sus alegatos reclama marchitamiento de marca,

Integración asesina entre REPCO y la Empresa de Licores de Caldas perjudicando las marcas de la ELC teniendo en cuenta que son competencia directa.

De acuerdo a lo descrito en el análisis de este comprador se puede observar que la fuerza y poder que ejerce REPCO sobre la ELC es muy grande y se determina como una de las principales causas que llevaron a escribir esta tesis de grado.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza fuerte.

Los distribuidores exclusivos en otros territorios no han presentado un incremento significativo en ventas, a pesar de los apoyos económicos que aporta la Empresa de Licores de Cundinamarca, las cifras no han sido las esperadas y es una fuerza que también se clasifica como poderosa al no encontrar un buen retorno de los recursos invertidos, esto ocurre a pesar de estar respaldados por un contrato donde se estipula una compra mínima anual que en muchos casos no se llega a cumplir.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza fuerte.

En el tema de Maquilas el poder de negociación de los clientes se puede clasificar como fuerte, debido a que para llegar a producir una maquila se debe someter a un proceso contractual de subasta inversa donde gana la oferta más económica que brinde los parámetros de calidad y cumplimiento que exige el cliente, dejando a la ELC sin mucho poder de negociación.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza fuerte.

Debido a que desde el año 2022 la ELC maneja los recursos de Mercadeo, publicidad y estrategia, ha podido estar más cerca de todos los canales de distribución, labor que ejecutaba REPCO anteriormente, esto ha dado como resultado un mayor poder de decisión de la

empresa sobre los canales, conociendo mejor el mercado y ejecutando algunas acciones que han incentivado las ventas a pesar de sus limitaciones administrativas y de estrategia.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza débil.

Los consumidores finales se han determinado como una fuerza fuerte ya que ellos son los que marcan el crecimiento de la marca, es importante resaltar que la empresa no tiene un gran conocimiento del comportamiento y preferencias de estos, debido a que esta labor hasta hace unos años estuvo en su totalidad en manos del distribuidor. Así mismo se han evaluado algunos factores generales que inciden en que el ron sea una bebida que no crece al ritmo del aguardiente, lo cual se puede observar por la ausencia de una arraigada cultura de consumo de ron en Colombia. A diferencia de algunas naciones latinoamericanas donde esta bebida goza de una gran aceptación, en Colombia su consumo se encuentra en una fase de evolución. La mayoría de los individuos opta por otras opciones alcohólicas, como la cerveza o el aguardiente, relegando al ron a un papel secundario en las preferencias del público colombiano.

**Evaluación Fuerza:** Fuerza fuerte.

En la siguiente tabla se encuentra consolidada las fuerzas con el respectivo factor que la hace débil o fuerte, según los argumentos expuestos anteriormente.

**Tabla 2**

Fuerzas consolidadas con factor y valoración

FUERZA	FACTOR	DÉBIL	FUERTE
--------	--------	-------	--------

<b>RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES</b>	Productos líderes del mercado con mayor presencia en mercado colombiano e influencia en el territorio de Cundinamarca y Bogotá.	<b>X</b>
	Mercado en crecimiento en igualdad de condiciones tributarias.	<b>X</b>
<b>AMENAZA NUEVOS COMPETIDORES</b>	Mercado en crecimiento.	<b>X</b>
<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	Crecimiento del mercado de licores importados denominados como bebidas aspiracionales.	<b>X</b>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>	En los envases el vidrio y tetra pak solo reconoce un proveedor respectivamente a nivel nacional con la capacidad requerida generando poco poder de negociación	<b>X</b>
	El alcohol extra neutro se rige por precios internacionales que fluctúan constantemente generando volatilidad de precio.	<b>X</b>
	En el mercado nacional solo se reconoce un productor de tapa tipo Guala, generando poco poder de negociación	<b>X</b>
	Disponibilidad de esencias, tafias y etiquetas en el mercado con variedad de precio y calidad, facilitad el poder de negociación	<b>X</b>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</b>	Representaciones Continental (REPCO), Vinculo contractual, decrecimiento en ventas en territorio de mayor influencia y disputas jurídicas.	<b>X</b>
	Distribuidores de otros territorios con lento crecimiento en ventas	<b>X</b>
	Elaboración de maquilas a otros productos bajo procesos de selección contractuales complejos.	<b>X</b>

Nueva relación con canales de distribución.	X
Desconocimiento del comportamiento y preferencias del consumidor final	X

Nota: Elaboración propia

Luego de realizar un análisis al contexto interno y externo de la compañía, así como al modelo de distribución exclusiva por territorios con que cuenta actualmente la Empresa de Licores de Cundinamarca, y las diferentes herramientas de modelos de negocio, que se podrían aplicar a la industria de licores, se considera importante para el desarrollo de esta tesis la implementación de un modelo de negocio flexible que permita a la compañía y sobre todo a la línea de negocio de Ron Santafé, ser innovadora y diferenciarse de la competencia.

Por tal motivo, se considera *el Business Model Navigator*, como la herramienta más adecuada, ya que se basa en experiencias de modelos exitosos, los cuales están implícitos en las 55 tarjetas que serán la guía para identificar el modelo correcto, así mismo buscar formas de hacer negocios en la industria de licores atendiendo nuevos métodos de distribución, adaptándose a los cambios en el mercado y a las tendencias de consumo así como analizar opciones de expansión a nuevos mercados, considerando factores culturales, legales y de consumo.

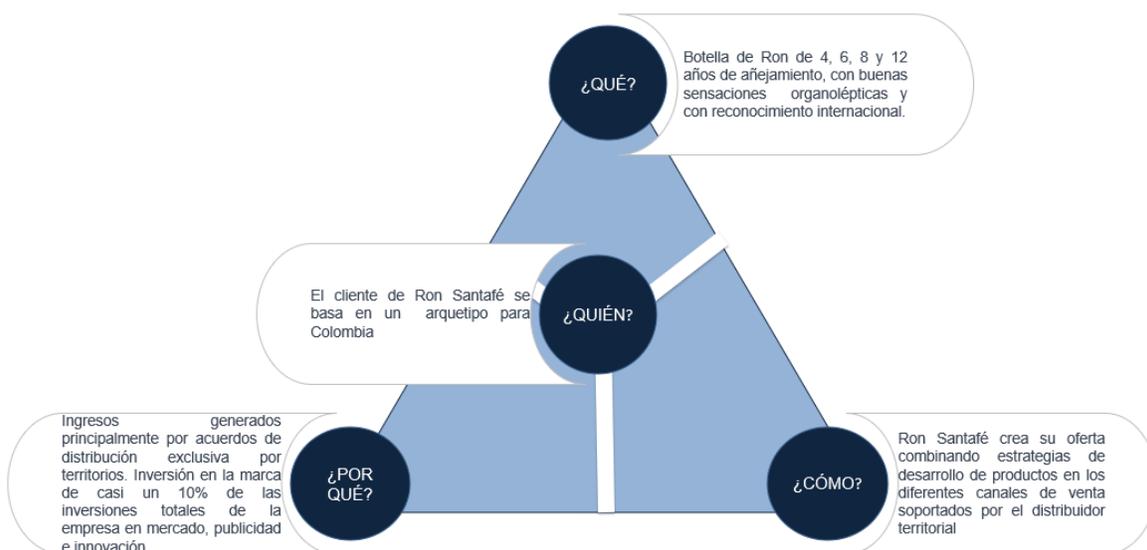
## 9. Business Model Navigator para Ron Santafé

El Business Model Navigator para Ron Santafé se basa en evidencia y flexibilidad innovadora, esta herramienta, se respalda en investigación de modelos de negocio exitosos, ofrece una estructura confiable que puede adaptarse ágilmente a los cambios del mercado. Al abarcar todas las áreas clave del negocio, desde la producción hasta la experiencia del cliente, permite a Ron Santafé comprender profundamente el mercado y explorar estrategias creativas,

esto es fundamental en la industria de licores, donde la innovación constante y la adaptación a las tendencias son cruciales. El Business Model Navigator le puede permitir a la marca anticipar cambios, enfrentar la competencia y mejorar la experiencia del cliente de manera continua, asegurando así un crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo en la industria. Mediante su implementación la empresa podría mejorar su competitividad identificando áreas de mejora y fortalezas en el modelo de negocio.

**Figura 17**

*Triángulo Mágico actual Ron Santafé*

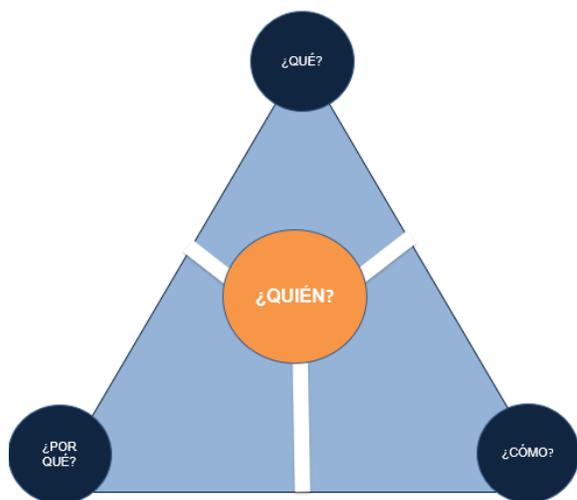


Nota: Elaboración propia

Para iniciar con este análisis basado en el Business Model Navigator se presenta el triángulo mágico de la estructura que considera como modelo de negocio actual la Empresa de Licores de Cundinamarca específicamente para la marca Ron Santafé.

Luego de este análisis, se aplicarán herramientas que conlleven a la propuesta de las cuatro dimensiones propuestas en el triángulo mágico para la marca Ron Santafé. Iniciando por la dimensión de: ¿El Quién?

### 9.1. Identificación del cliente - ¿Quién?

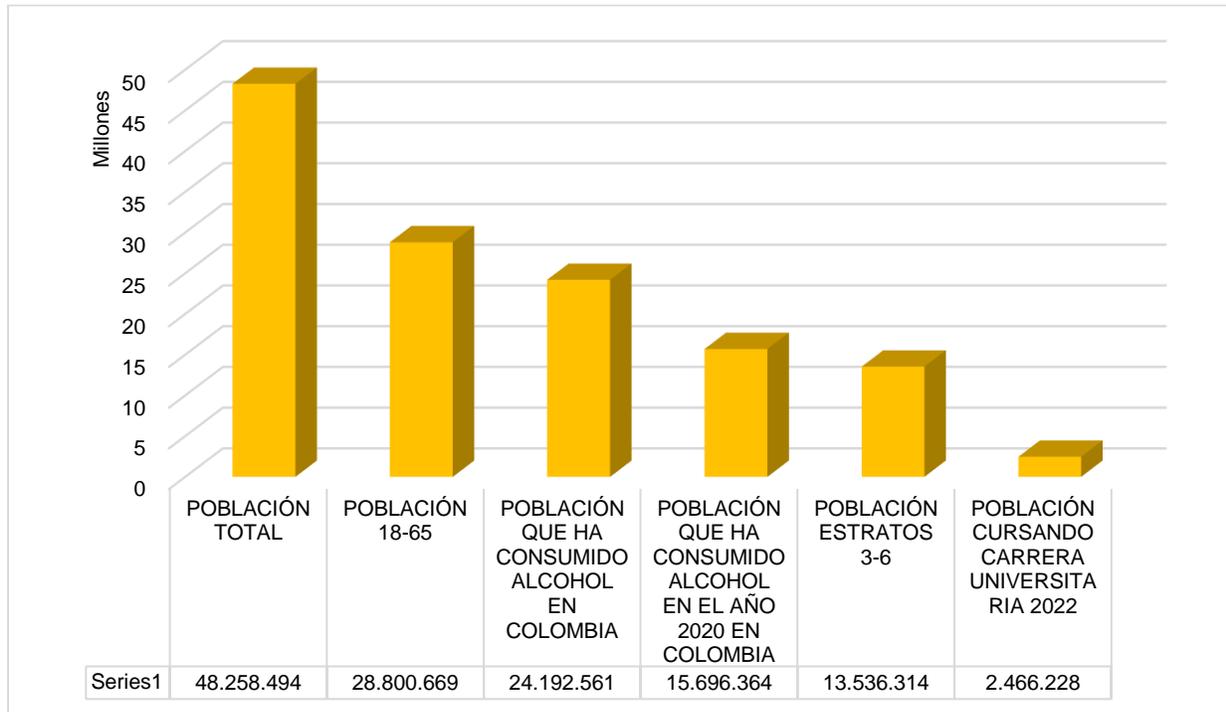


#### 9.1.1. Análisis Cuantitativo

La empresa de licores de Cundinamarca se dirige principalmente a hombres y mujeres de 18 a 65 años, que se encuentran en los estratos socioeconómicos del 1 al 6. Las personas de los estratos 1 y 2 tienden a consumir bastante alcohol, pero suelen optar por otros licores, como la cerveza, dadas sus condiciones económicas.

**Figura 18**

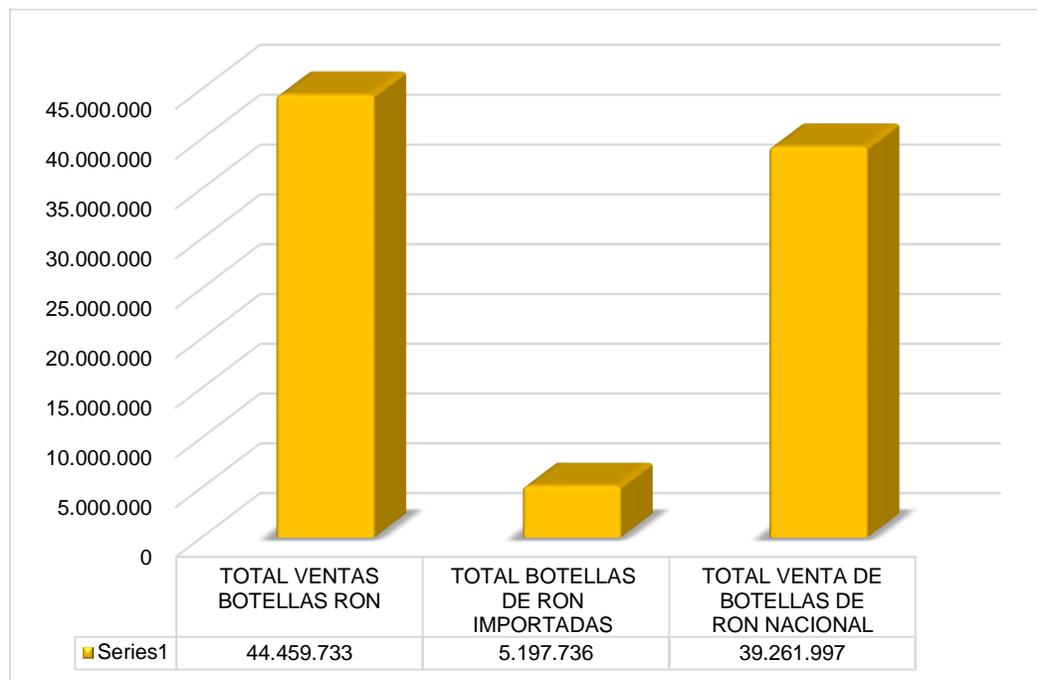
*Análisis demográfico Colombia - mercado potencial*



Nota: Elaboración propia con información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE

**Figura 19**

*Ventas de ron 2022 (No. De Botellas)*



*Nota: Elaboración propia con información tomada de ACIL y ACODIL*

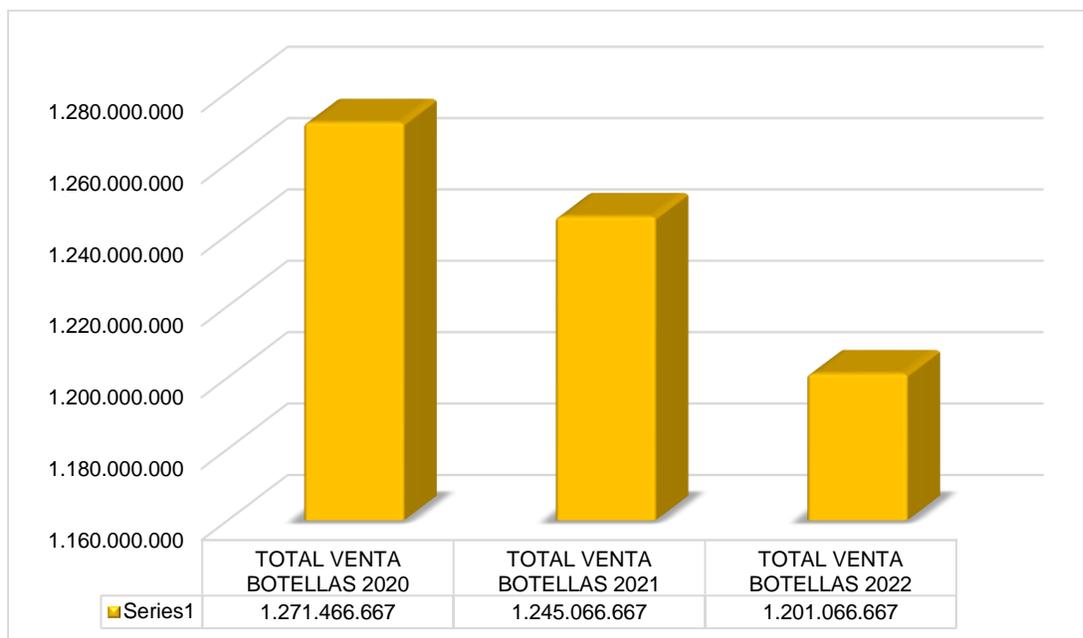
El análisis del mercado potencial permite identificar que Ron Santafé tiene una oportunidad significativa para expandirse en el mercado nacional. Cerca del 59% de la población total de Colombia se encuentra entre los 18 a 65 años que es el rango de edad sugerido parcialmente para este análisis. Así mismo, los estratos 3 al 6 suman 13.536.314 personas, con la capacidad financiera propicia para adquirir productos Premium como Ron Santafé.

Aunque el consumo actual de ron en Colombia es alto, con 44.459.733 botellas vendidas en 2022 combinada la producción nacional y rones importados, se espera un crecimiento moderado en esta categoría para los siguientes 5 años. Adicionalmente, se tiene que el uso de internet en julio de 2022 fue de 35,2 millones de colombianos de los cuales cerca

de un 70% realizó la compra de algún producto de manera virtual. (Statista Research department, 2023)

## Figura 20

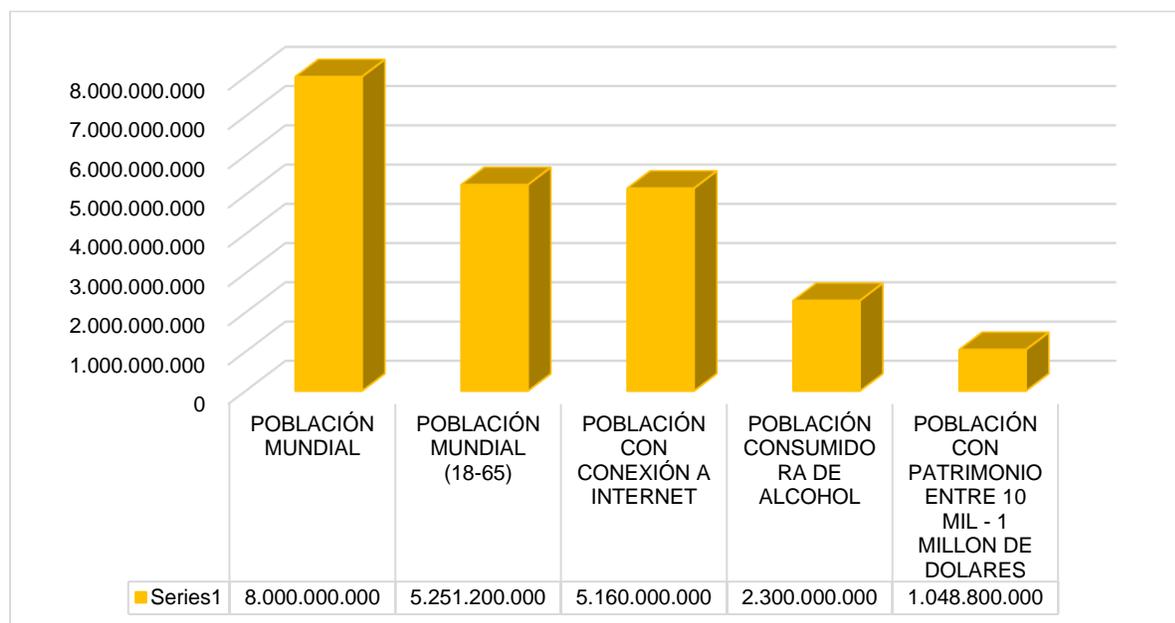
### Consumo de ron a nivel mundial - Botellas



Nota: Elaboración propia basada en datos tomados de <https://www-statista-com.basesbiblioteca.uexternado.edu.co/outlook/cmo/alcoholic-drinks/spirits/rum/colombia>

**Figura 21**

*Análisis demográfico mundial población objetivo*



Nota: Elaboración propia (Organización mundial de la salud, 2018) (Fondo de Población de las Naciones Unidas, s. f.)

El análisis del mercado potencial global para Ron Santafé brinda una oportunidad significativa para expandir y consolidar su presencia en el mercado internacional. El segmento demográfico de individuos entre 18 y 65 años asciende a aproximadamente 5.251 millones de personas, Ron Santafé tiene gran grupo al cual puede dirigir sus estrategias de marketing. De este grupo, una gran mayoría 5.160 millones tiene acceso a internet, facilitando la promoción y venta de productos a través de plataformas de e-commerce. Además, con cerca de 2.300 millones de consumidores de alcohol a nivel global, y un segmento significativo de ellos 1.048 millones con poder adquisitivo ya que cuentan con un patrimonio neto entre 10 mil y un millón de dólares, se puede inferir que existe un mercado considerable para productos premium como

Ron Santafé. A pesar de una disminución del 5.52% en las ventas globales de ron entre 2020 y 2022, y un consumo promedio de 0.2285 botellas por persona al año, la amplia base de consumidores potenciales sugiere una oportunidad de mercado significativa y persistente.

Comprender quién es el cliente ideal es un paso crucial, pues es la base para formular la estrategia de marketing y ventas. Se enfoca en comprender los deseos, necesidades, comportamientos y problemas que vive el cliente potencial. A partir de preguntas como: ¿Quiénes son las personas que realmente desean el producto? ¿Cómo se comportan y qué valoran? ¿Cuáles son sus gustos y preferencias? Por lo que se aplicara la herramienta de *buyer persona*, para obtener estas respuestas, y proporcionar una solución mejor y más específica a las necesidades del cliente.

### **9.1.2. Buyer Persona**

Para Ron Santafé es importante la creación del *buyer persona* ya que es una herramienta útil para entender a los clientes potenciales y sobre esta información crear estrategias más efectivas, basándose en la identificación de necesidades y preferencias del cliente, realizando una correcta segmentación del mercado y sobre todo mejorando la experiencia del cliente.

**9.1.2.1. Buyer Persona Actual**

**Figura 22**

*Buyer Persona Actual*



*Nota: Elaboración propia con información de la Empresa de Licores de Cundinamarca*

De acuerdo a este análisis proporcionado por la ELC se identifica un perfil de consumidor compuesto por hombres y mujeres entre los 18 y 55 años, que cuentan con título técnico o universitario, en su mayoría casados. Consumen el ron en momentos de relajación, su consumo puede ser individual o entre amigos de manera más charlada, lo eligen por su sabor, su indulgencia y sus posibles mezclas. Así mismo, resaltan la facilidad y economía que implica la compra.

**9.1.2.2. Buyer Persona Ideal**

Estos arquetipos fueron diseñados teniendo en cuenta aspectos del cliente ideal como personalidad, intereses, comportamientos, objetivos y deseos. Permite enfocar los esfuerzos de *marketing* en las personas que tienen probabilidad de convertirse en clientes y como diseñar una estrategia para cada uno de ellos.

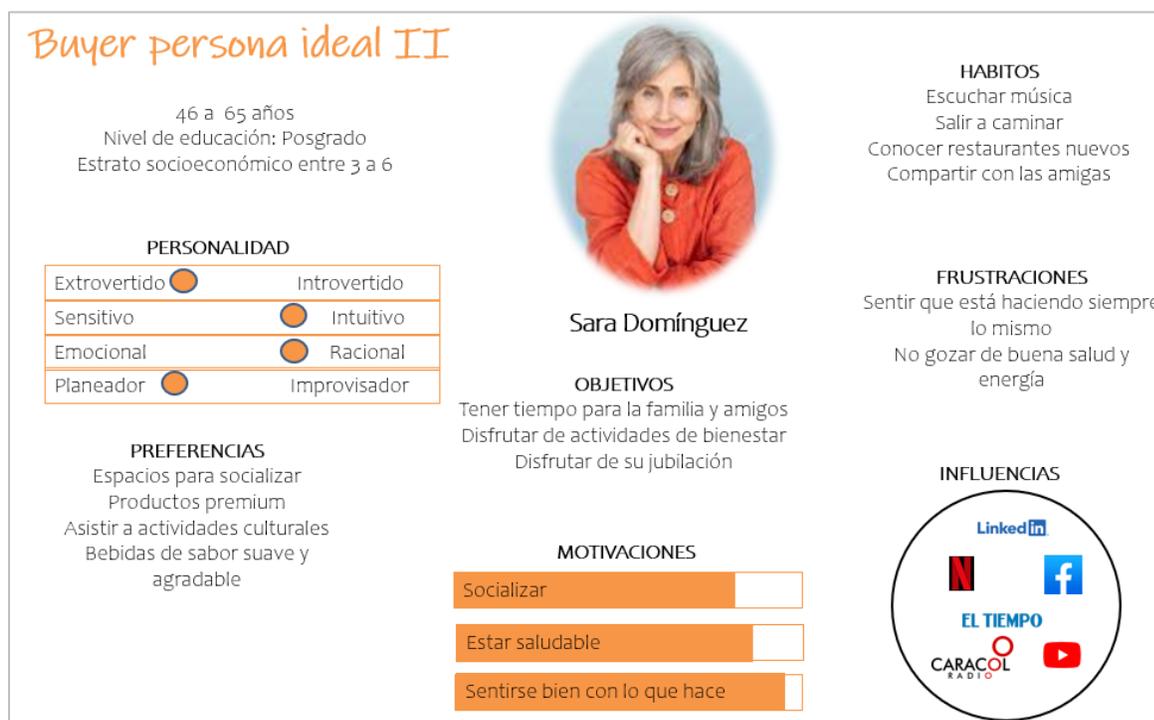
**Figura 23**

*Buyer Persona Ideal I – Consumidor local*



*Nota: Elaboración propia*

Figura 24

*Buyer Persona Ideal II – Consumidor local*

*Nota: Elaboración propia*

Estos perfiles corresponden al prototipo de cliente para el mercado local de Ron Santafé, identificado por personas entre 18 y 65 años de edad. En el caso de Andrés, es un joven que le gusta viajar y explorar nuevas ciudades y culturas, apasionado de la tecnología y sigue las últimas tendencias y gadgets; Por otro lado, esta Sara Domínguez quien representa un perfil mayor, interesada en el bienestar, momentos para compartir con sus seres queridos y conocer personas nuevas.

Figura 25

## Buyer Persona Ideal III – Consumidor extranjero



*Nota: Elaboración propia*

Figura 26

*Buyer Persona Ideal IV – Consumidor extranjero**Buyer persona ideal IV*

*Nota: Elaboración propia*

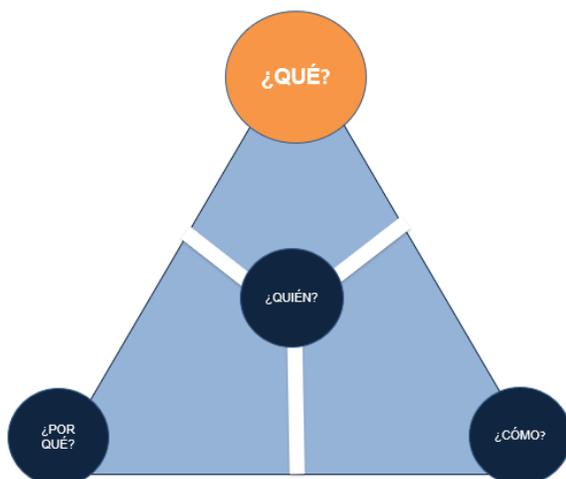
En el perfil de cliente ideal para el mercado extranjero, se creó a Mariana, quien es una exitosa ejecutiva, vive en una casa cómoda en un suburbio de Madrid, España. Se considera una "foodie" y disfruta de la cocina gourmet. Le gusta pasar tiempo al aire libre con su familia y viajar a lugares exóticos. Prefiere las compras en línea por la comodidad y la variedad de opciones que ofrece, aprecia las marcas que ofrecen una experiencia de compra superior y un servicio al cliente excepcional, así como valora la sostenibilidad, la honestidad y la autenticidad, por lo que prefiere las marcas que son socialmente responsables y que demuestran transparencia en sus prácticas comerciales.

En el perfil mayor representa a un hombre estadounidense mayor de 60 años con un fuerte interés en actividades culturales y sociales, que valora la calidad, la historia y la artesanía en sus elecciones de ron y está dispuesto a explorar nuevas experiencias de cata y variedades de ron de alta gama. Sería un cliente ideal para Ron Santafé, especialmente si la marca ofrece experiencias de cata exclusivas y rones premium de calidad.

## 9.2. Producto Ron Santafé - ¿Qué?

**Figura 27**

*¿Qué?*



El ron es una bebida alcohólica destilada a través de la fermentación de los subproductos de la caña de azúcar, como la melaza o directamente del jugo de la misma. La mayoría de los rones se producen en el Caribe, así como en América del Norte y del Sur.

*(Licorera de Cundinamarca, s. f.)*

Una tendencia reciente en el mundo del ron ha sido la experimentación con variedad de barricas de madera para lograr un tipo diferente de acabado en rones. Las barricas de roble de lemosín o de coñac se utilizan regularmente para dar un acabado más seco al ron, mientras

que las de jerez seco se utilizan sutilmente para impartir una textura media de "jerez" con el indudable final típico del ron. (*Diageo Bar Academy | CONOCE TU BEBIDA*, s. f.)

El ron es reconocido por su diversa y exquisita coctelería, sin embargo, cada vez se presta más atención a los rones premium, los cuales son ideales para ser consumidos solos o con hielo.

Ron Santafé es una bebida espirituosa de 4, 6, 8 y 12 años, inspirada en la tierra de los cóndores, única, exclusiva y exigente, preparada a más de 2.500 metros sobre el nivel del mar en barriles de roble americano y tafias de la mejor calidad. Sus presentaciones se destacan por el atractivo de sus envases y su espectacular color, aroma y sabor.

Por unanimidad el jurado Monde Selección eligió el Ron Santafé Nido de Cóndores 12 años, producto de la Empresa de Licores de Cundinamarca, como el ganador y acreedor del "Prize of Jury 2018" símbolo de excelencia y calidad excepcional entre más de 350 licores de todo el mundo, este símbolo es entregado anualmente a un solo producto por categoría y es la primera ocasión que lo recibe un producto colombiano. (Portafolio, 2019)

### 9.2.1. Propuesta de valor

Figura 28

Propuesta de valor Ron Santafé – Cliente Nacional

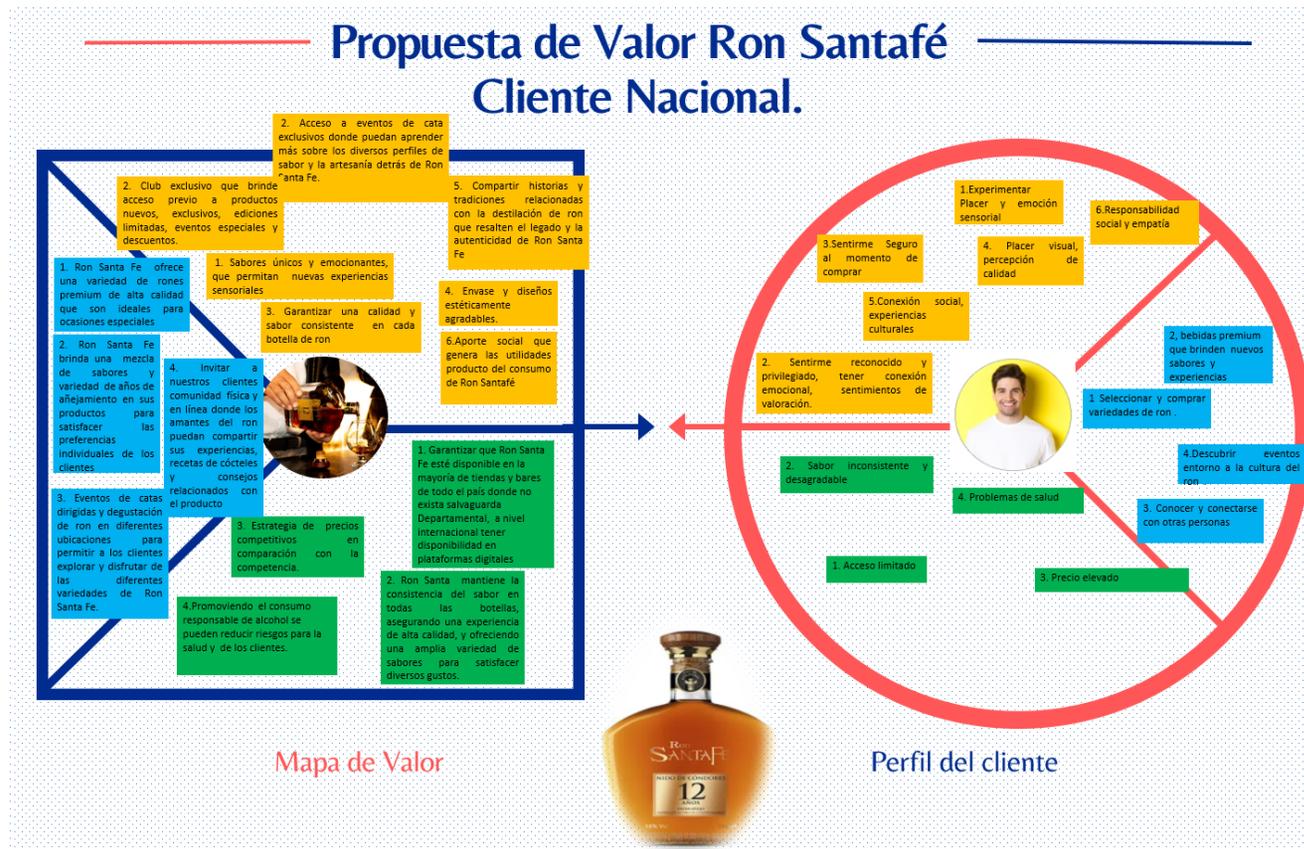


Figura 29

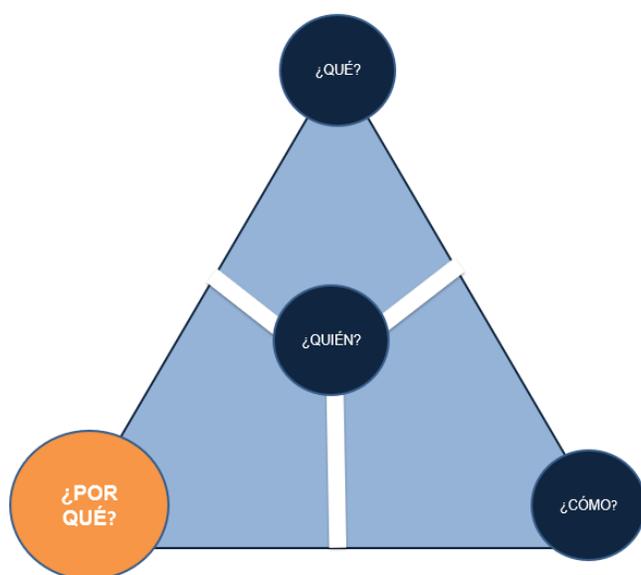
Propuesta de valor Ron Santafé – Cliente Internacional



### 9.3. Preferencia por la autenticidad - ¿Por qué?

**Figura 30**

*¿Por qué?*



Los clientes pagan por una botella de Ron Santafé debido a la calidad del producto, que se refleja en la cuidadosa selección de ingredientes, el refinado proceso de destilación y la meticulosa atención a los detalles en la producción, así como los reconocimientos que han obtenido a nivel internacional. Esta calidad se traduce en un sabor excepcional y una experiencia de consumo satisfactoria, justificando el precio de compra. Además, los consumidores no solo están adquiriendo una bebida alcohólica, sino también una experiencia completa. Ron Santafé ofrece una conexión con la cultura del ron. Esta narrativa se convierte en parte de la experiencia del cliente, convirtiendo el pago por una botella de Ron Santafé en una inversión en una experiencia sensorial y emocional única, satisfaciendo no solo su paladar sino también su aprecio por la autenticidad.

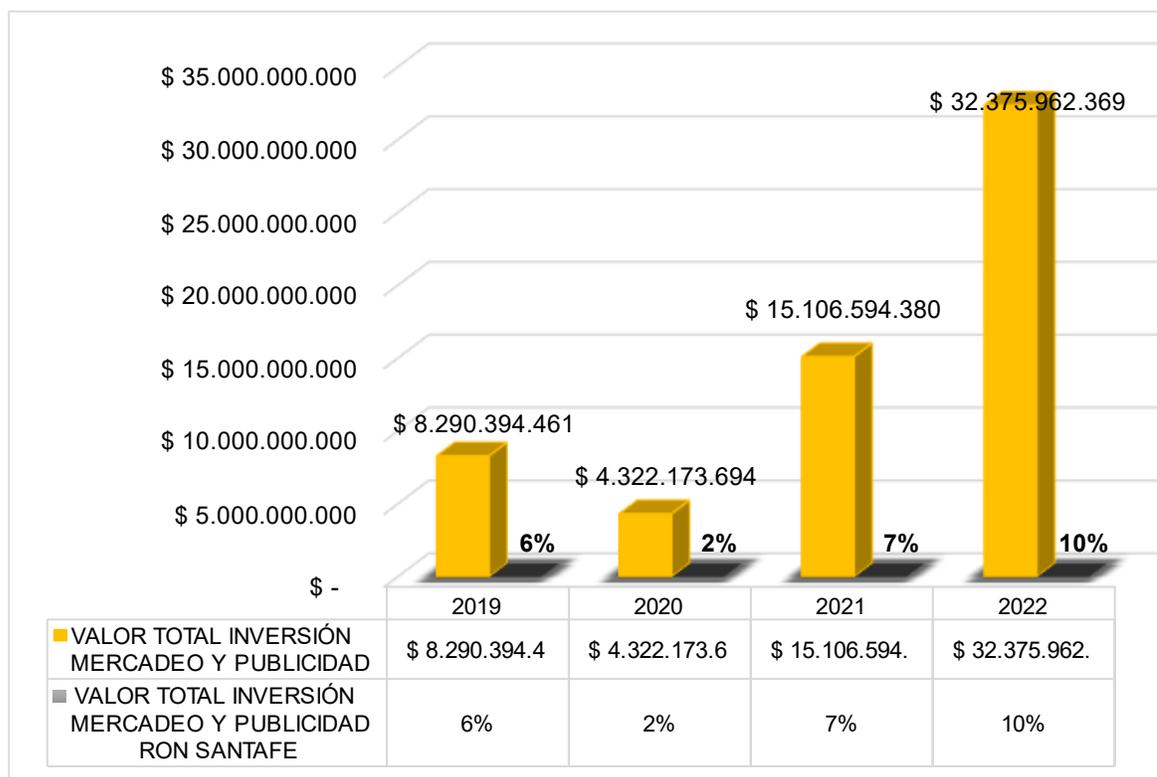
La principal fuente de ingresos de Ron Santafé proviene de las ventas de sus productos a nivel nacional. En Colombia, la empresa ha establecido una red de distribución que incluye a todos los canales establecidos en el mercado, respaldada por acuerdos con distribuidores exclusivos. Estos socios se encargan de llevar los productos de Ron Santafé a diversos puntos de venta, asegurando su presencia constante en el mercado colombiano.

Ron Santafé asume costos significativos para asegurar su calidad y autenticidad distintivas. Estos costos incluyen la adquisición de ingredientes de primera calidad, procesos de destilación que garantizan un excelente sabor, también se ha invertido en la imagen y presentación de sus envases. Los acuerdos de distribución exclusiva también implican tarifas asociadas a la logística y gestión de inventario para asegurar la disponibilidad constante del producto.

De acuerdo a la inversión que hace la Empresa de Licores de Cundinamarca en mercadeo y publicidad, se encuentra que para la marca Ron Santafé, ha sido entre el 5% y el 10% en los últimos años. Esta baja inversión en comparación con otros productos ha impactado sus ventas, especialmente considerando que la inversión en mercadeo y publicidad es crucial para aumentar la conciencia de marca y, en última instancia, las ventas.

**Figura 31**

*Inversión en mercadeo y publicidad para Ron Santafé*



Nota: Elaboración propia con información de la ELC.

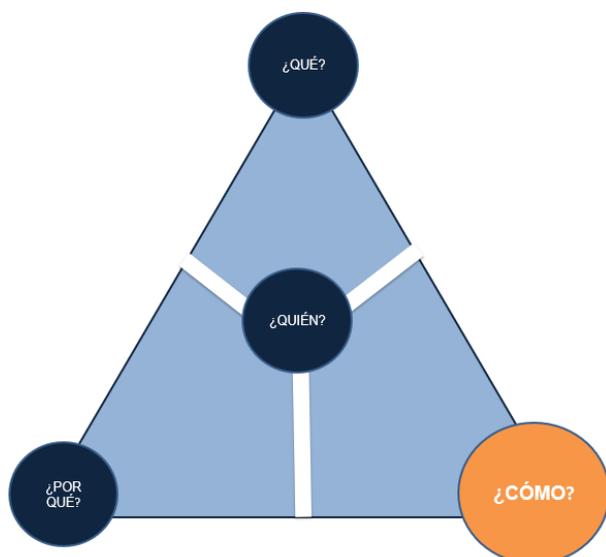
Al respecto, se evidencia que la creación de un nuevo modelo de negocio para Ron Santafé y la asignación de recursos para su implementación, posibilita a la ELC maximizar sus ingresos de varias formas. Al brindar experiencias inigualables y soluciones integrales, la empresa logra captar y fidelizar a una diversidad de clientes, desde consumidores generales hasta nichos particulares. La formación de una comunidad fiel y la propuesta de complementos personalizados robustecen la relación con los clientes, fomentando compras repetidas y generando ingresos estables. Asimismo, al suprimir intermediarios y establecer contacto directo con los clientes, la empresa puede proponer precios competitivos y gestionar íntegramente la experiencia del cliente, lo que incrementa la satisfacción del cliente y las ventas. Sucintamente,

estas estrategias facilitan a la Empresa de Licores de Cundinamarca adaptarse a un mercado en continua evolución, satisfacer las exigencias de un cliente contemporáneo y potenciar las ventas y la rentabilidad.

#### 9.4. Ideación a partir de 6 patrones - ¿Cómo?

Figura 32

¿Cómo?



##### 9.4.1. *Experience Selling*

La comercialización basada en vivencias ha surgido como un recurso esencial para las empresas que desean destacarse en mercados altamente competitivos. En el ámbito de los licores nacionales, donde la rivalidad es intensa, el acto vivencial de consumo puede marcar una diferencia significativa. Ron Santafé posee el potencial de aprovechar su profundo legado y tradición.

Crear experiencias únicas alrededor de Ron Santafé, como tours vivenciales en la Fábrica de Licores de Cundinamarca, catas de ron y eventos especiales, que permitan a los consumidores conectar con la marca a un nivel más profundo, a valorar la calidad y la historia de Ron Santafé. En estos espacios la marca quiere vincular a las personas en el proceso de degustación y conocimiento del Ron, que sus críticas y aportes sean tenidas en cuenta, valoradas y evaluadas, con el fin de crear sentimientos de pertenencia hacia Ron Santafé; que el cliente sienta el producto, que se puedan impactar sus sentidos mediante la toma dirigida del ron, despertando un impulso por adquirir los productos y recomendarlos.

**Figura 33**

*Experience selling*

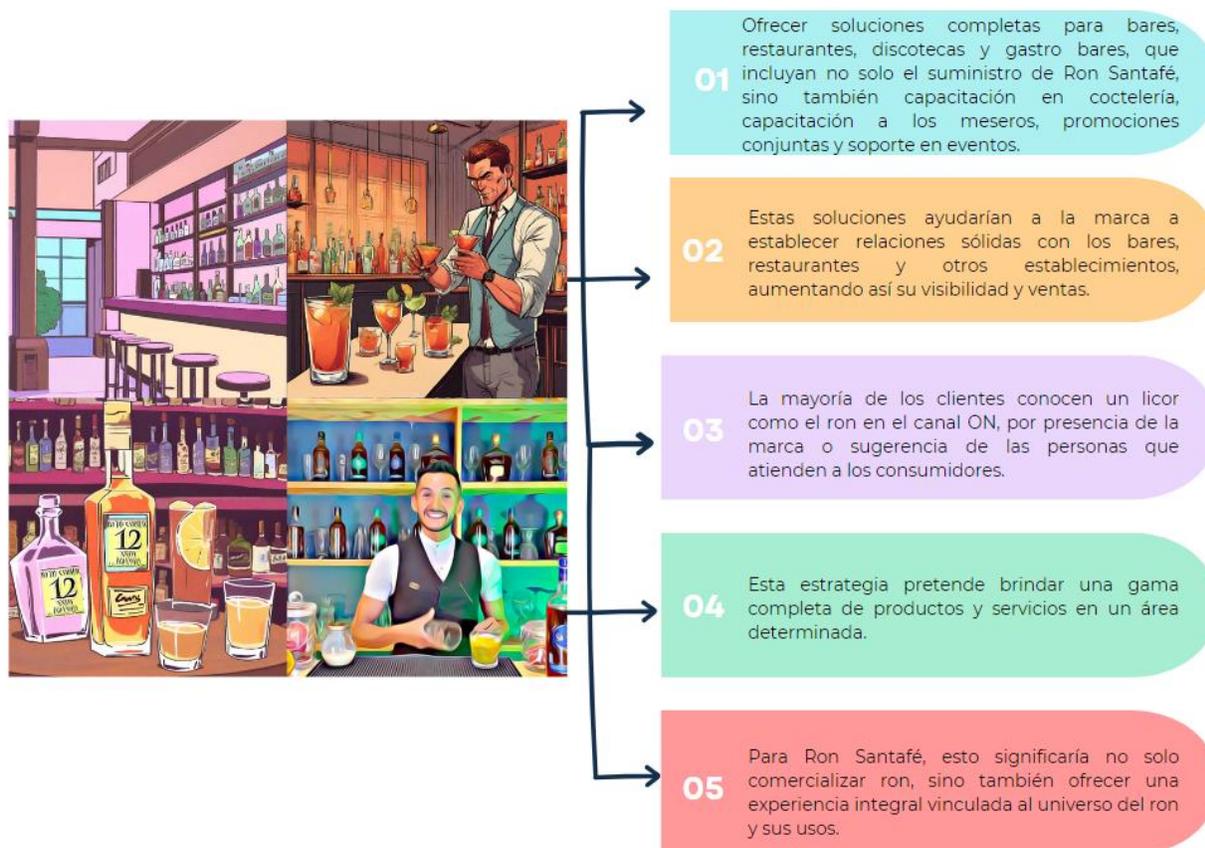


*Nota: Elaboración propia*

#### **9.4.2. Solution Provider**

Ofrecer soluciones completas para bares, restaurantes, discotecas y gastro bares, que incluyan no solo el suministro de Ron Santafé, sino también capacitación en coctelería, capacitación a los meseros, promociones conjuntas y soporte en eventos. Esto ayudaría a la marca a establecer relaciones sólidas con los bares, restaurantes y otros establecimientos, aumentando así su visibilidad y ventas. La mayoría de los clientes conocen un licor como el ron en el canal ON, por presencia de la marca o sugerencia de las personas que atienden a los consumidores. Esta estrategia pretende brindar una gama completa de productos y servicios en un área determinada. Para Ron Santafé, esto significaría no solo comercializar ron, sino también ofrecer una experiencia integral vinculada al universo del ron y sus usos.

Figura 34

*Solution Provider*

*Nota: Elaboración propia*

### 9.4.3. Long Tail

Aunque Ron Santafé cuenta con diversidad de referencias en años de maduración, se ve necesario diversificar la oferta de productos, explorando otras versiones de Ron para diferentes segmentos de mercado; como Ron blanco exclusivo para coctelería, con el fin de llegar a un público más amplio y satisfacer las necesidades y preferencias de diferentes tipos de consumidores, proporcionando una extensa gama de productos, incluyendo aquellos con

ventas menos frecuentes, que sumados pueden resultar en ganancias considerables. Para Ron Santafé, esto podría significar expandir su oferta con una diversidad mayor de rones, abarcando aquellos que son exclusivos o de ediciones especiales.

**Figura 35**

*Long tail*



*Nota: Elaboración propia*

**9.4.4. Lock-in**

Mediante la aplicación del modelo "Lock-in" basada en los profundos lazos tradicionales del ron, se busca renovar el enfoque de mercado en la era contemporánea al optar por la

implementación de una estrategia que tenga por objetivo intensificar la fidelidad de sus consumidores y potenciar sus ventas. Desarrollar una plataforma digital exclusiva para Ron Santafé, donde los clientes puedan comprar los productos desde cualquier parte del mundo, aprender sobre la historia del ron y participar en eventos virtuales, con el fin de aumentar la lealtad del cliente y las ventas recurrentes.

**Figura 36**

*Lock-in*



*Nota: Elaboración propia*

#### **9.4.5. Add-On**

Como lo describe (Gassmann, 2014) En el modelo de negocio complementario, mientras que la oferta principal tiene un precio competitivo, numerosos extras elevan el precio final. Al final, los clientes pagan más de lo previsto originalmente, pero se benefician al seleccionar opciones que satisfacen sus necesidades específicas.

Ofrecer productos adicionales relacionados con Ron Santafé, como kits de cocteles, mercancía de marca o experiencias Premium para aumentar el valor y la lealtad del cliente. El objetivo es que la gente sea creadora de sus propios cocteles, que tenga la libertad de crear nuevas experiencias con el ron, así mismo que las compartan para darles el crédito necesario y formar una red de consumo creativo, fomentando un efecto Ikea en los clientes. Ron Santafé, reconocida por su larga tradición en la elaboración de ron de primera calidad premiado varias veces en el mundo, mediante la ampliación de su gama de productos puede potenciar sus ingresos al implementar el modelo "Add-on", proponiendo una serie de complementos que realcen la experiencia de sus clientes.

Figura 37

Add-on



*Nota: Elaboración propia*

#### 9.4.6. Direct Selling

Establecer un equipo de ventas directas que se encargue de promocionar Ron Santafé en eventos, ferias y otros lugares donde se reúnen los consumidores de ron. Teniendo en cuenta que el distribuidor renunció a la distribución exclusiva en la zona de Bogotá y Cundinamarca de Ron Santafé, por lo que es posible la implementación de un equipo de ventas directas. Conforme a lo mencionado por Gassmann (2014), La venta directa partiendo de la eliminación de los intermediarios, facilita la interacción directa con los clientes conociendo de primera mano sus necesidades y optimizando la coordinación interna de ventas, las áreas de

marketing, producción y demás. Ron Santafé podría llegar a ofrecer sus productos directamente a los consumidores en algunos canales como el “ON”, eliminando intermediarios como distribuidores y minoristas, incluso en mercados nuevos en los cuales no se había podido. Esto permite a la empresa tener un control total sobre la experiencia del cliente y garantizar la calidad del producto.

**Figura 38**

*Direct Selling*



*Nota: Elaboración propia*

## 10. Estrategia de implementación

Tabla 3

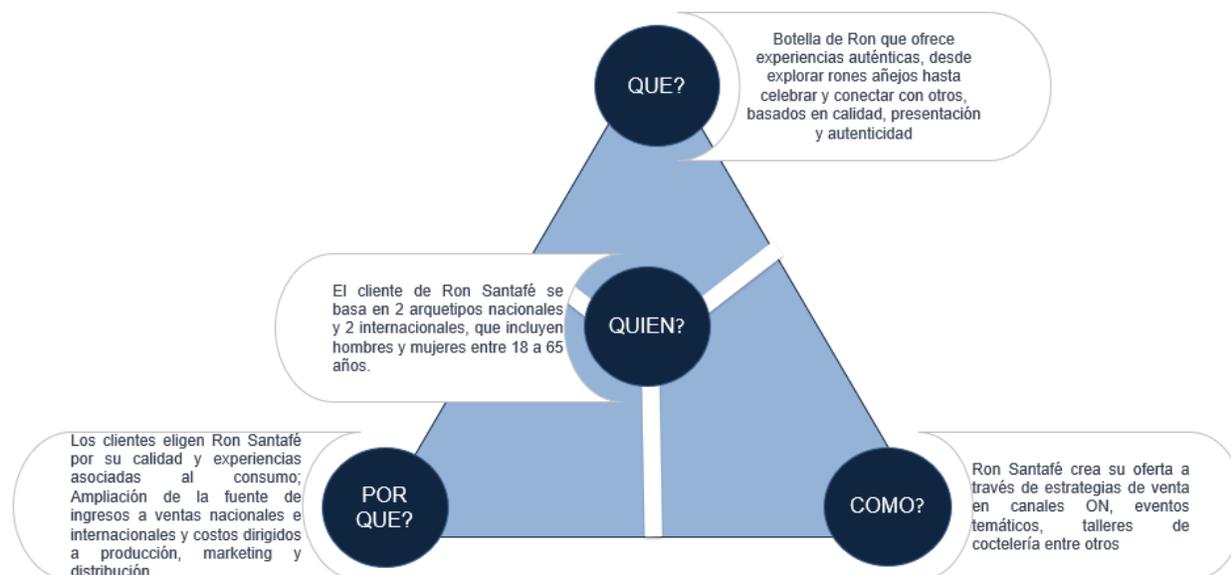
### *Estrategia de implementación*

<b>Experince Selling</b>	<b>Solution provider</b>	<b>Direct Selling</b>
<p>Legado y tradición: Eventos que destaquen la rica tradición del ron colombiano, su método de destilación y añejamiento, el entorno cultural que lo envuelve. Actividades podrían abarcar conferencias, catas, presentaciones en directo y visitas a la fábrica y museo de la empresa.</p>	<p>Consultoría y Personalización: Ron Santafé podría ofrecer servicios de consultoría a bares, restaurantes y hoteles sobre cómo mejorar sus ofertas de cócteles basados en ron. Esto incluiría la formación de <i>bartenders</i> y la creación de menús personalizados</p>	<p>Oferta Directa: Ofrecer los productos directamente a los consumidores en algunos canales como el “ON”, eliminando intermediarios como distribuidores y minoristas, incluso en mercados nuevos en los cuales no se había podido. Esto permite a la empresa tener un control total sobre la experiencia del cliente y garantizar la calidad del producto.</p>

<p>Sesiones de Mixología: Proporcionar cursos en los que los clientes puedan adentrarse en el arte de preparar cócteles con Ron Santafé, bajo la guía de expertos mixólogos. Esta iniciativa no solo instruye a los clientes sobre las múltiples aplicaciones del ron, sino que también propicia un ambiente de interacción y aprendizaje</p>	<p>Kits Todo Incluido: Crear kits que incluyan no solo botellas de ron, sino también ingredientes para cócteles, recetas exclusivas y accesorios como vasos y utensilios de bar.</p>	<p>Eventos privados: Coordinar “fiestas privadas” donde los organizadores inviten a amigos a probar y adquirir productos de la empresa. Estas reuniones no solo promoverían las ventas directas, sino que también actuarían como un eficaz medio publicitario, fomentando el marketing de recomendación y las experiencias que ofrece Ron Santafé.</p>
<p>Alianzas Artísticas: Establecer colaboraciones con creadores locales para elaborar ediciones especiales de botellas o diseños de etiquetas, amalgamando arte y patrimonio de la tradición del ron en Colombia.</p>	<p>Plataforma Digital: Desarrollar una plataforma digital donde los clientes puedan acceder a tutoriales, recetas, consejos de expertos y servicios de consultoría en línea; así como adquirir artículos, agendar recorridos por la fábrica y beneficiarse de ofertas únicas.</p>	

**Figura 39**

Triángulo Mágico actual Ron Santafé



Nota: Elaboración propia

La aplicación del *Business Model Navigator* es esencial para la estrategia empresarial y corporativa al ofrecer un enfoque estructurado que permite comprender, evaluar y ajustar el modelo de negocio. Este marco proporciona una visión completa de los componentes clave del negocio, alineando la estrategia con el mercado, entiende y conoce las necesidades del cliente, así mismo conecta mediante experiencias asociadas a la marca. Facilita la identificación de oportunidades de innovación y crecimiento, permite la adaptación continua del modelo de negocio, mejora la eficiencia operativa, crea y enfoca la propuesta de valor, proporciona orientación estratégica basada en modelos exitosos, fomenta la innovación continua y promueve la adaptabilidad en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo.

### 10.1. Acciones para la implementación de la estrategia

En la siguiente tabla se detallan las actividades propuestas para la ejecución y consecución de las estrategias que se plantearon anteriormente. Estas actividades están

diseñadas con un enfoque que diferencie en comparación con la competencia, buscando generar una propuesta de valor que fomente la compra de Ron Santafé y aumente la participación en el mercado. Cabe destacar que estas acciones se conceptualizan de manera general y no cuentan con una fecha específica, ya que su implementación requerirá ajustes acordes a las circunstancias y momentos que atraviesa actualmente la Empresa de licores de Cundinamarca. A pesar de esto, su finalidad es proponer línea de acción que oriente a la empresa hacia la ejecución efectiva de las estrategias previamente establecidas.

Tabla 4

Actividades de implementación

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACITVIDADES</b>
<b>DESARROLLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ajustar misión y visión acorde al nuevo modelo de negocio</li> <li>•Conocer y entender al consumidor final, esto con el fin de brindarle un producto que cumpla con sus necesidades y expectativas.</li> <li>•Desarrollar procesos estructurados de innovación.</li> <li>•Desarrollar una propuesta de valor para ron Santafé</li> <li>•Desarrollar un modelo de negocio para ron Santafé.</li> <li>•Desarrollar el Plan estratégico de mercadeo basado en el nuevo modelo de negocio.</li> </ul>
<b>DEFENDER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conservar los diferentes premios y certificaciones otorgados por la calidad de nuestros productos.</li> <li>•Conservar la calidad de nuestros productos.</li> </ul>
<b>ATAQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lanzar nuevos productos innovadores que nos diferencien de nuestros competidores.</li> <li>•Llegar a nuevas regiones en Colombia y otros países soportados en aliados estratégicos</li> </ul>
<b>REFORZAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ajustar la estructura del área comercial adaptada a la nueva misión, visión y modelo de negocio.</li> <li>•Trabajar en conjunto con todos los canales de distribución, convirtiéndoles en aliados estratégicos.</li> </ul>

## 11. Evaluación de la Estrategia

Luego de realizar el diagnóstico estratégico interno y externo y proponer unas acciones para implementar el modelo de negocio, la siguiente fase del proceso implica la creación de una tabla de indicadores para cada una de las metas propuestas. Esta tabla se presenta a continuación:

Tabla 5

Tabla de indicadores

<b>PROGRAMA</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>META PROYECTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META CUATRENIO</b>
<b>VENTAS</b>	Crecer en el territorio colombiano	Incrementar en territorio colombiano las ventas de ron en 500.000 unidades 750 ml en el periodo	Unidades vendidas 750ml/unidades proyectadas	Incrementar en el territorio colombiano las ventas de ron en 500.000 unidades 750 ml
	Incrementar las exportaciones	Incrementar las exportaciones de ron en 150.000 unidades 750	Unidades vendidas 750ml/unidades proyectadas	Incrementar las exportaciones de ron en 150.000 unidades 750 ml
	Diversificar el portafolio	Lanzar 2 nuevos productos	Productos lanzados/lanzamiento de productos proyectados	Lanzar 2 nuevos productos al mercado
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	Realizar seguimiento al apoyo a nuestros distribuidores y diferentes canales.	Apoyar la rotación sell-out de los distribuidores para cumplir las metas establecidas	Unidades evacuadas sell-out/unidades sell-out periodo anterior	Apoyar a los distribuidores en la rotación del sell-out en 1.000.000 unidades de ron
<b>MARKETING</b>	Desarrollar un nuevo modelo de	Asegurar la rotación del 20% del sell-	Unidades evacuadas sell-out	Apoyar a los distribuidores en la rotación

	negocio para Ron Santafé	out de los distribuidores en el periodo	750ml/unidades proyectadas	del sell-out en 200.000 de unidades 750 ml
	Desarrollar la propuesta de valor de la marca Ron Santafé			
	Estudiar y conocer a los consumidores potenciales de Ron Santafé			
<b>E-COMMERCE</b>	Crecer en el mercado online	Aportar un 3% de participación en el sell-out de los distribuidores	Unidades evacuadas 750ml/unidades proyectadas	Apoyar a los distribuidores y demas canales en la rotación sell-out de 30.000 de Ron Santafé

## 12. Socialización

El día 23 de Noviembre de 2023 se realizó la socialización del modelo de negocio de Ron Santafé ante directivos, funcionarios del área comercial y de innovación de la Empresa de Licores de Cundinamarca, en la presentación realizada por los autores de la tesis se abordaron temas como el planteamiento del problema, pregunta de investigación, se explicaron los objetivos, la situación actual del negocio, la identificación de la propuesta de valor, el análisis y comparativos que se tuvieron en cuenta para seleccionar el *Business Model Navigator* frente a otras herramientas estudiadas.

Se profundizó en como la selección de 6 cartas del *Business Model Navigator* pueden ayudar a definir el modelo de negocio y determinar la estrategia que puede seguir Ron Santafé para cumplir sus objetivos en ventas y crecimiento de marca.

Los asistentes a la reunión destacaron la importancia del desarrollo de la identificación del problema, así como coincidieron en que la ausencia de un modelo de negocio definido ha sido determinante para la marca, lo que se ha reflejado en la disminución de las ventas y la baja participación del mercado.

Por último, realizaron unas recomendaciones puntuales para tener en cuenta:

- Incluir dentro de la propuesta de valor una estrategia de precios que permita a Ron Santafé ser más competitivo.
- Se aclara por parte de uno de los asistentes que, si bien es cierto que para los autores de la tesis la distribución exclusiva no es un modelo de negocio, la empresa considera que hasta hace un año Ron Santafé se basaba en ese acuerdo comercial como su modelo de negocio, ante la explicación de los expositores se reconoce que considerarlo así pudo influir en la carencia del mismo.
- Se recomienda tener en cuenta este documento para el desarrollo del plan estratégico de la empresa para la vigencia 2024 – 2027.
- Ahondar más en la determinación de la conveniencia de la distribución exclusiva por territorios.

Finalmente se concluye por parte de los asistentes que la ausencia de un modelo de negocio definido ha sido determinante para la marca, esto se ve reflejado en la disminución de las ventas y la baja participación del mercado, por lo cual consideran que el nuevo modelo de negocio podría implementarse mediante la creación de una nueva campaña de marketing que destaque la calidad del producto, la experiencia sensorial y el compromiso con la sostenibilidad de Ron Santafé. La campaña podría dirigirse a los consumidores que buscan estos atributos en un ron.

El Acta de socialización de la reunión se adjunta en los anexos.



### 13. Conclusiones

A través del desarrollo del trabajo de investigación y del análisis que se ha hecho a la situación actual de la marca Ron Santafé, se han explorado aspectos importantes que definen su estrategia empresarial; se han analizado las principales fuentes de ingresos provenientes de acuerdos de distribución exclusiva tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, se ha logrado identificar que esta forma de distribución no está exenta de desafíos; y el depender de distribuidores exclusivos puede crear vulnerabilidades, especialmente si los distribuidores no cumplen con las expectativas o si se presenta algún conflicto en términos contractuales.

Si bien, el modelo actual de distribución exclusiva ha brindado a Ron Santafé ventajas notables en términos de sostenibilidad financiera y cobertura en el mercado local (Cundinamarca – Bogotá), la empresa debe ser proactiva en mitigar los riesgos asociados. Lo que se traduce en establecer acuerdos claros con los distribuidores que eviten la competencia

desleal, así mismo se debe diversificar estratégicamente su red de distribución para evitar la dependencia de un tercero y mantener una aguda sensibilidad hacia las tendencias del mercado y las demandas de los clientes. En cuanto a la distribución en el resto del país, es importante que se establezcan acuerdos de distribución que contemplen inversiones exclusivas y significativas dirigidas a Ron Santafé, ya que es muy importante para la marca crecer en reconocimiento y lograr que el cliente tenga una primera experiencia con el producto.

En cuanto al análisis de la situación actual del negocio, se pudo concluir que la estrategia de distribución exclusiva por territorios es una práctica establecida en la industria de bebidas alcohólicas, evidenciada tanto a nivel nacional como internacional. A través de esta estrategia, la empresa ha logrado mantener una calidad consistente y le ha permitido a Ron Santafé llegar a diversos canales de distribución, desde tiendas locales hasta plataformas digitales. No obstante, la dependencia de un distribuidor ha generado dificultades para la expansión y la adaptación a nuevos mercados.

La comparación de los modelos *Canvas*, *Business Model Navigator* y *Penta* revela que cada uno tiene sus puntos fuertes, pero el *Business Model Navigator* destaca por su capacidad para abordar de manera integral todos los aspectos del negocio. Al enfocarse en cuatro dimensiones ya descritas, donde el cliente es el centro del mismo y parte fundamental del modelo.

El *Business Model Navigator* se presenta como la elección estratégica más apropiada para Ron Santafé. Su enfoque en la combinación creativa de patrones exitosos, junto con su adaptabilidad y flexibilidad para enfrentar los cambios en la industria de licores, ofrece a Ron Santafé una metodología adecuada para la innovación y diferenciación. Al basarse en experiencias probadas y al mismo tiempo permitir la creatividad, este modelo proporciona un marco sólido para el desarrollo de estrategias de negocio innovadoras y competitivas.

Definir la propuesta de valor para Ron Santafé es esencial para destacarse en el mercado de licores, pues no solo permite la diferenciación competitiva, sino que también impulsa la satisfacción del cliente al adaptar productos y servicios a sus necesidades. Además, actúa como guía para decisiones empresariales, optimizando recursos y aumentando la rentabilidad. La propuesta de valor promueve la innovación y adaptabilidad, permitiendo a Ron Santafé mantenerse relevante en un mercado cambiante y competitivo, mediante la coherencia interna, creando una experiencia consistente para los clientes. En conclusión, esta definición no solo crea una identidad de marca sólida, sino que también establece un fundamento sólido para el éxito a largo plazo, permitiendo a la marca mantenerse relevante y vigente en la industria de licores.

Proyectar el *Business Model Navigator* para Ron Santafé se entiende como una estrategia crucial y profundamente significativa para el futuro de la marca. Este modelo no solo ofrece una estructura sólida respaldada por la investigación de modelos de negocio exitosos, sino que también se adapta de manera flexible a las cambiantes demandas del mercado de licores. La importancia de esta proyección radica en su capacidad para fortalecer la marca, crear conexiones emocionales con los consumidores y fomentar la lealtad del cliente a través de experiencias auténticas y vivenciales. Además, este enfoque no solo se limita a la venta de productos sino también se extiende a la provisión de soluciones completas, la diversificación inteligente de productos y la creación de canales de ventas directas.

Al implementar este modelo, Ron Santafé puede anticipar cambios, mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado y expandir su presencia tanto local como global. Este modelo ofrece una estructura flexible que puede adaptarse ágilmente a los cambios del mercado; En una industria como la de licores, donde las tendencias y gustos del consumidor pueden cambiar rápidamente, esta flexibilidad es crucial para mantenerse relevante y

competitivo. Al enfocarse en la comercialización basada en vivencias y experiencias únicas, Ron Santafé puede profundizar la conexión emocional con los clientes, lo cual fomenta no solo la lealtad del cliente, sino que también crea una base de consumidores que se sienten parte integral de la marca.

La estrategia permite a Ron Santafé diversificar su oferta de productos de manera inteligente, atendiendo a diferentes segmentos de mercado. Al ofrecer una variedad más amplia de rones, la marca puede satisfacer diversas preferencias de los consumidores y aumentar su alcance en el mercado.

Por otro lado, la implementación de una plataforma digital exclusiva proporciona una oportunidad para intensificar la fidelidad de los consumidores, pues no solo aumenta las ventas recurrentes, sino que también crea un canal directo para interactuar con los clientes y mantenerlos comprometidos a largo plazo. La estrategia incluye productos adicionales y experiencias premium, añade valor a la oferta de Ron Santafé, al fomentar la creatividad del cliente y permitirles ser parte activa en la creación de sus propias experiencias con el ron, la marca puede cultivar una comunidad leal y apasionada en torno a sus productos.

La venta directa a través del modelo *Direct Selling* proporciona a Ron Santafé un control total sobre la experiencia del cliente. Al eliminar intermediarios, la marca puede garantizar la calidad del producto y establecer conexiones personales con los consumidores, lo que es fundamental para construir relaciones a largo plazo.

En conclusión, proyectar este modelo de negocio no solo es importante para Ron Santafé en términos de crecimiento y rentabilidad, sino también en la construcción de una identidad de marca sólida y duradera. Al enfocarse en experiencias significativas, soluciones integrales y relaciones directas con los clientes, Ron Santafé se estaría posicionado para no

solo sobrevivir en la industria de licores, sino para prosperar y liderar, estableciendo nuevos estándares para la excelencia en la industria.

## Referencias

- Bonilla, E. E. A. (2023). *La importancia de la comunicación estratégica y el marketing digital para las organizaciones*.
- Bierut, B. K., & Kuziemska-Pawlak, K. (2017). Competitiveness and Export Performance of CEE Countries. *Eastern European Economics*, 55(6), 522-542.  
<https://doi.org/10.1080/00128775.2017.1382378>
- Carter, M., & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141-158. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2019-0018>
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, 4, 8-17. Academic Search Complete.
- Cepal. (2021). *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2019*.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46786/1/S2000654\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46786/1/S2000654_es.pdf)
- Coes, B. (2014). *Evaluación crítica de las fortalezas y limitaciones del lienzo del modelo de negocio*. [http://essay.utwente.nl/64749/1/Coes\\_MA\\_MB.pdf](http://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf)
- Congreso de Colombia. (2016). *Ley 1816 de 2016*. Diario Oficial No.50.092.
- Copper, A. (2004). *The Inmates are running the asylum*. Sams Publishing.
- D. Sandulli, F., & Chesbrough, H. (2009). Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos. *Universia Business Review*, 22, 12-39. Business Source Complete.
- Diageo Bar Academy | *CONOCE TU BEBIDA: RON*. (s. f.). Recuperado 30 de agosto de 2023, de [https://www.diageobaracademy.com/tendencias\\_trucos/drinkspiration/drinkspiration-articles/historia-del-ron/](https://www.diageobaracademy.com/tendencias_trucos/drinkspiration/drinkspiration-articles/historia-del-ron/)
- Donneys Barney, C. (2021). *Redefinición de la propuesta de valor para una empresa de comercio minorista*.

- Euromonitor. (s. f.). *Analisis del segmento de ron*. <https://www-portal-euromonitor-com.ez.unisabana.edu.co/portal/analysis/related>
- Euromonitor International. (2022). *Industria licorera de Caldas in alcoholic drinks (Colombia)*. Passport.
- Fenton, A., Heinze, A., Osborne, M., & Ahmed, W. (2022). How to Use the Six-Step Digital Ethnography Framework to Develop Buyer Personas: The Case of Fan Fit. *Jmir Formative Research*, 6(11), e41489. <https://doi.org/10.2196/41489>
- Fondo de Población de las Naciones Unidas. (s. f.). *Población mundial*. <https://www.unfpa.org/es/data/world-population-dashboard>
- Gassmann. (2014). *The Business Model Navigator*.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. Pearson.
- Gutierrez, J. L. (s. f.). *La guia para crear el buyer persona en tu negocio*. Gps Marketing. <https://marketing-gps.com/buyer-persona/>
- Levy, A. (2020). MODELO PENTA: UN MODELO Y UNA METODOLOGÍA DE DINÁMICA ESTRATÉGICA-OPERACIONAL Y DE PSICOLOGÍA EMPRESARIAL. *Revista de Investigación en Modelos Financieros*, 1, 55-93.
- Licorera de Cundinamarca*. (s. f.). Recuperado 26 de octubre de 2022, de <http://www.licoreracondinamarca.com.co/inicio>
- Mateu Céspedes. (2021). *Introducción a la estrategia. El modelo Penta* (edsoai.on1258793569). OAIster. <http://hdl.handle.net/10251/164015>
- Millward Brown Colombia SAS. (2022). *Prestación de servicios en el desarrollo de pruebas de producto organolépticas, concepto y evaluaciones empaque a través de abordajes cuantitativos y/o cualitativos para las marcas del portafolio y para los nuevos*

*desarrollos de la Empresa de licores de Cundinamarca.* Empresa de Licores de Cundinamarca.

Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1999). *Safari a la estrategia Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel* (crai.41292). Catalogo CRAI - Universidad del Rosario.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05358a&AN=crai.41292&site=eds-live>

Molina Manchón, H., & Conca Flor, F. J. (2000). *Innovación tecnológica y competitividad empresarial.* Digitalia; eBook Academic Collection (EBSCOhost).

<https://login.ez.unisabana.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=318020&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Narrillos Roux, H. (2013). *Economía social: Valoración y medición de la inversión social: Método SROI.* Ecobook; eBook Academic Collection (EBSCOhost).

<https://login.ez.unisabana.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=858381&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Organizacion mundial de la salud. (2018). *El consumo nocivo de alcohol mata a más de 3 millones de personas al año, en su mayoría hombres.*

<https://www.who.int/es/news/item/21-09-2018-harmful-use-of-alcohol-kills-more-than-3-million-people-each-year--most-of-them-men>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation.*

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la propuesta de valor.*

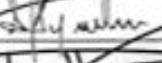
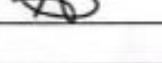
Portafolio. (2019). *Ron colombiano gana prestigioso premio por su calidad.*

<https://www.portafolio.co/tendencias/lujo/ron-colombiano-gana-prestigioso-premio-por-su-calidad-526682>

- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\_5\_fuerzas\_competitivas-\_michael\_porter-libre.pdf
- Raeburn, A. (2021). *Análisis FODA: Qué es y cómo usarlo*. Asana.  
<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las pymes. *Revista de Empresa*, 17, 32-47. Business Source Complete.
- Sánchez, S. (s. f.). *¿Cuál es la bebida alcohólica más vendida en Colombia? | Cambio Colombia*. Recuperado 23 de octubre de 2022, de  
<https://cambiocolombia.com/articulo/economia/cual-es-la-bebida-alcoholica-mas-vendida-en-colombia>
- Statista Research department. (2023, marzo 23). *Tema: E-commerce en Colombia*. Statista.  
<https://es.statista.com/temas/9872/e-commerce-en-colombia/>

## Anexos

	<b>EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA</b>	Código: MPE0202010000.F11	
	<b>FORMATO ACTA DE REUNIÓN</b>	Versión: 1 Fecha de emisión: 02/08/2018	Página: 1 de 2

<b>Comité o Grupo:</b>			
Presentación Tesis		Acta N° 1	
<b>Citado por:</b> Oscar Felipe Vega Prieto, Dunny Alejandra Alarcón Garzón		Fecha: 23 de noviembre de 2023	
<b>Coordinador:</b> Oscar Felipe Vega Prieto y Dunny Alejandra Alarcón Garzón		Hora Inicio: 10:00 am Hora Cierre: 11:00 am	
<b>Secretario:</b> Paola Milena Sánchez Páez		Lugar: Sala de Juntas Subgerencia Comercial	
<b>CONVOCADOS</b>			
N°	Nombre	Cargo	FIRMA
1.	Oscar Felipe Vega Prieto	Expositor	
2.	Dunny Alejandra Alarcón Garzón	Expositora (Invitada)	
3.	Leonardo Rodríguez Suárez	Jefe Oficina de Planeación	
4.	Marcela Chaparro Rodriguez	Profesional Subgerencia Comercial	
5.	Jorge Jiménez Vargas	Profesional Oficina Asesora de Innovación	
<b>TEMAS DE DISCUSIÓN</b>			
1.	Llamado a lista y verificación de quorum		
2.	Presentación de los participantes		
3.	Exposición		
4.	Preguntas		
<b>DESARROLLO DE LA REUNIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Siendo las 10 de la mañana se da inicio al proceso de socialización de la tesis denominada Propuesta de un nuevo modelo de negocio para la marca Ron Santafé, el Doctor Oscar Felipe Vega jefe de Oficina de Control Interno, da inicio al comité verificando la asistencia de los participantes y a su vez presenta a su compañera de tesis la Doctora Dunny Alejandra Alarcón.</li> <li>➤ Como acto seguido procede a explicar la propuesta de un nuevo modelo de negocio para la marca ron Santafé ante los profesionales de la Empresa de Licores de Cundinamarca.</li> <li>➤ El Doctor Oscar Felipe Vega y la Doctora Dunny Alejandra Alarcón, exponen los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento del problema</li> </ul> </li> </ul>			

	<b>EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA</b>	Código: MPE0202010000.F11	
		Versión: 1	
<b>FORMATO ACTA DE REUNIÓN</b>		Fecha de emisión: 02/08/2018	Página: 2 de 2

- Cifras en cuanto a participación, unidades vendidas, venta de ron en Cundinamarca y Bogotá, utilidad, meta y transferencias de la ELC, ventas de ron y aguardiente de la ELC y ventas de ron y aguardiente.
- Pregunta de investigación
- Objetivos
- Situación actual del negocio
- Se expuso el análisis de diferentes modelos de negocio que se compararon para tomar la decisión de aplicar el Business Model Navigator.
- Análisis de herramienta para análisis de negocio Business Model Navigator para Ron Santafé
- Identificación del cliente local.
- Buyer Persona ideal, consumidor local
- Identificación de cliente internacional
- Buyer persona ideal, consumidor extranjero
- Propuesta de valor cliente nacional
- Propuesta de valor cliente internacional
- Posteriormente se realiza una explicación de las 6 cartas seleccionadas dentro del business model navigator y que pueden llegar a aplicarse en la marca Ron Santafé
- Experience selling
- Solution provider
- Long tail
- Lock-in
- Add-on
- Direct selling
- Conclusiones

➤ Una vez terminada la exposición se dio un espacio para realizar preguntas y/o sugerencias:

Los asistentes a la reunión destacaron la importancia del desarrollo de la identificación del problema, así como coincidieron en que la ausencia de un modelo de negocio definido ha sido determinante para la marca, lo que se ha reflejado en la disminución de las ventas y la baja participación del mercado.

➤ Por último, realizaron unas recomendaciones puntuales para tener en cuenta:

- Incluir dentro de la propuesta de valor una estrategia de precios que permita a Ron Santafé ser más competitivo.
- Se aclara por parte de uno de los asistentes que, si bien es cierto que para los autores de la tesis la distribución exclusiva no es un modelo de negocio, la empresa considera que hasta hace un año Ron Santafé se basaba en ese acuerdo comercial como su modelo de negocio, ante la explicación de los expositores se reconoce que considerarlo así pudo influir en la carencia del mismo.
- Se recomienda tener en cuenta este documento para el desarrollo del plan estratégico de la empresa para la vigencia 2024 – 2027.
- Ahondar más en la determinación de la conveniencia de la distribución exclusiva por territorios.

Finalmente se concluye por parte de los asistentes que la ausencia de un modelo de negocio definido ha sido determinante para la marca, esto se ve reflejado en la disminución de las ventas y la baja participación del mercado, por lo cual consideran que el nuevo modelo de negocio podría implementarse mediante la creación

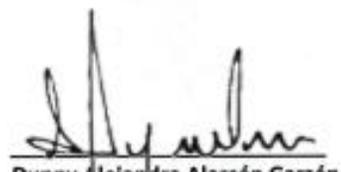
	<b>EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA</b>	<b>Código:</b> MPE0202010000.F11	
	<b>FORMATO ACTA DE REUNIÓN</b>	<b>Versión:</b> 1	<b>Página:</b> 3 de 2

de una nueva campaña de marketing que destaque la calidad del producto, la experiencia sensorial y el compromiso con la sostenibilidad de Ron Santafé. La campaña podría dirigirse a los consumidores que buscan estos atributos en un ron

- Sin otro particular de la por finalizada la reunión a las 11:00 de la mañana

Para constancia firma:

  
 Oscar Felipe Vega Prieto  
 Expositor Tesis

  
 Dunny Alejandra Alarcón Garzón  
 Expositora Tesis