

LIBRO DE FORMACIÓN · ESCUELA DE NEGOCIOS

Investigación en escenarios empresariales

Construcción y análisis de casos en una escuela de negocios

Diana Ximena Sánchez Tróchez · Jorge Eduardo Orozco Álvarez · Edward Aníbal Morante Ríos · Hernando Gonzáles Abrill
con la participación de estudiantes de la Escuela de Negocios

EDITORIAL
UNIAUTÓNOMA
Desplegamos Historias

Diana Ximena
Sánchez Tróchez

Jorge Eduardo
Orozco Álvarez

Edward Aníbal
Morante Ríos

Hernando
Gonzáles Abrill

EDITORIAL UNIAUTÓNOMA

Investigación en escenarios empresariales

Construcción y análisis de casos en una escuela de negocios

Diana Ximena Sánchez Tróchez · Jorge Eduardo Orozco Álvarez · Edward Aníbal Morante Ríos · Hernando Gonzáles Abrill
con la participación de estudiantes de la Escuela de Negocios

AUTORES

Diana Ximena Sánchez Tróchez, Mg.
Uniautónoma del Cauca
diana.sanchez.trochez@uniautonoma.edu.co
ORCID: 0000-0003-0309-0673

Jorge Eduardo Orozco Álvarez, Dr.
Uniautónoma del Cauca
jorge.orozco.a@uniautonoma.edu.co
ORCID: 0000-0002-7592-430X

Edward Aníbal Morante Ríos, Dr.
Universidad Andina del Cusco
emorante@uandina.edu.pe
ORCID: 0000-0002-3977-3372

Hernando Gonzáles Abrill, Dr.
Universidad Andina del Cusco
hgonzales@uandina.edu.pe
ORCID: 0000-0003-2575-5031

Daniela Serna Yasno
Egresada, Uniautónoma del Cauca
daniela.serna.y@uniautonoma.edu.co
CvLAC: 0002140944

Miguel Santiago Firstman Santacruz
Estudiante, Uniautónoma del Cauca
miguel.firstman.s@uniautonoma.edu.co
CvLAC: 0002537222

Ana Victoria Salcedo Pérez
Estudiante, Uniautónoma del Cauca
ana.salcedo.p@uniautonoma.edu.co
CvLAC: 0002545954

María Claudia Jaramillo Hoyos
Estudiante, Uniautónoma del Cauca
maria.jaramillo.h@uniautonoma.edu.co
CvLAC: 0002537181

Brigitte Carolina Paz Bolaños
Estudiante, Uniautónoma del Cauca
brigitte.paz.b@uniautonoma.edu.co
CvLAC: 0002546579

Marly Viviana Caicedo Rengifo
Estudiante, Uniautónoma del Cauca
marly.caicedo.r@uniautonoma.edu.co
CvLAC: 0002546833

DIRECTIVOS · CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA

Rubén Darío Mantilla Sandoval
Rector

Sebastián Toro Vélez
Vicerrector Académico

Manuel Andrés Belalcázar Sandoval
Director General Administrativo

Hoover Hugo Paredes Mosquera
Secretario General y Asesor Jurídico

Ingrid Selene Torres Rojas
Coordinadora de Investigaciones

Isabel Tobar Estrada
Directora de Posicionamiento
EmprendeLab – Laboratorio de Emprendimiento e Innovación

GRUPO DE INVESTIGACIÓN

Gestión, Desarrollo y Sociedad (GDS)
Escuela de Negocios

EQUIPO ACADÉMICO

Diana Ximena Sánchez Tróchez
Docente investigadora, Escuela de Negocios

Jorge Eduardo Orozco Álvarez
Docente investigador, Escuela de Negocios

COMPILACIÓN ACADÉMICA Y EDICIÓN

Ramsés López Santamaría
Editor general de publicaciones

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Construcción y valoración académica de casos empresariales como estrategia de formación en negocios: análisis de experiencias organizacionales, problemas de gestión y aprendizajes universitarios.

ISBN **978-628-7940-16-1**

Este libro es resultado de un proyecto de investigación.
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca · Universidad Andina del Cusco
Popayán, Colombia · 2026

EDITORIAL
UNIAUTÓNOMA
Desplegamos Historias

Contenido

- **Presentación** 8
- **Resumen** 10
- **Abstract** 11
- **Introducción** 12
- **01 De la investigación a la formación: experiencia metodológica** 14
  - 1.1. Origen de la experiencia 16
  - 1.2. Problema abordado 17
  - 1.3. Objetivos y alcance 17
  - 1.4. Participantes y asignaturas 17
  - 1.5. Organizaciones y unidad de análisis 18
- **02 Construcción de los casos empresariales** 19
  - 2.1. Organización metodológica de la experiencia 19
  - 2.2. Selección de las organizaciones 19
  - 2.3. Formación y acompañamiento estudiantil 20
  - 2.4. Del problema empresarial a la pregunta de análisis 20
  - 2.5. Fuentes y construcción de evidencia 20
  - 2.6. Cartografía y organización del caso 21
  - 2.7. Análisis de los relatos y agrupación editorial 22
  - 2.8. Revisión y retroalimentación 22
  - 2.9. Ética y uso responsable del material 22
- **03 Casos del entorno empresarial** 23
  - 3.1. Comercialización y posicionamiento 25
    - Caso 1. Fundación Teatropolis 25
    - Caso 2. Pollos Bravo 30
    - Caso 3. Bordados y Comercializadora La Esmeralda 34
    - Caso 4. Almacén Yakar Bisutería y Decoraciones 37
    - Caso 5. Parchaos Granizados 40
    - Caso 6. Café y Aroma 43
    - Caso 7. GALEDSA S.A.S. 47
  - 3.2. Crecimiento y gestión empresarial 50
    - Caso 8. Galletas La Amistad 50
    - Caso 9. TOUT SAS 54
    - Caso 10. Agro Origen 58
    - Caso 11. Licores Caucanos 62
    - Caso 12. ASOCAMPO 65
  - 3.3. Internacionalización y acceso a mercados 68
    - Caso 13. Aplanchados Doña Chepa 68
    - Caso 14. Café Caucano 72
    - Caso 15. COOMEXCAFE 76

- Caso 16. Quinara ... 80
- Caso 17. Licores Caucanos y el mercado japonés ... 83
- Caso 18. Café Siberia ... 86
- Caso 19. CAFICAUCA ... 89
- Caso 20. Icocauchos ... 92
- Caso 21. Café Cauca y su variedad Geisha ... 95
- Caso 22. Cacao Premium Colombia ... 98

- **04 Valoración estudiantil de la experiencia** ... 101
  - 4.1. Propósito y características de la información ... 101
  - 4.2. Procedimiento de revisión descriptiva ... 101
  - 4.3. Resultados por ítem ... 102
  - 4.4. Lectura de los bloques temáticos ... 104

- **05 Discusión y aprendizajes de la experiencia** ... 106
  - 5.1. Información comercial y delimitación de problemas ... 106
  - 5.2. Capacidad organizacional y crecimiento ... 106
  - 5.3. Origen territorial e internacionalización ... 107
  - 5.4. Productos académicos y percepciones estudiantiles ... 107
  - 5.5. Aportes y límites de la comparación de casos ... 108
  - 5.6. Aprendizajes y relación universidad–empresa ... 109

- **Conclusiones** ... 110
- **Referencias** ... 111
- **Anexo A. Cuestionario de valoración de la experiencia** ... 112

PRELIMINARES

Presentación

Este libro reúne una experiencia universitaria de construcción de casos empresariales y una valoración realizada por los estudiantes participantes; su interés reside en examinar cómo las situaciones de las organizaciones se convierten en preguntas, representaciones y propuestas de análisis dentro de la formación en negocios. El entorno empresarial aparece como un espacio de indagación que requiere delimitar problemas, reconocer fuentes y argumentar decisiones.

Las organizaciones estudiadas pertenecen a los sectores de alimentos, café, confección, comercio, servicios artísticos, producción agropecuaria e industria; sus trayectorias permiten examinar problemas de comercialización, crecimiento e internacionalización, así como las relaciones entre capacidad operativa, identidad territorial y conocimiento de los clientes.

La obra articula la descripción de las organizaciones, el análisis de sus retos estratégicos y la reflexión sobre la experiencia formativa. Los conceptos de investigación y gestión empresarial acompañan la interpretación de situaciones concretas: conocer un segmento de mercado, ampliar la producción, diferenciar una oferta o establecer relaciones con compradores internacionales.

Los estudiantes y docentes encuentran aquí materiales para examinar decisiones y contrastar explicaciones; los investigadores disponen de un corpus delimitado y de una lectura crítica de sus alcances. Las organizaciones pueden reconocer preguntas relevantes para su gestión, aunque ninguna propuesta de mercado o crecimiento debe entenderse como recomendación de inversión validada.

La contribución de la obra radica en relacionar los problemas empresariales con procesos de indagación y argumentación académica. Los casos permiten reconocer tanto la singularidad de cada organización como los desafíos que comparten las empresas y asociaciones vinculadas con el territorio caucano.

Los autores expresan su reconocimiento a los estudiantes, docentes y organizaciones que participaron en esta experiencia. Sus aportes hicieron posible la construcción de los casos y el intercambio de conocimientos entre la universidad y el entorno empresarial.

PRELIMINARES

Resumen

La obra presenta una experiencia de investigación formativa desarrollada en la Escuela de Negocios de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, que organiza 22 casos y examina la valoración de la experiencia por parte de 72 estudiantes participantes. El propósito de esta obra es reconstruir el proceso de construcción de los casos, analizar sus problemas empresariales y delimitar el alcance de las percepciones recogidas. El material comprende narraciones, preguntas orientadoras, enfoques temáticos, fotografías, cartografías y un cuestionario de 15 ítems con cinco alternativas de respuesta. Los casos se agrupan editorialmente en comercialización y posicionamiento, crecimiento y gestión empresarial e internacionalización. La valoración presenta predominio de respuestas favorables, con diferencias entre la relación teoría–realidad y la retroalimentación entre pares.

Los hallazgos destacan la importancia del conocimiento de los clientes, la correspondencia entre expansión y capacidad organizacional, y el origen territorial como atributo de diferenciación. La diversidad de productos y modelos de negocio exige estrategias específicas de comercialización y acceso a mercados. La experiencia formativa sitúa la formulación de preguntas, la organización de información y la discusión de alternativas en el centro del aprendizaje. El alcance del estudio es descriptivo e interpretativo; la valoración estudiantil recoge percepciones sobre el proceso.

Palabras clave: investigación formativa; casos empresariales; educación superior; percepción estudiantil; relación universidad–empresa.

SUMMARY

Abstract

This work presents an experience in formative research developed at the School of Business of the Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. It organizes 22 case studies and examines student evaluations provided by 72 participants. The purpose of this work is to reconstruct the process of developing these cases, analyze the business problems they address, and define the scope of the perceptions gathered. The material includes narratives, guiding questions, thematic focuses, photographs, maps, and a 15-item questionnaire with five response options. The cases are categorized into three areas: marketing and positioning, business growth and management, and internationalization. The evaluations show a predominance of favorable responses, with some variation noted regarding the link between theory and reality, as well as peer-to-peer feedback.

The findings highlight the importance of understanding customers, ensuring alignment between expansion and organizational capacity, and leveraging territorial origin as a point of differentiation. The diversity of products and business models necessitates specific strategies for marketing and market access. This formative research experience places the formulation of questions, the organization of information, and the discussion of alternatives at the core of the learning process. The study is descriptive and interpretive in nature, with student evaluations capturing perceptions of the process itself.

Keywords: formative research; business case studies; higher education; student perception; university–industry relationship.

PRELIMINARES

Introducción

La formación en negocios enfrenta el desafío de relacionar el conocimiento conceptual con situaciones organizacionales concretas. Describir una empresa, reconocer un problema y argumentar una decisión son actividades complementarias: la descripción sitúa el contexto; el problema delimita el objeto de indagación; y la decisión relaciona la información con las alternativas de acción. La investigación formativa integra estas actividades al aprendizaje mediante la participación del estudiante en la búsqueda y construcción de conocimiento (Restrepo Gómez, 2003).

La experiencia se desarrolló con 72 estudiantes de la Escuela de Negocios de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca y comprende organizaciones vinculadas principalmente con Popayán y el departamento del Cauca. Los casos abordan relaciones con los clientes, crecimiento, canales comerciales, diferenciación e internacionalización. Las propuestas de acceso a mercados externos se analizan como alternativas estratégicas para productos y organizaciones específicos.

El objetivo de la obra es analizar la construcción de casos empresariales como experiencia de investigación formativa. El estudio de caso exige comprender una situación dentro de su contexto y delimitar las preguntas que orientan el análisis (Baxter y Jack, 2008). Esta perspectiva permite examinar las relaciones entre las características de la organización, su problema central y las alternativas que se plantean.

El análisis articula tres componentes: el proceso formativo, los problemas empresariales y las percepciones de los estudiantes; el primero comprende las actividades de indagación y acompañamiento académico; el segundo se concentra en las decisiones de las organizaciones; y el tercero recoge la valoración del aprendizaje mediante un cuestionario. Estos componentes permiten interpretar la experiencia desde sus actividades, sus productos y la perspectiva de sus participantes.

El primer capítulo desarrolla el contexto y los propósitos de la experiencia; el segundo explica la construcción de los casos; y el tercero presenta los 22 casos organizados por su reto predominante. El cuarto capítulo analiza la valoración estudiantil, mientras que el quinto relaciona los hallazgos empresariales y formativos. Las conclusiones sintetizan las contribuciones del estudio y, finalmente, se presenta en un anexo el cuestionario de valoración de la experiencia.

01

CAPÍTULO 1

De la investigación a la formación: experiencia metodológica

La articulación entre investigación y formación universitaria resulta especialmente relevante cuando los estudiantes participan en la problematización, búsqueda, evaluación e interpretación de información procedente de organizaciones reales. Esta participación no equivale, por sí misma, a acreditar competencias investigativas: exige documentar procesos, productos y criterios de evaluación. La investigación basada en casos ofrece una vía de vinculación entre el análisis académico y la gestión empresarial, sin sustituir las exigencias de rigor propias de cada diseño de investigación (Baxter y Jack, 2008). Asimismo, Restrepo Gómez (2003) sitúa esta modalidad en el ámbito de la formación para investigar, donde el aprendizaje se desarrolla mediante la participación en prácticas de construcción de conocimiento.

La experiencia de la Escuela de Negocios se centró en la elaboración de casos a partir de problemas de organizaciones del entorno. El recorrido comprendió la identificación de situaciones empresariales, la formulación de preguntas, la organización de información y la elaboración de narraciones y cartografías. El trabajo académico se vinculó así con decisiones sobre clientes, productos, capacidades y mercados. Su propósito es explicar la trayectoria que lleva desde la identificación de un problema organizacional hasta la redacción y representación gráfica de un caso, distinguiendo las acciones consignadas en las fuentes de las orientaciones metodológicas que se proponen para futuras aplicaciones.

La colaboración universidad–organización contribuye a situar preguntas académicas en entornos de aplicación. En una experiencia de ingeniería, Popli y Singh (2024) examinaron la integración de proyectos reales con organizaciones y documentaron resultados académicos y formativos en su contexto. Ese

antecedente fundamenta la pertinencia de trabajar con problemas auténticos, pero no permite transferir automáticamente los efectos observados a los 72 estudiantes de esta obra.

En la etapa de problematización es necesario distinguir el problema empresarial de la pregunta de investigación. Una dificultad de comercialización, crecimiento o internacionalización no constituye todavía una pregunta investigable: es indispensable establecer unidad de análisis, contexto, período, participantes y fuentes pertinentes. Baxter y Jack (2008) destacan que delimitar el caso evita ampliar indebidamente el objeto y facilita interpretar la información dentro de su contexto.

La selección de organizaciones articuló la pertinencia de sus problemas con el acceso a información y la viabilidad del trabajo académico. La diversidad sectorial permitió abordar situaciones de consumo, servicios, producción y comercialización, con distintos niveles de alcance territorial; por otra parte, el acompañamiento docente se concentró en la relación entre problema, preguntas, información y argumento. La discusión de los avances permitió trabajar la claridad del relato, el uso de conceptos y la coherencia de las alternativas; de esta manera, la construcción del caso integró actividades de indagación y comunicación académica.

La retroalimentación constituye un componente de este proceso. Hattie y Timperley (2007) explican que su utilidad depende del contenido y del nivel al que se dirige, especialmente cuando ofrece información sobre la tarea y el proceso de aprendizaje. En la construcción de casos, se traduce en observaciones sobre la delimitación del problema, las relaciones entre datos y argumentos, y la pertinencia de las alternativas.

Cada caso reúne una narración contextualizada, un reto central, preguntas orientadoras y una representación cartográfica. La narración explica la trayectoria y la situación de la organización; las preguntas delimitan decisiones; y la cartografía sintetiza relaciones entre contexto, problema y objetivos. Estos componentes permiten abordar la empresa desde una perspectiva integrada.

El uso responsable de la información empresarial y de los registros de participación forma parte de la relación entre la universidad y las organizaciones; la confidencialidad, el respeto por la autoría y la protección de datos personales constituyen principios del trabajo académico y de la comunicación de sus resultados.

La revisión por pares y la retroalimentación pueden orientar ajustes sucesivos si sus criterios son claros y el estudiante dispone de oportunidad para revisar sus productos; al respecto, Alemdag y Yildirim (2022), en un estudio de evaluación formativa con estudiantes de educación secundaria, encontraron mejoras en determinados aspectos de la calidad de la retroalimentación mediante apoyos digitales; el alcance y población de su estudio difieren de esta experiencia universitaria. Por ello, sus hallazgos sustentan la conveniencia de diseñar mecanismos de retroalimentación, sin atribuirles efectos causales a los casos de este libro.

La construcción de cada caso comprende la elaboración de una narración contextualizada, la identificación del reto central, la formulación de preguntas orientadoras y la representación cartográfica de relaciones relevantes; para proteger la trazabilidad, es indispensable señalar qué procede de documentos empresariales, qué fue indicado por participantes y qué constituye una interpretación de estudiantes o autores. La cartografía aporta una síntesis visual.

1.1 Origen de la experiencia

Esta obra se encuentra vinculada con el proyecto de investigación denominado **«Construcción y valoración académica de casos empresariales como estrategia de formación en negocios: análisis de experiencias organizacionales, problemas de gestión y aprendizajes universitarios»** del programa de Finanzas y Negocios Internacionales de la Escuela de Negocios de la Uniautónoma del Cauca, orientado a articular investigación, formación y realidad empresarial. La experiencia propone que los estudiantes participen en la identificación de problemas organizacionales y conviertan la información reunida en casos susceptibles de análisis académico.

1.2 Problema abordado

La situación que motiva el proyecto es la distancia entre los contenidos desarrollados en el aula y las situaciones que enfrentan las organizaciones. Esta distancia se aborda mediante actividades de identificación de problemáticas, formulación de preguntas, búsqueda de información y construcción de casos. El problema de la experiencia formativa se diferencia del problema de cada empresa: el primero concierne a la articulación entre formación e indagación; el segundo se refiere a una situación comercial, productiva u organizacional específica.

Desde este panorama, es pertinente plantearse la siguiente pregunta articuladora: ¿cómo se desarrolló la construcción de casos empresariales en la experiencia descrita y qué aportan sus productos y las percepciones estudiantiles para comprender ese proceso?

1.3 Objetivos y alcance

El propósito del libro es fortalecer la formación investigativa y profesional mediante el análisis de problemáticas empresariales, declarando el interés por generar evidencias sobre el aprendizaje y sistematizar la experiencia con una intención formativa.

Los objetivos específicos son caracterizar el proceso de elaboración de los casos; analizar los retos de comercialización, crecimiento e internacionalización de las organizaciones; y describir la valoración estudiantil de la experiencia. El estudio tiene un alcance descriptivo e interpretativo.

1.4 Participantes y asignaturas

Para el desarrollo del documento se contó con la participación de 72 estudiantes de los cursos de Teoría de Negocios Internacionales (27), Inteligencia de Marketing (27) y Mercadeo Internacional (18) de segundo, tercer y séptimo semestre.

Tabla 1. Distribución de estudiantes por curso de la Escuela de Negocios

Asignatura reportada	Respuestas	Porcentaje del total declarado
Teoría de Negocios Internacionales	27	37,5 %
Inteligencia de Marketing	27	37,5 %
Mercadeo Internacional	18	25,0 %
Total	72	100,0 %

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

1.5 Organizaciones y unidad de análisis

Los casos empresariales abordan diversos sectores económicos, entre ellos alimentos, café, confección, comercio, servicios artísticos, actividades agropecuarias e industria. Cada caso constituye una unidad de análisis y aprendizaje, por lo que el conjunto de 22 casos no corresponde necesariamente a 22 organizaciones diferentes. En particular, una misma organización puede ser abordada desde perspectivas distintas, como ocurre con los casos centrados en la trayectoria y comercialización de productos y en la propuesta de entrada del aguardiente al mercado japonés. Los nombres de las empresas han sido modificados en algunos casos para preservar la confidencialidad de la información y proteger los datos de las organizaciones involucradas, cuando corresponde. La diversidad sectorial enriquece las posibilidades de análisis y discusión académica, sin pretender que los casos constituyan una muestra estadísticamente representativa del tejido empresarial del Cauca; su selección responde a criterios de pertinencia, acceso a la información y viabilidad para el desarrollo de procesos de investigación formativa.

02

CAPÍTULO 2

Construcción de los casos empresariales

2.1 Organización metodológica de la experiencia

Se presenta una secuencia metodológica que comprende la selección de la empresa, la identificación de la problemática, la delimitación del caso, la formulación de preguntas y objetivos, la recolección de evidencias, el análisis e interpretación de la información y la construcción del producto final. Esta secuencia se fundamenta en los resultados del proyecto de investigación, que destacan la importancia de mantener la coherencia y la articulación entre las etapas de identificación, exploración, documentación y análisis, garantizando así la consistencia del caso y su valor como recurso para el aprendizaje y la investigación formativa.

2.2 Selección de las organizaciones

La selección se describe mediante cinco criterios: pertinencia de la problemática, acceso a información, disposición de la organización, relación con el campo disciplinar y viabilidad del estudio; estos criterios conectan el interés formativo con las posibilidades reales de trabajo. La disponibilidad de una empresa, por sí sola, no resuelve si el caso puede responder una pregunta relevante.

Las organizaciones aportaron escenarios diversos de aprendizaje: los comercios y servicios facilitaron el estudio de la relación con los clientes; las unidades productivas plantearon decisiones sobre capacidad y crecimiento; y los proyectos de internacionalización incorporaron preguntas sobre productos, compradores y canales de entrada.

2.3 Formación y acompañamiento estudiantil

El proceso formativo integra la identificación y formulación de problemas, la búsqueda y selección de información, el análisis crítico, la argumentación y la comunicación de resultados. Durante su desarrollo, el docente orienta la delimitación del caso, la selección de fuentes y la interpretación de los hallazgos, mientras que la retroalimentación y el diálogo entre pares favorecen la reflexión y el ajuste progresivo de los productos académicos.

El acompañamiento se integró a la construcción progresiva de los casos: precisar el problema, revisar la relación entre conceptos y datos, y comunicar una interpretación comprensible. La retroalimentación sobre estas tareas se relaciona con el enfoque de Hattie y Timperley (2007), que destaca la importancia de orientar al estudiante sobre su trabajo y sobre los pasos necesarios para avanzar.

2.4 Del problema empresarial a la pregunta de análisis

Los casos evidencian que las aspiraciones de crecimiento empresarial plantean desafíos específicos según el sector. Por ejemplo, en la industria textil el desafío puede ser la capacidad productiva; en el sector gastronómico, la segmentación de clientes, y en el agroindustrial, la aceptación del producto, su conservación y los costos. Delimitar estas situaciones permite evitar abordajes genéricos centrados únicamente en las ventas. Así, las preguntas orientadoras relacionan las decisiones de compra con los segmentos de mercado, el crecimiento con la capacidad productiva y la oferta exportable con los compradores y canales internacionales, facilitando el análisis de alternativas pertinentes para cada contexto.

2.5 Fuentes y construcción de evidencia

El corpus comprende relatos de casos empresariales, fotografías, cartografías y una tabla de valoración estudiantil. Algunos relatos incluyen datos sobre ventas, trabajadores, equipos, sedes y clientes, mientras que otros plantean encuestas, entrevistas u observaciones como actividades futuras de profundización.

El análisis integra las narraciones empresariales, los registros fotográficos, las cartografías y los resultados de la valoración estudiantil. Las encuestas, entrevistas y observaciones propuestas se consideran alternativas para profundizar en los casos, no fuentes finales de información ya recopiladas.

La procedencia de la información orienta su interpretación: los datos organizacionales describen condiciones de operación; las cartografías sintetizan relaciones y representan el trabajo en equipo, aunque no constituyen necesariamente una fuente determinante para el análisis desarrollado en este libro; y el cuestionario recoge percepciones sobre el aprendizaje. La articulación de estos materiales permite abordar distintas dimensiones de la experiencia sin confundir sus funciones analíticas.

Baxter y Jack (2008) destacan la delimitación del caso y la consideración de diversas fuentes de información y de la triangulación en el diseño de estudios cualitativos de caso. En esta obra, dicho referente orienta la revisión de la trazabilidad de la información, sin que ello implique afirmar que los relatos cumplen integralmente todos estos procedimientos.

2.6 Cartografía y organización del caso

Las cartografías representan una metodología de integración que permite organizar visualmente componentes como el contexto, la situación, el problema, las preguntas, los objetivos y el reto. Más que constituir fuentes finales de datos primarios, reflejan el trabajo colaborativo de los participantes y la integración posterior de sus aportes al caso.

Aunque en algunos ejercicios su legibilidad puede ser limitada, las cartografías cumplen una función importante como herramientas para aclarar ideas, propiciar el debate y construir comprensiones compartidas dentro de cada equipo. Su lectura conjunta con la narración permite reconocer el proceso de análisis y la formulación de alternativas, sin atribuir a la representación gráfica un alcance documental que no necesariamente posee.

2.7 Análisis de los relatos y agrupación editorial

Los casos se organizaron en tres ejes según el reto predominante de sus narraciones: comercialización y posicionamiento; crecimiento y gestión; e internacionalización. Esta agrupación es una decisión editorial del presente libro.

El análisis transversal compara el problema, la información utilizada, los atributos de diferenciación y las decisiones planteadas. La comparación considera cuatro aspectos: el problema empresarial, los recursos y capacidades de la organización, los atributos de su oferta y las alternativas estratégicas. Estos aspectos relacionan las condiciones internas con las características del mercado y permiten interpretar semejanzas y diferencias entre los proyectos.

2.8 Revisión y retroalimentación

En esta obra se emplea la expresión *revisión académica*, en lugar de *validación*, para referirse a la revisión de la coherencia, claridad, pertinencia y suficiencia de los casos. Esta precisión no desconoce el acompañamiento realizado, sino que delimita el alcance de la evidencia disponible.

La secuencia de revisión docente, revisión entre pares, ajustes por parte de los equipos y nueva revisión permite comprender la construcción de los casos como un proceso formativo continuo, susceptible de fortalecerse a partir de la experiencia y de la interacción entre estudiantes y empresarios.

2.9 Ética y uso responsable del material

El desarrollo de casos empresariales requiere especial atención a la confidencialidad y al uso responsable de la información; por ello, se contempló la gestión de las autorizaciones correspondientes para el acceso y utilización de información empresarial, así como el tratamiento responsable de datos, imágenes, documentos y testimonios. Cuando la información lo requirió, se consideró su anonimización o presentación de manera que no comprometiera información sensible de las organizaciones o participantes.

03

CAPÍTULO 3

Casos del entorno empresarial

Este capítulo presenta los casos empresariales construidos en el marco de la experiencia de investigación formativa desarrollada con estudiantes de la Escuela de Negocios. Cada caso parte de una organización y de una situación empresarial susceptible de ser analizada, para avanzar hacia la formulación de preguntas, la identificación de evidencias y la construcción de alternativas de decisión.

Cada caso presenta el contexto de la organización, su reto empresarial, preguntas orientadoras, enfoques temáticos y un análisis de sus implicaciones estratégicas. Los registros de participación y las cartografías acompañan la exposición de los casos.

Tabla 2. Presentación de los casos de estudio

N.º	Eje principal	Caso
1	Comercialización y posicionamiento	Fundación Teatropolis
2		Pollos Bravo
3		Bordados y Comercializadora La Esmeralda
4		Almacén Yakar Bisutería y Decoraciones
5		Parchaos Granizados
6		Café y Aroma (empresa de simulación académica)
7		GALEDSA S.A.S.
8	Crecimiento y gestión empresarial	Galletas La Amistad (empresa de simulación académica)
9		TOUT S.A.S.
10		Agro Origen (empresa de simulación académica)
11		Licores Caucanos (empresa de simulación académica)
12		ASOCAMPO
13	Internacionalización y acceso a mercados	Aplanchados Doña Chepa
14		Café Caucano (empresa de simulación académica)
15		COOMEXCAFE
16		Quinara (empresa de simulación académica)
17		Licores Caucanos y el mercado japonés (empresa de simulación académica)
18		Café Siberia
19		CAFICAUCA
20		Icocauchos (empresa de simulación académica)
21		Café Cauca y su variedad Geisha
22		Cacao Premium Colombia (empresa de simulación académica)

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de investigación.

3.1 Comercialización y posicionamiento

CASO 1

Fundación Teatropolis

La Fundación Escuela de Artes Escénicas Teatropolis es una organización ubicada en Popayán, Cauca, dedicada a la formación integral en artes escénicas. Su origen se relaciona con la experiencia de su fundadora, Lupe Gómez, como docente de expresión corporal y con la identificación de una necesidad de formación artística dirigida especialmente a niños y jóvenes de la ciudad.

La iniciativa comenzó con un semillero de teatro orientado a acercar a los niños a las artes escénicas. Posteriormente, el proyecto adquirió una estructura más definida y consolidó el nombre Teatropolis como parte de su identidad. En 2022, Lupe Gómez, junto con su hija, formalizó la iniciativa mediante la creación de la Fundación Escuela de Artes Escénicas Teatropolis, fortaleciendo un proyecto que había evolucionado progresivamente a partir de la experiencia y el vínculo construido con la comunidad.

Figura 1. Registro de participantes del caso Fundación Teatropolis



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Marly Viviana Caicedo, Isabela Paker, Samuel Sánchez y Brigitte Carolina Paz Bolaños.

La propuesta de Teatropolis busca ofrecer una formación artística integral que trascienda la enseñanza de la actuación. Su oferta incluye actuación, danza contemporánea, ritmos modernos, acrobacia en telas, lira y piso, con procesos adaptados a diferentes rangos de edad. La población atendida está conformada principalmente por niñas, niños y jóvenes entre los 5 y 17 años, además de espacios de formación dirigidos a adultos.

La organización cuenta con aproximadamente 70 estudiantes activos, quienes hacen parte de una comunidad artística en la que también participan sus familias y docentes. Los estudiantes se organizan de acuerdo con sus edades y características de formación, lo que permite desarrollar procesos diferenciados según las necesidades y capacidades de cada grupo.

La evolución de Teatropolis también se refleja en su estructura organizacional. La gestión que inicialmente se concentraba principalmente en su fundadora se ha complementado con un equipo conformado por docentes, personal administrativo, dirección, coordinación y apoyo financiero. La organización dispone, además, de una sede destinada al desarrollo de sus actividades formativas y de elementos de identidad institucional que contribuyen al reconocimiento de la marca.

Uno de los principales atributos de Teatropolis es su propuesta de formación integral, sustentada en la calidad de los procesos, el acompañamiento a los estudiantes y el cuidado de la comunidad que participa en sus actividades. El respeto, el trato cercano y el desarrollo humano hacen parte de los elementos que complementan la formación artística y contribuyen a configurar una experiencia diferenciada para estudiantes y familias.

El reconocimiento de la organización también se relaciona con la experiencia de quienes participan en sus procesos. Las recomendaciones de estudiantes y familias constituyen un mecanismo relevante para la llegada de nuevos participantes, mientras que las redes sociales y otros canales de comunicación contribuyen a visibilizar las actividades y propuestas de formación. Esta dinámica plantea la necesidad de comprender qué factores influyen en la decisión de las familias y estudiantes al momento de elegir una escuela de artes escénicas y qué elementos favorecen su permanencia y recomendación.

Como parte de sus acciones de visibilidad, Teatropolis desarrolla presentaciones y actividades artísticas en diferentes espacios de Popayán, entre ellos escenarios culturales y comerciales de la ciudad. Estas experiencias permiten mostrar el trabajo de los estudiantes, fortalecer el vínculo con la comunidad y generar puntos de contacto con públicos potenciales.

La organización proyecta ampliar su cobertura y aumentar progresivamente el número de estudiantes, al tiempo que busca fortalecer su capacidad institucional. Dentro de sus perspectivas de desarrollo se encuentra la posibilidad de contar con una sede propia y con espacios que permitan atender una mayor cantidad de participantes sin afectar la calidad de los procesos formativos.

El crecimiento también contempla la diversificación de la oferta educativa, mediante el desarrollo de diplomados, programas técnicos y otras alternativas de formación que permitan atender diferentes necesidades y niveles de profundización en las artes escénicas. Esta ampliación representa una oportunidad para llegar a nuevos segmentos de mercado y generar diferentes alternativas de vinculación con la organización.

De igual manera, Teatropolis contempla ampliar su presencia hacia otros municipios del departamento del Cauca. Esta expansión implica analizar las características de los públicos potenciales, sus necesidades de formación artística, la oferta existente, las condiciones de acceso y los canales más adecuados para comunicar la propuesta de la organización en cada territorio.

Uno de los principales desafíos para Teatropolis consiste en crecer de manera organizada y sostenible, manteniendo los atributos que hacen parte de su propuesta de valor. La ampliación de la cobertura requiere comprender mejor el mercado, identificar segmentos con potencial, analizar la competencia, fortalecer los canales de comunicación y establecer estrategias que permitan atraer y fidelizar estudiantes.

El caso de Teatropolis ofrece, por tanto, un escenario pertinente para el desarrollo de un proyecto de Inteligencia de Marketing, en el que el análisis de información permita comprender el comportamiento de sus públicos, identificar oportunidades de crecimiento y fortalecer su posicionamiento. La experiencia acumulada, la comunidad construida, la oferta integral de

formación artística y el vínculo con estudiantes y familias constituyen elementos que pueden ser analizados para formular estrategias de marketing coherentes con las capacidades y perspectivas de desarrollo de la organización.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

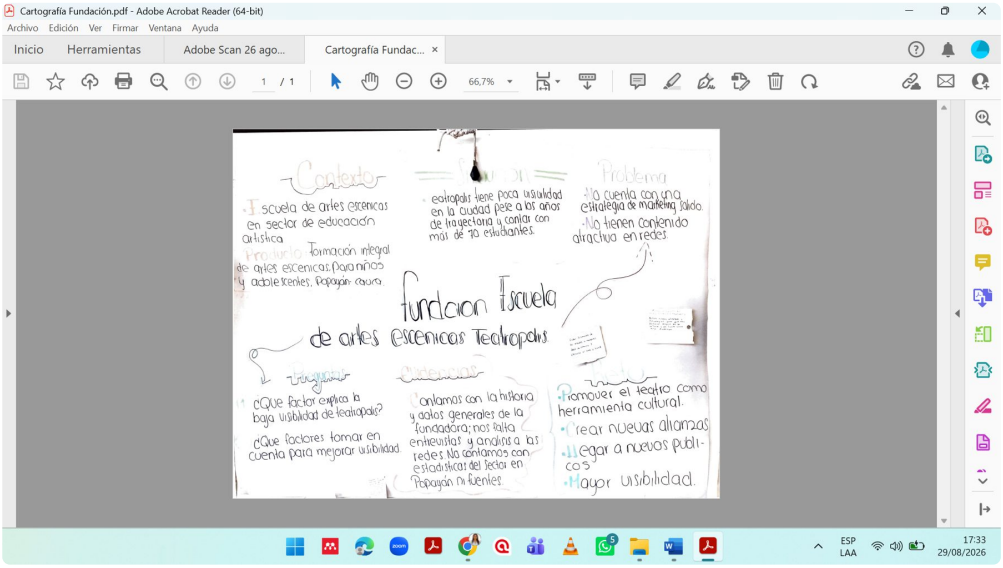
1. *¿Cómo puede Teatropolis identificar y analizar nuevos segmentos de mercado y oportunidades de crecimiento que le permitan ampliar su cobertura en Popayán y otros municipios del Cauca, manteniendo la calidad de su oferta de formación en artes escénicas?*
2. *¿Qué estrategia de marketing puede desarrollar Teatropolis para fortalecer su posicionamiento y propuesta de valor, aprovechando la experiencia de sus estudiantes y familias, la recomendación como mecanismo de captación y su oferta integral de formación artística?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de clientes, estrategia de crecimiento, propuesta de valor, posicionamiento de marca, marketing de servicios, experiencia del cliente, fidelización y recomendación, comunicación digital, identidad de marca, análisis de la competencia y expansión territorial.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

La expansión de Teatropolis plantea una decisión entre profundizar su presencia en Popayán y extender la oferta hacia otros municipios. La primera alternativa aprovecha la comunidad de estudiantes y familias; la segunda incorpora nuevos públicos y exigencias de coordinación. En ambas, la captación depende de comunicar la formación integral y de sostener una experiencia consistente. El número de matrículas, la permanencia, la disponibilidad de docentes y el uso de los espacios son variables relacionadas: aumentar la cobertura modifica las condiciones del servicio. La recomendación de las familias puede actuar como vínculo entre satisfacción y captación, mientras que la diversificación de programas introduce necesidades formativas distintas.

Figura 2. Cartografía del caso Fundación Teatropolis



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

CASO 2

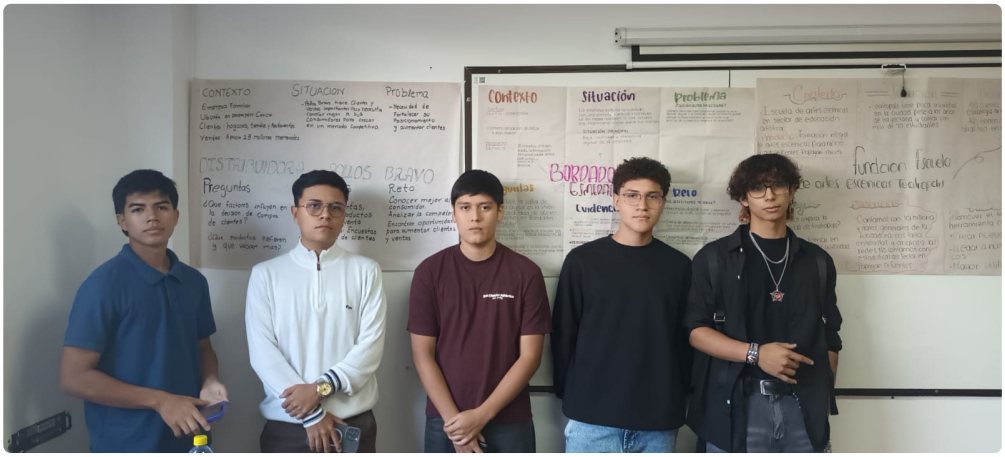
Pollos Bravo

Pollos Bravo es un negocio familiar ubicado en Popayán, Cauca, dedicado a la comercialización de productos avícolas, con una propuesta orientada a ofrecer productos de calidad a precios accesibles para los consumidores del mercado local.

La empresa atiende principalmente a hogares, restaurantes, tiendas y pequeños negocios de alimentos, configurando una base de clientes con diferentes necesidades y comportamientos de compra. Para el desarrollo de sus actividades cuenta con un equipo de cinco trabajadores que participan en procesos de atención al cliente, recepción de mercancía, almacenamiento, preparación de pedidos, ventas y entrega de productos. Pollos Bravo comercializa aproximadamente 4.500 kilogramos de pollo al mes (datos ilustrativos) y registra ventas cercanas a $28.000.000 (datos ilustrativos). Cuenta, además, con aproximadamente 100 clientes frecuentes. Sus principales canales de comercialización son la venta directa en el establecimiento, las llamadas telefónicas y WhatsApp, medios a través de los cuales recibe solicitudes, gestiona pedidos y mantiene comunicación con sus clientes.

La empresa participa en un mercado caracterizado por la presencia de diversos establecimientos que comercializan productos avícolas, entre ellos supermercados, tiendas de barrio, carnicerías, expendios especializados y otros negocios de alimentos. En este contexto, variables como precio, calidad, frescura, atención, rapidez del servicio, disponibilidad de productos, promociones y facilidad de compra pueden incidir en las decisiones de los consumidores.

Figura 3. Registro de participantes del caso Pollos Bravo



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Santiago Bastidas, Julián Hernández, Camilo González, Sebastián Calderón y Jerónimo Muñoz.

Este contexto convierte a Pollos Bravo en un caso pertinente para desarrollar un proyecto de Inteligencia de Marketing, debido a que dispone de clientes identificables, actividad comercial, competencia y canales de venta que pueden ser objeto de análisis. La información obtenida mediante técnicas de investigación de mercados puede contribuir a comprender las características y necesidades de sus diferentes segmentos de clientes, así como sus preferencias, frecuencia de compra, productos de mayor demanda, nivel de satisfacción y percepción frente a otras alternativas disponibles en el mercado. Uno de los aspectos de interés consiste en analizar las diferencias entre los clientes individuales y empresariales, especialmente hogares, restaurantes, cafeterías, tiendas y otros negocios de alimentos. Comprender sus necesidades, frecuencia de compra, criterios de decisión, volumen de pedidos y expectativas de servicio puede aportar información para identificar oportunidades de crecimiento y fortalecer las relaciones comerciales.

Entre las oportunidades de análisis se encuentran el incremento de clientes empresariales, el fortalecimiento del servicio a domicilio, el diseño de promociones y combos, la optimización de la comunicación mediante medios digitales y WhatsApp, el aumento de la frecuencia de compra de los clientes actuales y el fortalecimiento del posicionamiento de Pollos Bravo en el mercado local.

El análisis también puede abordar la experiencia de compra y la percepción de los clientes frente a aspectos como atención, tiempos de respuesta, facilidad para realizar pedidos, cumplimiento de las entregas, calidad de los productos y relación entre precio y valor percibido. Esta información permitiría identificar aquellos factores que generan satisfacción, recompra y recomendación. El estudio de la competencia puede contribuir a comprender cómo se posiciona Pollos Bravo frente a otros establecimientos y qué atributos utilizan los consumidores para comparar las diferentes alternativas. El análisis de precios, productos, promociones, canales de comercialización, servicio y comunicación puede aportar información para identificar oportunidades de diferenciación.

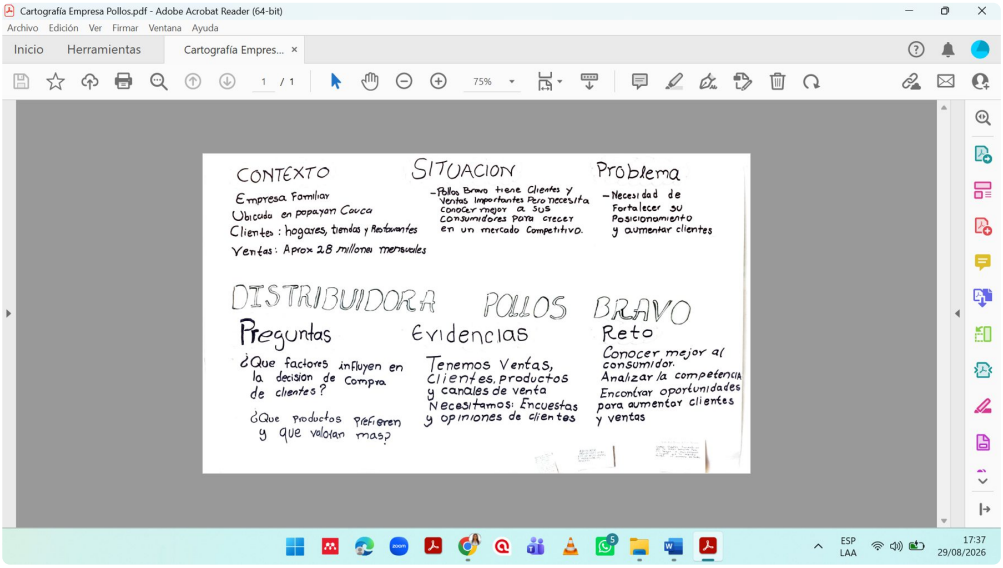
Pollos Bravo presenta características adecuadas para el desarrollo del proyecto integrador de Inteligencia de Marketing: es una pequeña empresa ubicada en Popayán, cuenta con clientes identificables, desarrolla una actividad comercial activa, enfrenta competencia y dispone de información relacionada con ventas, clientes y canales de comercialización. Estas condiciones permiten desarrollar procesos de recolección y análisis de información mediante herramientas como encuestas, entrevistas, observación y análisis de datos comerciales.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué características, necesidades, comportamientos y factores de decisión presentan los diferentes segmentos de clientes de Pollos Bravo y cómo puede esta información contribuir a identificar oportunidades de crecimiento y fidelización?*
2. *¿Qué estrategia de marketing puede desarrollar Pollos Bravo para fortalecer su posicionamiento y competitividad en el mercado local, a partir del análisis de clientes, competencia, productos, precios, promociones y canales de comercialización?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de clientes, comportamiento del consumidor, investigación de mercados, análisis de la competencia, propuesta de valor, posicionamiento de marca, experiencia del cliente, fidelización, estrategia de precios, promociones, canales de comercialización, marketing digital, servicio a domicilio y estrategia de crecimiento.

Figura 4. Cartografía caso Empresa Pollos Bravo



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

Pollos Bravo combina dos lógicas de compra. Los hogares adquieren productos para consumo familiar; los restaurantes y otros negocios los incorporan a su propia operación. Esta diferencia orienta alternativas de servicio: pedidos de menor volumen y facilidad de compra para los primeros, y continuidad de abastecimiento y cumplimiento para los segundos. La ampliación del servicio a domicilio puede extender la cobertura, pero también introduce costos y tiempos de entrega. Por ello, la decisión comercial se relaciona con la densidad de pedidos, la frecuencia de compra y la capacidad del equipo de cinco trabajadores para coordinar atención y distribución.

CASO 3

Bordados y Comercializadora La Esmeralda

Bordados y Comercializadora La Esmeralda es una microempresa ubicada en el barrio La Esmeralda de Popayán, dedicada a la comercialización de productos textiles, confecciones y derivados cárnicos procesados. Su actividad comercial se concentra principalmente en el entorno cercano a su establecimiento, lo que limita el alcance de sus productos hacia otros sectores de la ciudad y municipios del departamento del Cauca.

La empresa busca ampliar sus canales de distribución, incrementar sus ventas y fortalecer su posicionamiento en nuevos mercados. Sin embargo, esta expansión requiere comprender las características de los consumidores potenciales, identificar los segmentos con mayor interés en sus productos, analizar la competencia y determinar los canales comerciales más adecuados para llegar a nuevos clientes.

La diversificación de su oferta también plantea el desafío de definir con mayor claridad su propuesta de valor y la manera en que sus diferentes líneas de productos pueden comunicarse a públicos específicos. Asimismo, resulta necesario identificar oportunidades de comercialización y posibles alianzas que faciliten la distribución fuera de su zona de influencia. En este contexto, la empresa enfrenta el reto de ampliar su cobertura comercial sin perder la cercanía con sus clientes actuales, fortaleciendo sus canales de venta, su posicionamiento y sus estrategias de comercialización para acceder progresivamente a otros mercados del departamento del Cauca.

Figura 5. Registro de participantes del caso Bordados y Comercializadora La Esmeralda



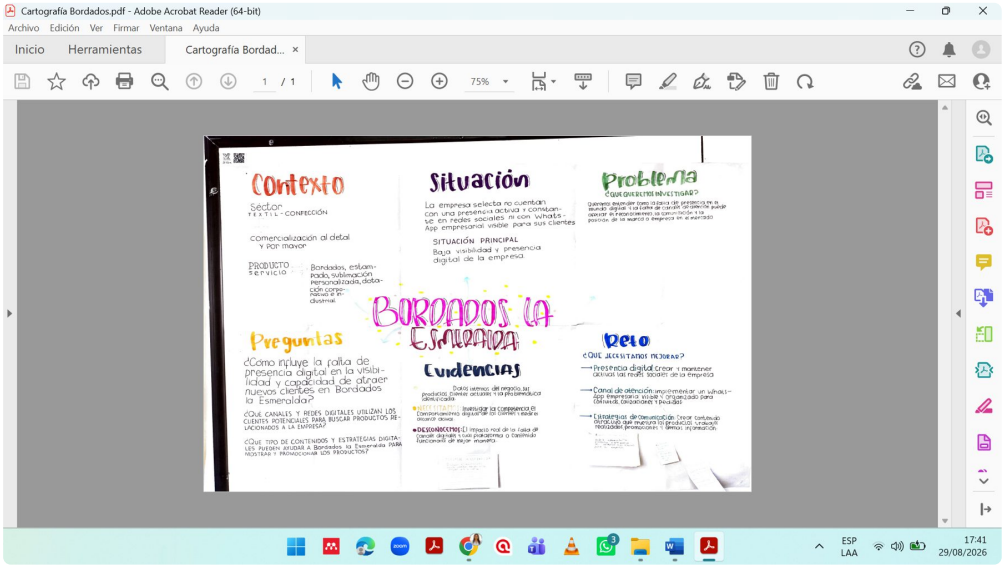
Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Camila Jurado, María Claudia Jaramillo, María Camila Moreno, Mariana Ramos, Valeria Olave.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué segmentos de mercado y oportunidades comerciales puede identificar Bordados y Comercializadora La Esmeralda para ampliar la comercialización de sus productos hacia otros sectores de Popayán y municipios del Cauca?*
2. *¿Qué estrategia de comercialización y canales de distribución permitirían a la empresa fortalecer su posicionamiento, incrementar sus ventas y ampliar su cobertura en el mercado regional?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de clientes, análisis de la competencia, propuesta de valor, posicionamiento, canales de comercialización, estrategia de distribución, alianzas comerciales y expansión de mercados.

Figura 6. Cartografía original del caso Bordados y Comercializadora La Esmeralda



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

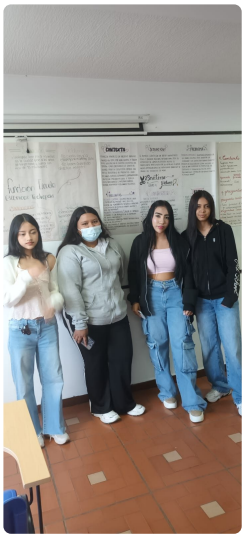
La Esmeralda enfrenta el reto de ampliar su cobertura con líneas de productos que responden a necesidades distintas: los textiles y las confecciones se relacionan con usos, diseños y ocasiones de compra, mientras que los derivados cárnicos incorporan exigencias de conservación y reposición. La expansión requiere, por tanto, propuestas comerciales y canales diferenciados. La cercanía con los clientes actuales constituye una base para conocer hábitos de compra, pero la entrada a otros sectores implica construir nuevas relaciones. Las alianzas de distribución representan una alternativa a la apertura de establecimientos propios y permiten comparar alcance comercial, costos y control del servicio.

CASO 4

Almacén Yakar Bisutería y Decoraciones

Almacén Yakar es una empresa ubicada en el Centro Histórico de Popayán, dedicada a la comercialización de productos de bisutería, manualidades, adornos y artículos de mercería. Su experiencia en el mercado y la variedad de su portafolio le han permitido atender diferentes perfiles de clientes, entre ellos artesanos, emprendedores, confeccionistas, joyeros, estudiantes, decoradores, organizadores de eventos y consumidores interesados en la elaboración de accesorios y productos personalizados.

Figura 7. Registro de participantes del caso Almacén Yakar Bisutería y Decoraciones



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Nicoll Portilla, Nicolle Pizo Muñoz, Enyi Montenegro y Andrea Mera.

La empresa cuenta con una oferta amplia y con productos que presentan demanda en diferentes segmentos. Entre los artículos de mayor interés se encuentran materiales para bisutería, piedras, mostacillas, cadenas, dijes y otros insumos utilizados para la elaboración de accesorios y manualidades. Esta diversidad representa una oportunidad para atender necesidades diferenciadas, pero también plantea el reto de identificar con mayor precisión los segmentos de clientes, sus comportamientos de compra, preferencias y necesidades.

El mercado en el que participa Yakar está relacionado con las tendencias de moda, la personalización, las actividades artesanales y el emprendimiento. Los cambios en los gustos de los consumidores generan la necesidad de actualizar continuamente el portafolio e identificar los productos con mayor potencial comercial. A esto se suma la presencia de diferentes alternativas de compra, tanto establecimientos especializados como canales digitales, que amplían las posibilidades de elección para los consumidores.

La empresa ha desarrollado ventas y envíos hacia diferentes municipios y departamentos, además de atender clientes en mercados internacionales. Esta expansión plantea el desafío de fortalecer los canales de comercialización y aprovechar de manera estratégica los medios digitales para ampliar su alcance, especialmente entre jóvenes, emprendedores y personas interesadas en la elaboración y comercialización de productos personalizados.

Las redes sociales constituyen un espacio relevante para comunicar novedades, tendencias, productos y posibilidades de uso de los materiales. Sin embargo, para aprovechar estos canales es necesario conocer qué contenidos generan mayor interés, qué productos tienen mayor potencial según cada segmento y cuáles son los factores que influyen en la decisión de compra.

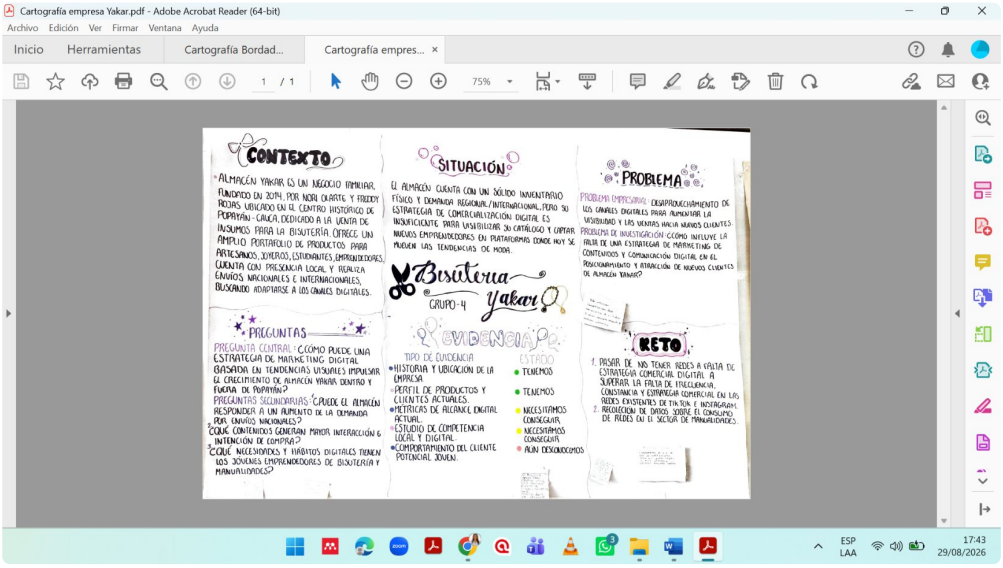
En este contexto, Almacén Yakar enfrenta el reto de fortalecer su posicionamiento y ampliar su cobertura comercial mediante una comprensión más profunda de sus clientes, las tendencias del mercado y las oportunidades que ofrecen los canales físicos y digitales, manteniendo como elementos de su propuesta la variedad de productos, la disponibilidad de materiales especializados, la calidad y la atención personalizada.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué segmentos de clientes, tendencias y comportamientos de compra debe identificar Almacén Yakar para fortalecer su portafolio y responder a las necesidades de artesanos, emprendedores, estudiantes y consumidores interesados en bisutería y manualidades?*
2. *¿Qué estrategia de comercialización y comunicación digital puede desarrollar Almacén Yakar para fortalecer su posicionamiento y ampliar su cobertura hacia nuevos clientes y mercados?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de clientes, comportamiento del consumidor, tendencias de mercado, análisis de portafolio, propuesta de valor, posicionamiento, marketing digital, estrategia de contenidos, canales de comercialización, fidelización y expansión de mercados.

Figura 8. Cartografía original del caso Almacén Yakar Bisutería y Decoraciones



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

El caso de Almacén Yakar articula variedad de insumos, asesoría y disponibilidad para públicos con diferentes usos del producto: un artesano puede priorizar continuidad de materiales y cantidades; un estudiante, pequeñas compras asociadas con una actividad; y un emprendedor, novedades que faciliten la diferenciación de su oferta. Esta diversidad relaciona la segmentación con la gestión del inventario. Los contenidos digitales que muestran aplicaciones de los materiales pueden vincular inspiración y compra, mientras que los envíos amplían el alcance geográfico. La cuestión estratégica es coordinar ese alcance con la disponibilidad de referencias y una atención que conserve el carácter especializado del establecimiento.

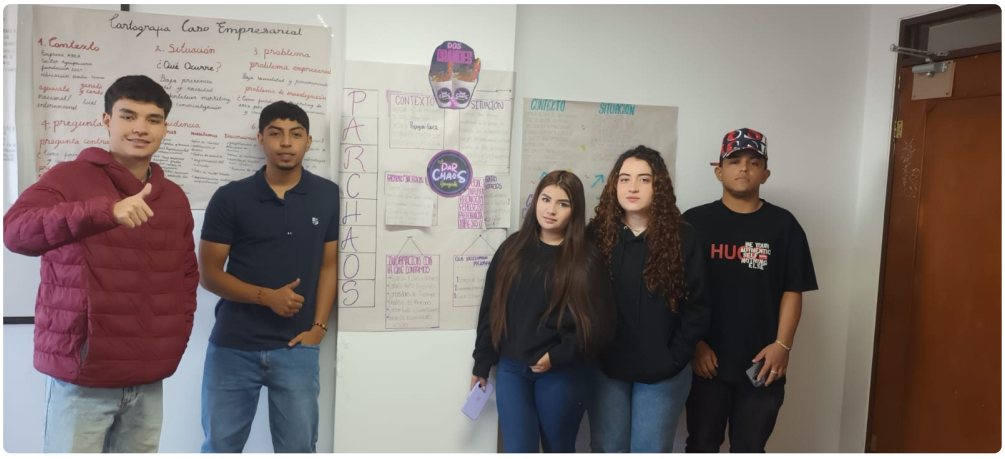
CASO 5

Parchaos Granizados

Parchaos Granizados es un emprendimiento ubicado en el sector de María Occidente, en Popayán, Cauca, dedicado a la elaboración y comercialización de granizados de diferentes sabores y otras bebidas frías. Su actividad se caracteriza por el contacto directo con los consumidores, lo que genera oportunidades para recopilar información sobre sus preferencias, hábitos y decisiones de compra.

Uno de los principales retos del emprendimiento consiste en conocer con mayor precisión el comportamiento de sus clientes y los factores que influyen en sus decisiones de compra. Resulta relevante identificar los perfiles de los consumidores, los sabores y productos con mayor aceptación, la frecuencia de compra, los precios percibidos como adecuados y los atributos que determinan la elección de una bebida.

Figura 9. Registro de participantes del caso Parchaos Granizados



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Juan Felipe Morillo Bermúdez, Jorge Luis Medina Sarria, Valentina Buitrón, Karen Vanessa Claros y Juan Daniel Sánchez Londoño.

El análisis de la información disponible puede complementarse con diferentes fuentes, como registros de ventas, encuestas a clientes, observación del comportamiento de compra y datos obtenidos mediante redes sociales. La integración de estas fuentes permitiría reconocer patrones de consumo, identificar oportunidades de mejora y sustentar decisiones relacionadas con

productos, precios, promociones y comunicación. Otro aspecto relevante corresponde al conocimiento de la competencia. La presencia de establecimientos que ofrecen granizados, bebidas frías y productos similares plantea la necesidad de analizar variables como portafolio, precios, promociones, ubicación, experiencia de compra y comunicación, con el propósito de identificar oportunidades de diferenciación para Parchaos Granizados.

Asimismo, la diversidad de consumidores requiere analizar posibles segmentos de acuerdo con variables demográficas, geográficas y de comportamiento. Comprender las características de cada grupo permitiría establecer cuáles presentan mayores oportunidades y qué productos, promociones o estrategias de comunicación pueden responder mejor a sus necesidades. El emprendimiento también enfrenta el desafío de identificar oportunidades de crecimiento y expansión. Para ello, resulta necesario analizar el desempeño de los productos, el comportamiento de las ventas, la satisfacción y frecuencia de compra de los clientes, así como las posibilidades de incorporar nuevos sabores o bebidas, desarrollar promociones, ajustar precios, fortalecer los canales digitales o ampliar la cobertura hacia otros sectores de Popayán.

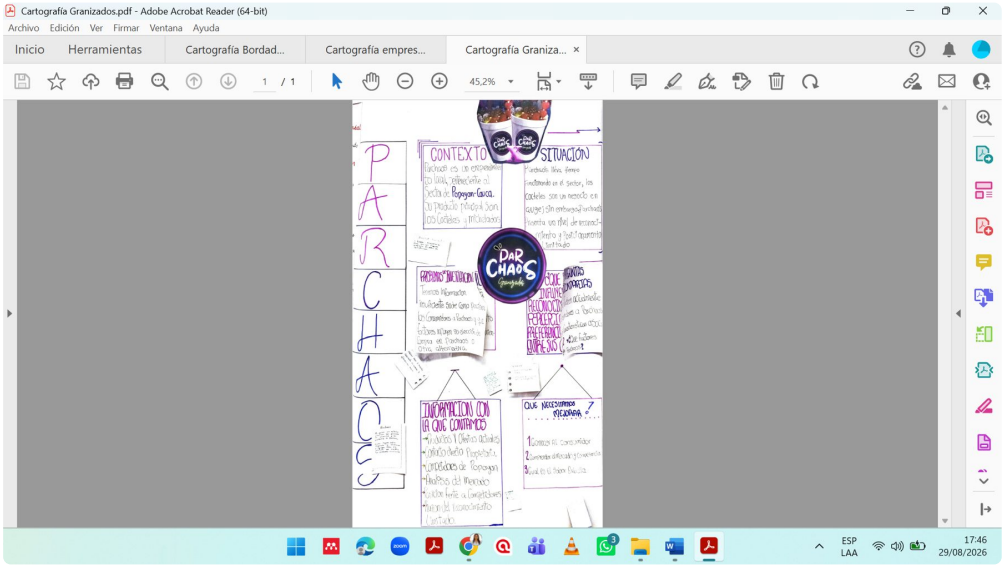
En este contexto, Parchaos Granizados requiere transformar la información disponible sobre sus clientes, productos, ventas y entorno competitivo en conocimiento que facilite la toma de decisiones. El reto consiste en utilizar los datos para comprender el mercado, fortalecer la propuesta comercial, mejorar la experiencia del cliente e identificar oportunidades de crecimiento, procurando que las decisiones respondan a las características reales de la demanda.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué características, preferencias y comportamientos presentan los principales segmentos de clientes de Parchaos Granizados y cómo pueden estos hallazgos orientar decisiones sobre productos, precios y promociones*?
2. *¿Qué estrategia de marketing puede implementar Parchaos Granizados para fortalecer su diferenciación, fidelizar clientes y aprovechar oportunidades de crecimiento en el mercado local*?

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, comportamiento del consumidor, segmentación de clientes, análisis de ventas, análisis de la competencia, propuesta de valor, estrategia de precios, promociones, experiencia del cliente, marketing digital, fidelización y estrategia de crecimiento.

Figura 10. Cartografía original del caso Parchaos Granizados



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

En Parchaos Granizados, el contacto directo con los consumidores ofrece una oportunidad para relacionar sabores, precios y ocasiones de consumo. La variedad puede atraer públicos diferentes, pero también aumenta la complejidad de preparación y el manejo de insumos. La elección entre ampliar el portafolio o fortalecer los productos de mayor rotación depende de esa relación. Las promociones y la comunicación digital adquieren sentido cuando se conectan con la frecuencia de compra y la experiencia en el establecimiento. Para la expansión territorial, la localización y la proximidad a los consumidores son tan relevantes como el reconocimiento de la marca.

CASO 6

Café y Aroma

Café y Aroma es una empresa simulada para efectos académicos. Es una cafetería ubicada en el Centro Histórico de Popayán, Cauca, orientada a la comercialización de café de origen caucano mediante métodos de extracción que buscan resaltar las características sensoriales de cada lote. Su propuesta combina el consumo de café con una experiencia asociada al origen, la preparación especializada y la conexión con los productores de la región.

La cafetería desarrolla su actividad en un sector con circulación de residentes, turistas y visitantes interesados en la oferta gastronómica y cultural de la ciudad. Además, cuenta con espacios que pueden ser utilizados para diferentes experiencias de consumo, como reuniones pequeñas, sesiones de trabajo y encuentros informales.

Uno de los principales desafíos de Café y Aroma consiste en fortalecer el reconocimiento de su propuesta de valor y diferenciarse frente a otras cafeterías y establecimientos que ofrecen café en Popayán. Para ello, resulta relevante comprender los diferentes perfiles de consumidores, sus motivaciones de compra, preferencias, frecuencia de consumo, percepción sobre el café de origen y atributos que valoran al elegir una cafetería.

Figura 11. Registro de participante del caso Café y Aroma



Fuente: registro fotográfico de la estudiante participante María Fernanda Muelas Obando.

La relación directa con productores de café del Cauca constituye un elemento diferenciador que puede integrarse de manera estratégica a la experiencia y comunicación de la marca. Sin embargo, es necesario determinar cómo comunicar atributos como origen, calidad, métodos de preparación y vínculo con los productores de manera atractiva y comprensible para los diferentes segmentos de clientes. Otro reto está relacionado con el aprovechamiento de los canales digitales y las recomendaciones de los visitantes. La presencia en redes sociales y plataformas de reseñas genera información sobre las percepciones y experiencias de los consumidores, que puede ser analizada para identificar patrones, oportunidades de mejora y factores asociados con la elección y recomendación del establecimiento.

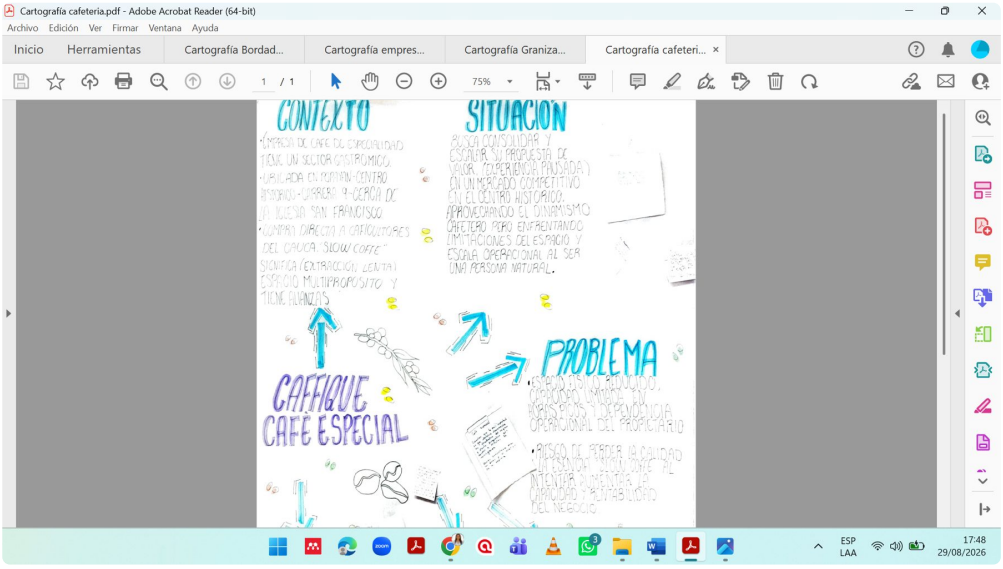
Asimismo, la ubicación en una zona turística y patrimonial genera oportunidades para atraer diferentes públicos, pero requiere comprender las diferencias entre residentes, turistas, visitantes ocasionales y consumidores frecuentes. Analizar sus necesidades y comportamientos permitiría establecer estrategias diferenciadas de comunicación, experiencia y fidelización. En este contexto, Café y Aroma enfrenta el desafío de consolidar una posición diferenciada en el mercado de cafeterías de Popayán, fortaleciendo el vínculo entre café de origen, experiencia de consumo e identidad territorial, a partir de un conocimiento más profundo de sus consumidores y del entorno competitivo.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué perfiles, necesidades y comportamientos presentan los principales segmentos de clientes de Café y Aroma y qué atributos valoran al elegir una cafetería y consumir café de origen caucano?*
2. *¿Qué estrategia de marketing puede fortalecer el posicionamiento de Café y Aroma, integrando el origen del café, la relación con los productores, la experiencia de consumo y los canales digitales?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de clientes, comportamiento del consumidor, marketing de experiencias, propuesta de valor, identidad territorial, posicionamiento de marca, marketing digital, reputación y reseñas, fidelización y diferenciación competitiva.

Figura 12. Cartografía original del caso Café y Aroma



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

El caso de Café y Aroma combina un producto de origen con una experiencia de preparación y consumo. Su ubicación en el Centro Histórico aproxima la oferta a residentes y visitantes con motivaciones distintas: recurrencia y familiaridad en unos, descubrimiento y vínculo cultural en otros. La comunicación del origen puede enriquecer ambos encuentros si conecta el café servido con los productores y sus características. El posicionamiento depende también

del ambiente, la atención y la comprensión de los métodos de extracción. Las reseñas y recomendaciones amplían la visibilidad, mientras que la consistencia de la experiencia sostiene la relación con quienes regresan.

CASO 7

GALEDSA S.A.S.

GALEDSA S.A.S. desarrolla actividades comerciales orientadas a atender las necesidades de sus clientes mediante la adquisición y comercialización de productos y servicios. Su funcionamiento integra procesos administrativos, comerciales y operativos, así como relaciones con proveedores y clientes que resultan fundamentales para el desarrollo de su actividad económica.

La empresa busca fortalecer sus ventas, ampliar su base de clientes y mejorar su posicionamiento dentro del mercado. Para ello, enfrenta el desafío de comprender con mayor precisión las necesidades, comportamientos y factores de decisión de sus clientes, así como las características de la competencia y las oportunidades existentes en su entorno comercial.

Figura 13. Registro de participantes del caso GALEDSA S.A.S



Fuente: registro fotográfico de los estudiantes participantes Danna Castro Certuche, Laura Sofía Certuche Martos, Edwin Santiago Ruco Gómez, Isabella Hoyos Galondez, Yamileth Yugue Oino, Juan José Portilla y Juan Diego Alexander Erazo.

El fortalecimiento de la actividad comercial requiere también revisar los canales mediante los cuales la empresa llega a sus clientes, las estrategias de comunicación utilizadas y la forma en que presenta su propuesta de valor. La gestión de proveedores, la disponibilidad de productos, la atención al cliente y la eficiencia de los procesos internos deben articularse con las decisiones de marketing para generar una experiencia comercial consistente.

En este contexto, GALEDSA S.A.S. necesita identificar segmentos con potencial de crecimiento, establecer mecanismos para captar y fidelizar clientes y definir estrategias comerciales que permitan incrementar las ventas y mejorar su presencia en el mercado. El uso de herramientas de inteligencia de mercados y canales digitales puede contribuir a obtener información para orientar las decisiones sobre productos, precios, promoción y distribución.

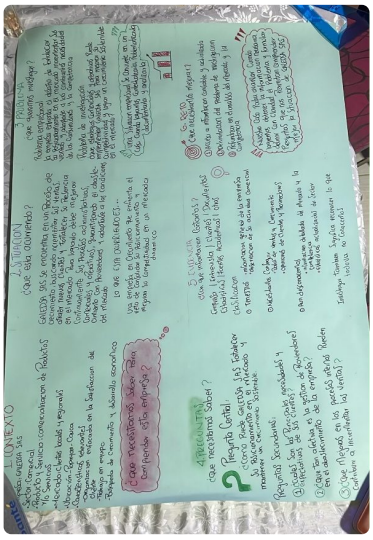
El principal desafío consiste en transformar la información disponible sobre clientes, competencia, proveedores y comportamiento del mercado en decisiones comerciales que permitan fortalecer la propuesta de valor, mejorar el posicionamiento y generar condiciones para un crecimiento sostenible.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué segmentos de clientes, necesidades y comportamientos de compra debe identificar GALEDSA S.A.S. para encontrar oportunidades de crecimiento, captación y fidelización?*
2. *¿Qué estrategia de marketing y comercialización puede desarrollar GALEDSA S.A.S. para fortalecer su propuesta de valor, mejorar su posicionamiento, incrementar sus ventas y ampliar sus canales de relación con los clientes?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de clientes, comportamiento del consumidor, investigación de mercados, análisis de la competencia, propuesta de valor, posicionamiento de marca, estrategia comercial, estrategia de precios, canales de distribución, marketing digital, comunicación comercial, captación y fidelización de clientes y estrategia de crecimiento.

Figura 14. Cartografía original del caso GALEDSA S.A.S



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

El caso de GALEDSA S.A.S. evidencia que la gestión comercial relaciona la captación de clientes con la coordinación de proveedores, disponibilidad y atención. La promesa de valor se concreta cuando lo comunicado puede cumplirse en la operación; por ello, ampliar canales supone también organizar tiempos de respuesta, pedidos y seguimiento. La segmentación permite distinguir clientes por necesidades, frecuencia y condiciones de compra, mientras que el análisis de la competencia orienta la diferenciación. En este proyecto, el crecimiento se interpreta como una articulación entre conocimiento del mercado y capacidad de respuesta interna, coherente con la orientación al mercado planteada por Kohli y Jaworski (1990).

3.2 Crecimiento y gestión empresarial

CASO 8

Galletas La Amistad

Galletas La Amistad es una empresa simulada para efectos académicos. Es un emprendimiento de repostería originado en Argelia, departamento del Cauca, ubicado al suroccidente colombiano, dedicado a la elaboración y comercialización de galletas rellenas, postres y bebidas. Su propuesta se caracteriza por la combinación de diferentes sabores, texturas y presentaciones, con opciones como Nutella, pistacho, Red Velvet y Leche Klim. La empresa también cuenta con una línea denominada BA-LANCE, orientada a consumidores que buscan alternativas de postres con características diferentes a las tradicionales.

Figura 15. Registro de participantes del caso Galletas La Amistad



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Isabel Mariana Fernández Erazo, Dani Constanza Peláez Montilla, Elizabeth Buitrón Sánchez y Marinela Betin Penagos.

La propuesta de la marca busca ofrecer una experiencia de consumo diferenciada, apoyada en la variedad de productos y en una presentación atractiva. Su crecimiento se ha acompañado de una expansión de los canales de comercialización. Tiene presencia en Popayán, ciudad capital del departamento del Cauca, con puntos de venta en los centros comerciales Campanario y Terraplaza, y en Jamundí, municipio del departamento del Valle del Cauca,

donde cuenta con un punto en el Centro Comercial Alfaguara. Estos canales se complementan con servicios de domicilio y medios digitales que facilitan el acceso de los consumidores a sus productos.

La expansión hacia otros mercados representa una oportunidad, pero también plantea nuevos desafíos para el emprendimiento. El crecimiento de los puntos de venta requiere fortalecer la capacidad productiva, la gestión financiera, los procesos comerciales y el posicionamiento de la marca, procurando mantener la calidad y las características que han contribuido a diferenciar su propuesta.

En este contexto, Galletas La Amistad puede considerar diferentes alternativas para continuar su crecimiento en el mercado colombiano. Entre ellas se encuentran la apertura de nuevos puntos de venta, el fortalecimiento de los canales digitales y de domicilio, la ampliación del portafolio, el desarrollo de productos dirigidos a segmentos específicos y el fortalecimiento de su línea saludable. Cada alternativa implica analizar los recursos disponibles, las características de los consumidores, la competencia y la capacidad de la empresa para responder a una mayor demanda.

A mediano y largo plazo también surge la posibilidad de explorar mercados internacionales. Estados Unidos podría constituir una alternativa para analizar, especialmente por la presencia de consumidores latinoamericanos y el potencial del mercado de alimentos y snacks. Sin embargo, antes de considerar una estrategia de internacionalización, sería necesario evaluar aspectos como la vida útil de los productos, empaques, etiquetado, conservación, costos logísticos, requisitos sanitarios, capacidad de producción y posibles canales de entrada.

El reto para Galletas La Amistad consiste, entonces, en determinar cómo continuar creciendo sin perder la identidad de la marca ni comprometer su capacidad operativa. Para ello, los estudiantes pueden analizar la situación desde diferentes perspectivas y contrastar las alternativas de crecimiento nacional e internacional con las condiciones actuales del emprendimiento.

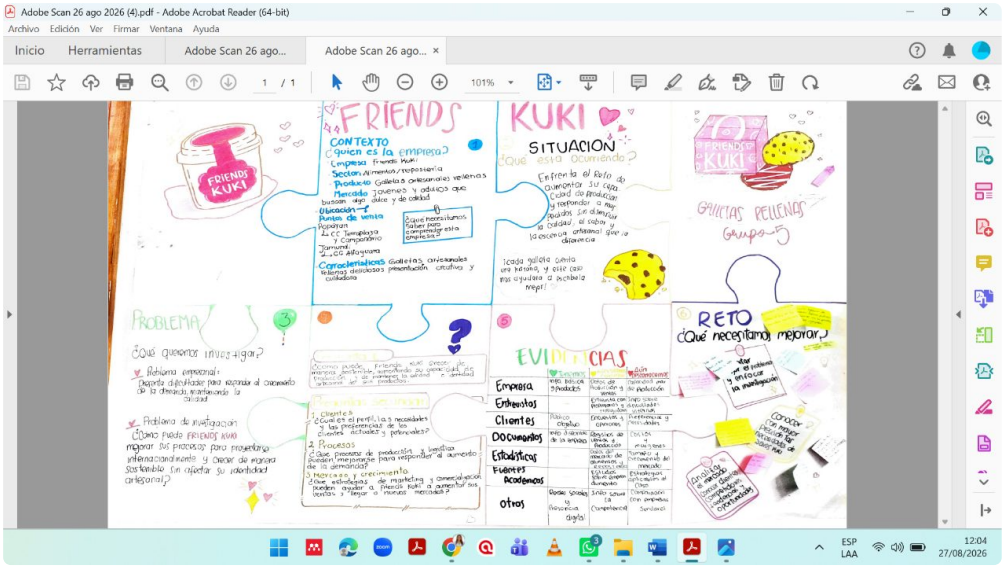
PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué estrategia debería priorizar Galletas La Amistad para consolidar su crecimiento en el mercado colombiano, considerando su propuesta de valor, clientes, canales y capacidad empresarial?*

2 *¿Qué condiciones debería evaluar la empresa antes de considerar la internacionalización de sus productos y qué mercado y estrategia de entrada podrían ser objeto de análisis?*

Enfoques temáticos sugeridos: emprendimiento y crecimiento empresarial, propuesta de valor, segmentación y comportamiento del consumidor, marketing digital, estrategias de expansión, canales de comercialización e internacionalización.

Figura 16. Cartografía original del caso Galletas La Amistad



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

La expansión de Galletas La Amistad conecta la identidad del producto con una operación distribuida en varios puntos de venta. Abrir nuevos locales incrementa la cercanía con el consumidor y, al mismo tiempo, las exigencias de abastecimiento, control de calidad y capital de trabajo. Fortalecer los domicilios y canales digitales ofrece otra vía de cobertura, con una relación diferente entre inversión y alcance. La comparación entre alternativas debe considerar el desempeño de cada canal y la capacidad de mantener la experiencia de marca en ciudades distintas.

La diversificación incorpora segmentos con preferencias particulares; la internacionalización añade exigencias de conservación y distribución. Cada oportunidad se relaciona con capacidades que sostienen la oferta diferenciada, en consonancia con la perspectiva de recursos de Barney (1991).

CASO 9

TOUT SAS

TOUT SAS es una empresa ubicada en la ciudad de Popayán dedicada a la fabricación y comercialización de ropa deportiva personalizada, con más de diez años de experiencia en el sector de la confección técnica. Su planta de producción está ubicada en el barrio Camilo Torres y cuenta con un punto de venta en la ciudad. Atiende tanto consumidores particulares como equipos deportivos, ligas y colegios que requieren uniformes adaptados a sus necesidades.

La empresa es dirigida por Yony Chávez, representante legal, quien participa en diferentes actividades del negocio, desde el diseño hasta la comercialización. Como parte de su proceso de consolidación, TOUT ha desarrollado una capacidad productiva propia que le permite realizar internamente las principales etapas de fabricación. Su equipo está conformado por ocho colaboradores y dispone de tres máquinas sublimadoras y cuatro máquinas de coser industriales, utilizadas para procesos de corte, estampación, sublimación y confección.

Uno de los principales elementos diferenciadores de TOUT SAS es la personalización de sus productos. Los clientes pueden definir diseños, colores y tallas de acuerdo con las características de cada equipo, institución o grupo. Esta capacidad le permite atender pedidos específicos y diferenciarse de las alternativas de uniformes deportivos genéricos.

Figura 17. Registro de participantes del caso TOUT S.A.S



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Brayan Estiven Córdoba, Nicolás Téllez G., Juan David Meneses, Fabián Felipe Ibáñez y Miguel Santiago Firstman.

Aunque Popayán continúa siendo su principal mercado, la empresa también realiza pedidos para otras ciudades del país. Para comercializar sus productos utiliza diferentes canales, entre ellos el punto de venta, las redes sociales y WhatsApp. Su presencia en Instagram y TikTok constituye una oportunidad para fortalecer el reconocimiento de la marca y ampliar su alcance comercial.

El crecimiento de los pedidos ha generado, sin embargo, un nuevo desafío: la capacidad actual de la planta comienza a resultar limitada. Para la dirección, ampliar la infraestructura podría permitir incrementar la producción y atender nuevos clientes, pero esta decisión también implica analizar la inversión requerida, la capacidad de operación, los tiempos de entrega, la calidad y la demanda potencial.

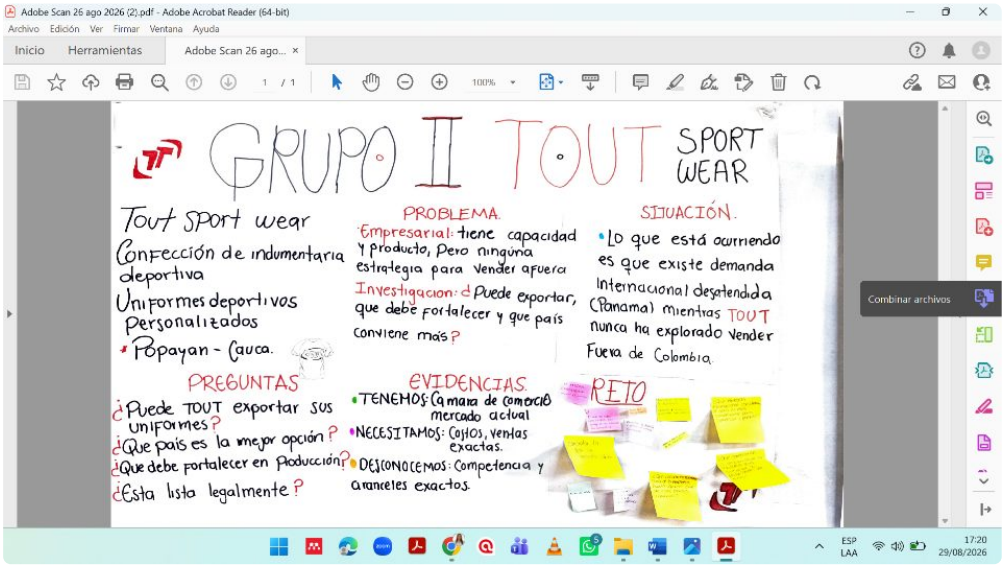
En este escenario, TOUT SAS enfrenta el reto de definir cómo avanzar de una empresa con reconocimiento local hacia una marca deportiva con mayor presencia nacional, sin perder la capacidad de personalización que constituye uno de sus principales atributos. La expansión de la planta, el fortalecimiento de los canales digitales y la búsqueda de nuevos segmentos y mercados son alternativas que pueden ser analizadas antes de tomar decisiones de crecimiento.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué estrategia de crecimiento debería priorizar TOUT SAS para ampliar su presencia nacional sin afectar su capacidad productiva, calidad y tiempos de entrega?*
2. *¿Qué factores debería analizar la empresa antes de ampliar su planta de producción y qué alternativas podría implementar para fortalecer su posicionamiento como marca deportiva de origen payanés?*

Enfoques temáticos sugeridos: diagnóstico empresarial, estrategia de crecimiento, capacidad productiva, personalización y propuesta de valor, segmentación de mercados, canales digitales, posicionamiento de marca y expansión nacional.

Figura 18. Cartografía original del caso TOUT SAS



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

La personalización es el eje de la propuesta de TOUT SAS y también una fuente de complejidad operativa: cada pedido requiere coordinar diseño, tallas, sublimación y confección. La capacidad de ocho colaboradores, tres sublimadoras y cuatro máquinas de coser configura una base productiva cuya

ampliación exige reconocer en qué etapas se concentran los tiempos de trabajo. Una mayor captación de equipos e instituciones debe acompañarse de programación y cumplimiento.

La decisión entre ampliar infraestructura, reorganizar procesos o concentrarse en segmentos específicos implica relaciones distintas entre inversión y flexibilidad. Los canales digitales pueden ampliar la demanda nacional, pero la promesa de personalización depende de la capacidad de entregar cada pedido. El proyecto sitúa así el crecimiento comercial y la gestión de operaciones dentro de una misma decisión estratégica.

CASO 10

Agro Origen

Agro Origen es una empresa del sector agropecuario colombiano, simulada para efectos académicos, que desarrolla tres líneas de negocio: producción y comercialización de aguacate con orientación hacia mercados internacionales y nacionales; comercialización de ganado bovino y porcino en mercados municipales y locales; y producción y comercialización de huevos en el mercado departamental. Esta estructura le permite participar en diferentes segmentos y niveles de mercado, aprovechando la actividad agrícola y pecuaria del territorio donde desarrolla sus operaciones. La empresa fue fundada por Alexander Sánchez Muñoz y ha desarrollado progresivamente sus tres unidades de negocio. La línea de aguacate representa su principal apuesta de internacionalización, mientras que las líneas pecuaria y avícola se orientan principalmente a mercados de proximidad y al abastecimiento regional.

En la línea de aguacate, Agro Origen atiende tanto el mercado nacional como compradores internacionales, compitiendo con empresas dedicadas a la producción y exportación de aguacate colombiano. Entre los referentes del sector se encuentran Hass Diamond, Westfalia Fruit Colombia y otras empresas vinculadas a la comercialización y exportación del producto. En la línea de ganado bovino y porcino, la empresa participa en mercados municipales y locales junto con comercializadores y productores independientes de la región. Por su parte, la línea de huevos tiene presencia en el mercado del Cauca, particularmente en Popayán, donde compite con marcas de alcance nacional y regional como Huevos Kikes, Huevos Oro y otros productores avícolas.

Figura 19. Registro de participantes del caso Agro Origen



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Elian David Sánchez, Alexander Santanilla, Alejandra Murillo Palta, Santiago Sterling, Nicolás Narváez Méndez y David Fernando Molano.

La diversificación de Agro Origen representa una oportunidad para atender diferentes necesidades del mercado, pero también genera el desafío de gestionar una propuesta comercial diferenciada para cada línea de negocio. Las características de los compradores, los canales de comercialización, los factores de decisión y las dinámicas competitivas varían entre el aguacate, los productos pecuarios y los huevos, por lo que se requiere identificar con mayor precisión las particularidades de cada mercado. En el caso del aguacate, uno de los principales retos está relacionado con el fortalecimiento de su proceso de internacionalización. Para ampliar y consolidar su participación en mercados externos, resulta necesario analizar compradores potenciales, condiciones de acceso, requisitos de calidad, certificaciones, atributos de origen, tendencias de consumo y mecanismos de comercialización. La construcción de una propuesta de valor asociada con la calidad, el origen colombiano, la sostenibilidad y las buenas prácticas puede contribuir a diferenciar la oferta de Agro Origen frente a otros proveedores.

En las líneas de ganado, cerdos y huevos, el desafío se relaciona principalmente con el fortalecimiento de la comercialización regional, la identificación de segmentos de clientes y la consolidación de relaciones comerciales. En particular, la línea de huevos enfrenta la necesidad de competir en un mercado

donde participan marcas con amplio reconocimiento, por lo que resulta relevante analizar los atributos que valoran los consumidores y compradores, así como las oportunidades de diferenciación relacionadas con calidad, frescura, precio, disponibilidad y cercanía. Otro aspecto que requiere fortalecimiento corresponde a la presencia y estrategia de marketing digital. Las diferentes líneas de negocio demandan contenidos y canales de comunicación acordes con sus públicos y objetivos comerciales. Empresas del sector utilizan redes sociales y otros medios digitales para comunicar atributos como origen, calidad, procesos productivos, sostenibilidad, certificaciones y cercanía con los consumidores. Para Agro Origen, el desafío consiste en estructurar una comunicación que permita visibilizar sus productos, fortalecer su identidad empresarial y generar oportunidades comerciales en los diferentes mercados.

La empresa también enfrenta el reto de fortalecer sus capacidades comerciales y establecer alianzas estratégicas que faciliten el acceso a nuevos compradores y mercados. En el caso del aguacate, estas alianzas pueden contribuir a consolidar las operaciones de exportación; mientras que para la línea de huevos pueden favorecer una mayor cobertura dentro del departamento y el desarrollo de nuevos canales de distribución.

Agro Origen requiere articular sus diferentes líneas de negocio con estrategias comerciales diferenciadas, sustentadas en información sobre consumidores, compradores, competidores, canales y tendencias de mercado. El desafío central consiste en fortalecer su posicionamiento, ampliar sus oportunidades comerciales y desarrollar capacidades de marketing que respondan a las particularidades de sus mercados nacionales, regionales e internacionales.

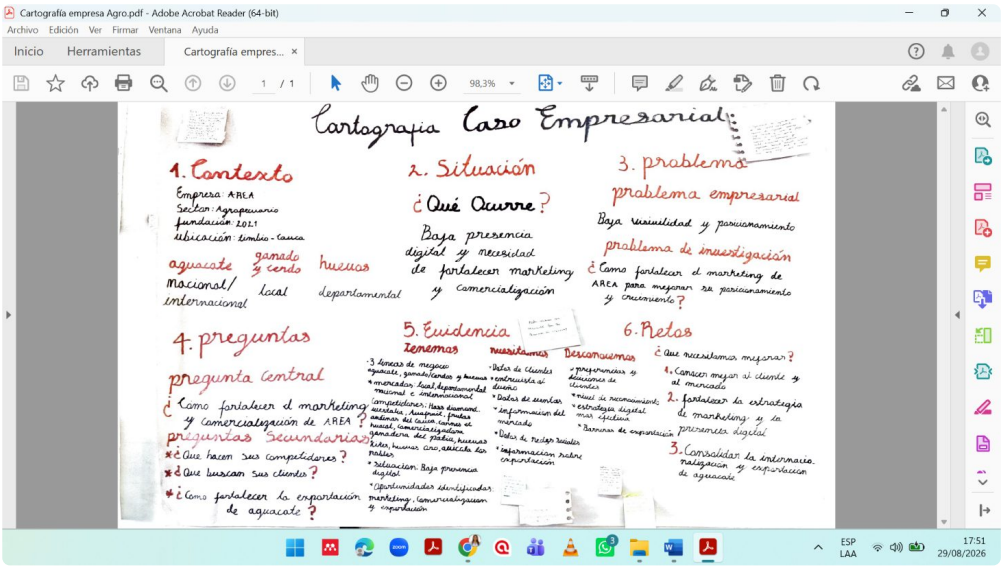
PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué segmentos, mercados y oportunidades comerciales puede identificar Agro Origen para fortalecer la comercialización de sus líneas de aguacate, productos pecuarios y huevos, considerando las características y necesidades de cada mercado?*
2. *¿Qué estrategia de marketing y comercialización puede desarrollar Agro Origen para fortalecer su posicionamiento, presencia digital, alianzas comerciales y acceso a nuevos mercados, especialmente para consolidar la*

internacionalización del aguacate y ampliar la cobertura de sus líneas regionales?

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de clientes, análisis de la competencia, estrategia de internacionalización, selección de mercados, propuesta de valor, posicionamiento de marca, marketing agropecuario, marketing digital, canales de comercialización, alianzas estratégicas y expansión de mercados.

Figura 20. Cartografía original del caso Agro Origen



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

Agro Origen reúne tres líneas con lógicas comerciales diferentes: el aguacate relaciona calidad, continuidad y acceso a compradores nacionales e internacionales; el ganado bovino y porcino se vincula con mercados de proximidad; y los huevos exigen disponibilidad frecuente en el ámbito departamental. La diversificación amplía las fuentes de ingreso, pero demanda coordinación entre ciclos productivos, compradores y canales. Una identidad empresarial común puede coexistir con mensajes y alianzas específicos para cada línea. El eje estratégico consiste en distribuir el esfuerzo comercial según las condiciones de cada mercado, evitando que una campaña uniforme diluya las diferencias de la oferta.

CASO 11

Licores Caucanos

Licores Caucanos es una empresa simulada para efectos académicos. Se concibe como una organización estatal vinculada a la identidad económica y cultural del departamento, con una trayectoria asociada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, generación de empleo y articulación con agricultores y proveedores de materias primas. Su portafolio incluye aguardientes, cremas y productos de edición especial que han obtenido reconocimientos en concursos nacionales e internacionales, evidenciando atributos relacionados con calidad, diferenciación e identidad regional.

Figura 21. Registro de participantes del caso Licores Caucanos



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Angela Pazos, Mishel Ortega, María Ángel Díaz, Camilo Montoya, Esteban Galíndez y José Luis Sánchez.

A pesar de estas fortalezas, la empresa enfrenta desafíos para consolidar su posicionamiento más allá del mercado caucano. Durante buena parte de su trayectoria, la comercialización se concentró en el mercado regional, mientras que otros departamentos desarrollaron una mayor presencia de sus productos mediante redes de distribución y estrategias comerciales más amplias. La apertura de los mercados departamentales también incrementó la competencia de marcas provenientes de otras regiones, generando la necesidad de fortalecer la visibilidad y diferenciación de los productos de Licores Caucanos.

Esta situación se relaciona con retos en el conocimiento de los consumidores, la identificación de segmentos con potencial, la cobertura de los canales de distribución y la comunicación de los atributos de la marca. Aunque existen productos con reconocimientos y elementos diferenciadores asociados al territorio, la propuesta de valor no necesariamente tiene el mismo nivel de reconocimiento en los diferentes mercados. De igual manera, el aporte económico y social de la empresa al departamento constituye un atributo que puede integrarse de manera más efectiva a su comunicación y posicionamiento.

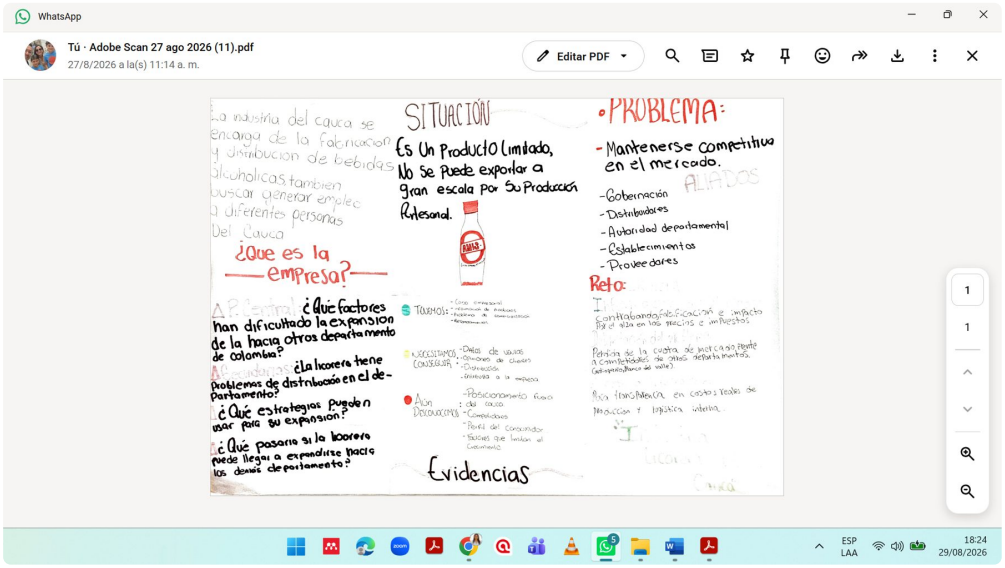
La empresa requiere fortalecer su capacidad para analizar mercados, comprender las preferencias y comportamientos de los consumidores, identificar oportunidades de expansión y desarrollar estrategias comerciales que articulen su portafolio, identidad regional, canales de distribución y comunicación. El reto consiste en proyectar los productos de Licores Caucanos hacia nuevos mercados nacionales y, de manera progresiva, internacionales, sin perder los elementos de identidad y diferenciación que caracterizan a la marca.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué segmentos de consumidores y mercados nacionales presentan mayores oportunidades para los productos de Licores Caucanos y qué factores deberían considerarse para priorizar su expansión comercial?*
2. *¿Qué estrategia de marketing y comercialización puede desarrollar Licores Caucanos para fortalecer el posicionamiento de su marca, comunicar sus atributos de calidad e identidad regional y ampliar su presencia mediante nuevos canales y mercados?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de consumidores, comportamiento del consumidor, análisis de la competencia, posicionamiento de marca, propuesta de valor, identidad territorial, marketing de productos, estrategia de distribución, canales de comercialización, marketing digital, expansión de mercados e internacionalización.

Figura 22. Cartografía original del caso Licores Caucanos



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

Licores Caucanos dispone de una identidad regional que vincula producto, trayectoria y territorio. Su expansión nacional plantea el reto de traducir ese reconocimiento a públicos adultos que no comparten la misma familiaridad con la marca. La diferenciación requiere relacionar los atributos del portafolio con ocasiones de consumo y canales específicos, además de considerar las condiciones de comercialización de bebidas alcohólicas.

La selección de distribuidores y mercados incide en la disponibilidad del producto y en la forma en que se comunica su origen. La estrategia puede combinar una base regional consolidada con una entrada gradual a otros territorios, ajustando el esfuerzo comercial a la capacidad de abastecimiento y al posicionamiento buscado. El proyecto se concentra en esa articulación entre identidad, cobertura y gestión de canales.

CASO 12

ASOCAMPO

ASOCAMPO es una organización asociativa conformada por campesinos del departamento del Cauca, orientada al fortalecimiento de las actividades productivas, la diversificación agrícola y la conservación de los recursos naturales. Entre sus iniciativas se encuentran las unidades productivas, viveros, bancos de semillas y procesos de asistencia técnica dirigidos a mejorar las capacidades de los productores y las condiciones de los cultivos.

El carácter asociativo constituye una oportunidad para integrar la producción de diferentes campesinos y generar mejores condiciones para la adquisición de insumos, asistencia técnica, comercialización y acceso a nuevos mercados. A ello se suma la diversidad agrícola del territorio, que permite desarrollar una oferta con diferentes productos y reducir la dependencia de una única actividad productiva.

Figura 23. Registro de participantes del caso ASOCAMPO



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Angie Camila Flor Obando, Juan Camilo Rivera, Laura Daniela Satizabal, Ana Maria Sarria y Diana Daza Meneses.

Sin embargo, la comercialización representa un desafío para fortalecer los ingresos de los productores y ampliar el alcance de la organización. La venta de productos agrícolas con bajo nivel de transformación puede limitar las

posibilidades de diferenciación, conservación y generación de valor. En este sentido, resulta necesario analizar alternativas para incorporar procesos de transformación, desarrollar productos con mayor valor agregado y establecer canales comerciales que permitan conectar la producción campesina con consumidores y organizaciones interesadas en productos de origen responsable.

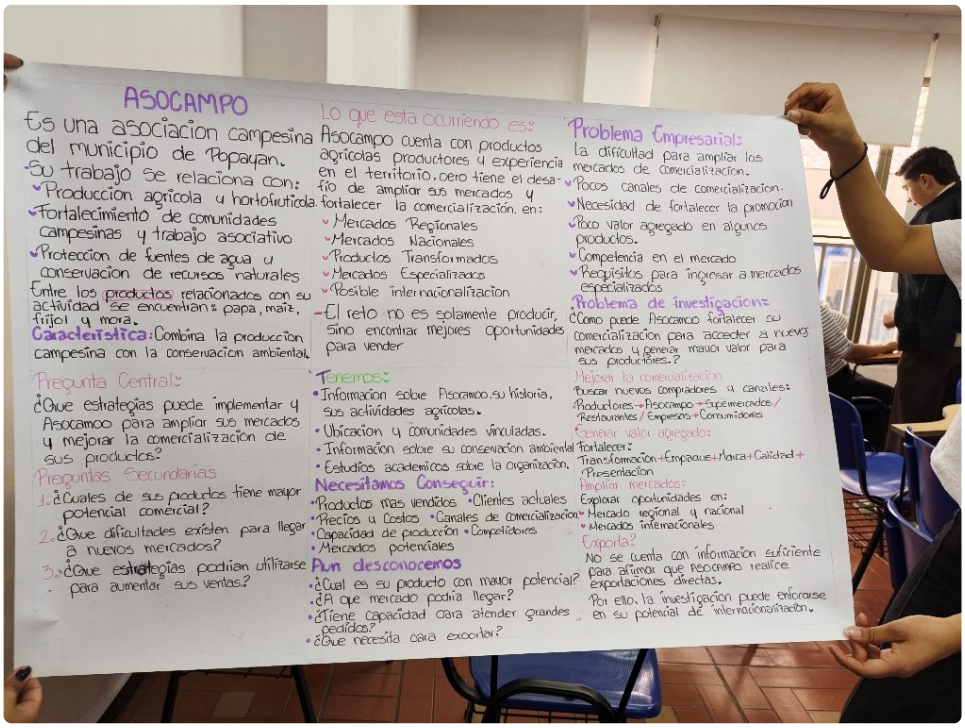
Asimismo, ASOCAMPO necesita fortalecer su identidad comercial y comunicar atributos relacionados con el origen campesino, la diversidad productiva, las prácticas sostenibles y el compromiso con el territorio. La identificación de segmentos de mercado, aliados comerciales y canales adecuados puede contribuir a ampliar la cobertura hacia supermercados, restaurantes, hoteles, tiendas especializadas, mercados agroecológicos y plataformas digitales.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué segmentos de consumidores y clientes institucionales presentan oportunidades para la comercialización de productos agrícolas de* ASOCAMPO *y qué atributos de la producción campesina pueden generar diferenciación?*
2. *¿Qué estrategia de comercialización y transformación de productos permitiría a* ASOCAMPO *generar mayor valor agregado, fortalecer su posicionamiento y ampliar sus canales de distribución?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de clientes, comportamiento del consumidor, producción campesina, agricultura sostenible, propuesta de valor, valor agregado agroindustrial, identidad territorial, canales de comercialización, marketing digital, alianzas estratégicas, posicionamiento de marca y expansión de mercados.

Figura 24. Cartografía original del caso ASOCAMPO



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

En ASOCAMPO, la asociatividad conecta la oferta de productores con oportunidades de transformación y comercialización conjunta. Su potencial depende de coordinar volúmenes, calendarios, calidad y compromisos de entrega; la diversidad agrícola puede ampliar el portafolio y distribuir riesgos, aunque también exige organizar productos con condiciones distintas de conservación y demanda.

La transformación abre posibilidades de diferenciación y prolongación de la vida comercial, al tiempo que incorpora costos, procesos y necesidades de coordinación. Los mercados agroecológicos, compradores institucionales y tiendas especializadas representan alternativas con exigencias diferentes. El origen campesino aporta identidad a la oferta; la continuidad del suministro y la distribución sostienen la relación comercial. La decisión central es cómo combinar valor agregado y cooperación para mejorar las condiciones de acceso de los productores al mercado.

3.3 Internacionalización y acceso a mercados

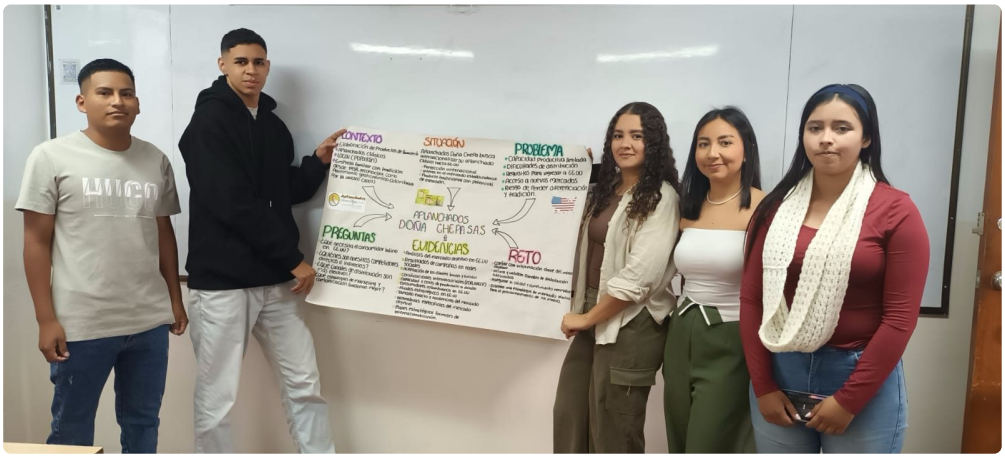
CASO 13

Aplanchados Doña Chepa

Aplanchados Doña Chepa es una empresa familiar de tradición gastronómica de Popayán (Cauca), cuyo origen se remonta a Doña Chepa (Josefina Muñoz Martínez), quien desde temprana edad aprendió las prácticas de la cocina tradicional y artesanal. Con el paso de los años, sus conocimientos y recetas dieron origen a un negocio familiar que logró reconocimiento en la ciudad y que actualmente conserva parte importante de su identidad y tradición.

El producto emblemático de la empresa es el aplanchado, una preparación de hojaldre delgado y crujiente cubierta con glaseado de azúcar, reconocida por su vínculo con la gastronomía tradicional de Popayán. La empresa complementa su oferta con productos como ponqués, empanadas de pipián, tamales payaneses y otras preparaciones de repostería artesanal. Para su producción dispone de equipos especializados y mantiene relaciones con proveedores de ingredientes provenientes principalmente del Cauca y del Valle del Cauca.

Figura 25. Registro de participantes del caso Aplanchados Doña Chepa



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Kevin Largo, Mariana Dorado, Katerin Tuquerres, Victoria Salcedo, Camilo Arciniegas.

Actualmente, Aplanchados Doña Chepa cuenta con tres sedes en Popayán, incluyendo un centro de producción ubicado en el sector histórico de la ciudad. Sus principales clientes son habitantes locales y turistas nacionales y extranjeros, además de algunas organizaciones con las que mantiene relaciones comerciales. La comercialización se realiza principalmente a través de sus puntos de venta, complementada con pedidos y envíos a otras ciudades del país.

El reconocimiento alcanzado representa una oportunidad para ampliar el mercado, pero también plantea varios desafíos. La empresa necesita analizar cómo fortalecer su capacidad de producción y distribución, ampliar sus canales de comercialización y explorar oportunidades para llegar a grandes supermercados e hipermercados fuera de Popayán. Al mismo tiempo, cualquier estrategia de crecimiento debe considerar la conservación de las recetas, la identidad familiar y los atributos tradicionales que diferencian el producto.

En este contexto surge una segunda posibilidad de expansión: la internacionalización del aplanchado clásico. En el desarrollo de actividades académicas se analizaron los mercados de Estados Unidos, México y España, identificándose inicialmente a Estados Unidos como una alternativa con potencial por su tamaño, poder adquisitivo y presencia de consumidores colombianos y latinoamericanos. Entre las posibilidades de entrada consideradas se encuentran las tiendas colombianas y latinas, tiendas gourmet, distribuidores y canales de comercio electrónico.

La internacionalización, sin embargo, exige valorar aspectos que van más allá de la existencia de una demanda potencial. La empresa debe determinar si su capacidad productiva, logística, distribución, propuesta de valor y condiciones para comercializar alimentos en el mercado estadounidense son suficientes para respaldar una estrategia de expansión. Asimismo, debe establecer si el producto debe dirigirse inicialmente a consumidores colombianos y latinoamericanos o si puede posicionarse progresivamente entre consumidores estadounidenses interesados en productos tradicionales.

El caso plantea, por tanto, una situación en la que crecer no significa únicamente vender más, sino decidir cómo aprovechar el reconocimiento de una marca tradicional sin comprometer su identidad, calidad y capacidad

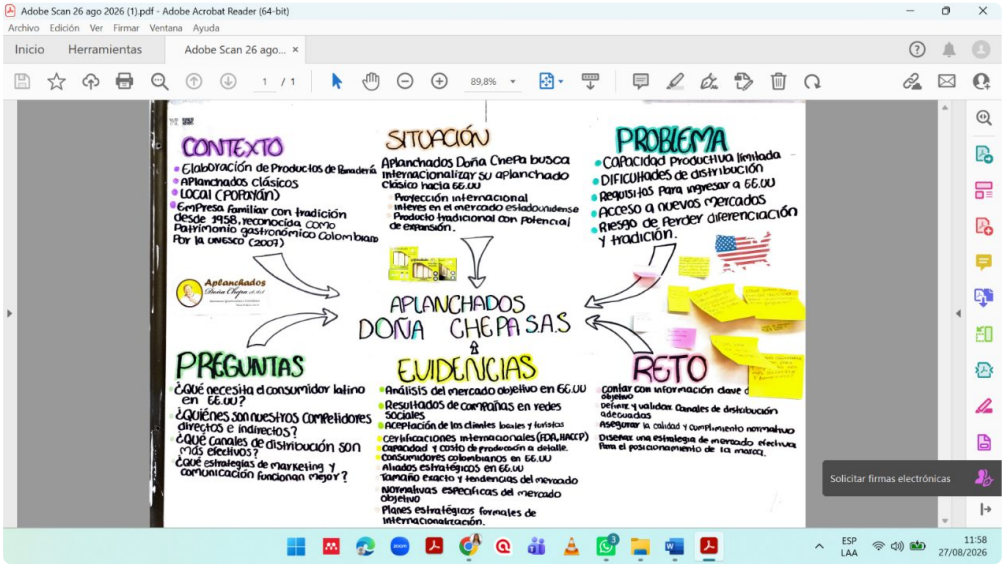
operativa. El desafío consiste en encontrar un equilibrio entre la conservación del legado gastronómico y la búsqueda de nuevos mercados y oportunidades comerciales.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué estrategia de crecimiento debería priorizar Aplanchados Doña Chepa para fortalecer su presencia nacional, considerando su capacidad productiva, canales de distribución, clientes y propuesta de valor?*
2. *¿Qué condiciones y estrategia de entrada debería evaluar la empresa antes de internacionalizar el aplanchado clásico hacia Estados Unidos, y cómo podría preservar su identidad gastronómica durante este proceso?*

Enfoques temáticos sugeridos: estrategia de crecimiento, marketing internacional, selección de mercados, canales de distribución, internacionalización, propuesta de valor, capacidad productiva y competitividad.

Figura 26. Cartografía original del caso Aplanchados Doña Chepa



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

Aplanchados Doña Chepa vincula crecimiento e identidad gastronómica. La entrada a supermercados ampliaría la cobertura, pero modificaría las exigencias de empaque, reposición y distribución frente a la venta en estableci-

mientos propios. La internacionalización añade el reto de conservar la textura y presentación del aplanchado durante trayectos más largos. Los consumidores vinculados con Colombia pueden reconocer el producto por su tradición; otros públicos necesitarían una comunicación que explique su singularidad. La elección del canal y del segmento debe acompañar la capacidad de preservar ese atributo. La tradición familiar funciona como base de diferenciación cuando se expresa de manera consistente en el producto y en la experiencia de compra.

CASO 14

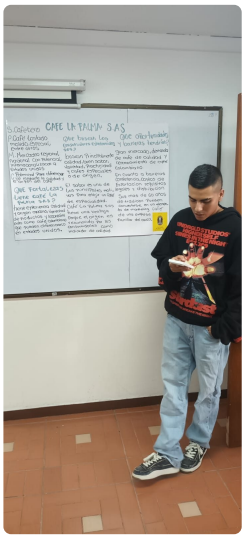
Café Caucano

Café Caucano es una empresa simulada para efectos académicos: una empresa familiar de origen caucano dedicada a la producción, transformación y comercialización de café. Su trayectoria supera las seis décadas y tiene sus raíces en la iniciativa de Alfonso Paredes y Rosa Helena Tobar de Paredes, quienes comenzaron con la producción artesanal de café tostado. Con el paso de los años, la actividad familiar se consolidó hasta convertirse en una empresa reconocida en la región.

La planta de producción está ubicada en Popayán, en la vía a Santa Rosa, donde se desarrollan procesos de selección del grano, tostión y molienda. La empresa también presta servicios de maquila para caficultores, incluyendo trilla, selección, tostión, molienda y empaque. Esta capacidad le permite participar en diferentes etapas de la cadena de transformación del café y mantener vínculos con productores de la región.

Su oferta comprende café verde, tostado y molido, organizado en líneas Tradicional, Gourmet, Especial e Instantáneo. Una de las características que distingue a la empresa es su vínculo con el territorio caucano y con los caficultores locales. La tradición, el conocimiento acumulado y las características del café producido en la región constituyen elementos que pueden integrarse a la propuesta de valor de la marca.

Figura 27. Registro de participantes del caso Café Caucano



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Kevin Felipe Toro y María José León.

Café Caucano ha construido principalmente su mercado en el departamento del Cauca y ha desarrollado iniciativas orientadas a ampliar su presencia en otros mercados nacionales e internacionales. Durante 2026 se registraron experiencias de comercialización y promoción en Chile y Perú, que constituyen referentes para analizar las posibilidades de expansión internacional de la empresa.

Este proceso plantea oportunidades y desafíos relacionados con la estrategia de crecimiento, el posicionamiento de una marca regional y la internacionalización de productos con identidad territorial. La empresa debe valorar cómo aprovechar sus atributos diferenciadores, su relación con los caficultores y su trayectoria para acceder a nuevos consumidores, sin perder los elementos que vinculan la marca con el café caucano.

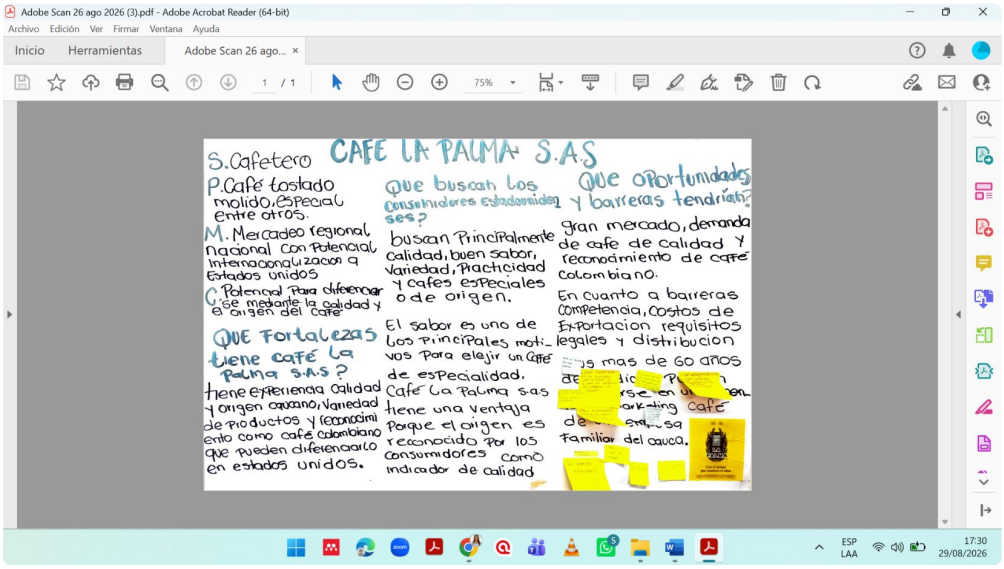
El caso permite analizar aspectos como propuesta de valor, segmentación de mercados, posicionamiento, estrategia de internacionalización, selección de mercados, canales de comercialización y aprovechamiento de la identidad territorial como elemento de diferenciación.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué elementos de la trayectoria, oferta e identidad territorial de Café Caucano podrían convertirse en una propuesta de valor para fortalecer su posicionamiento en nuevos mercados?*
2. *¿Qué estrategia de internacionalización y qué criterios debería considerar la empresa para seleccionar y desarrollar mercados internacionales para sus productos?*

Enfoques temáticos sugeridos: marketing internacional, estrategia de crecimiento, propuesta de valor, identidad territorial, posicionamiento de marca, selección de mercados y comercialización internacional.

Figura 28. Cartografía original del caso Café Caucano



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

Café Caucano combina una marca de trayectoria regional con capacidades de transformación y servicios de maquila. Esta configuración permite distinguir dos ámbitos de crecimiento: la comercialización de productos propios y los servicios a otros productores. Cada uno implica compradores, márgenes y

relaciones diferentes. La promoción en Chile y Perú ofrece un punto de partida para examinar cómo se comunica la identidad caucana fuera del mercado habitual.

La selección de líneas para la expansión internacional conecta el portafolio con preferencias de compra y canales. La tradición puede respaldar el relato de marca, mientras que la consistencia del producto y el cumplimiento sostienen las relaciones comerciales. La internacionalización se interpreta, por tanto, como un proceso de aprendizaje y construcción de vínculos con compradores, en concordancia con lo manifestado por Johanson y Vahlne (2009).

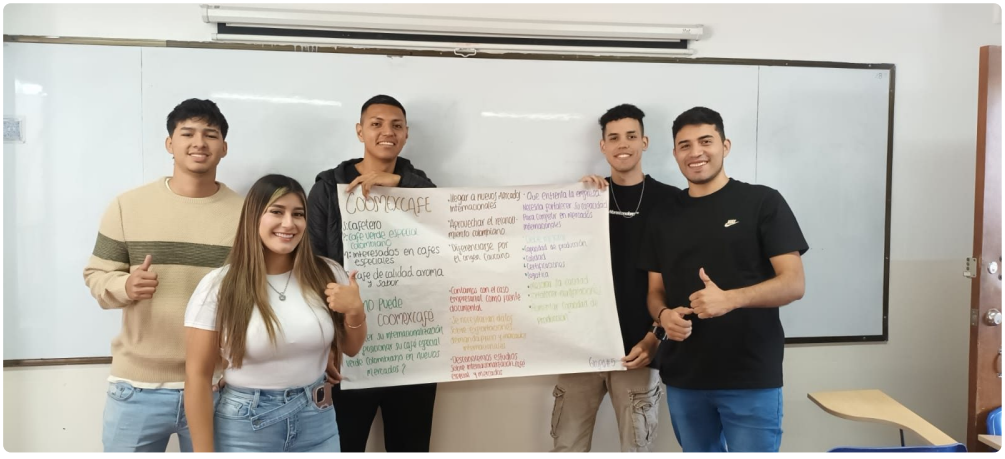
CASO 15

COOMEXCAFE

COOMEXCAFE, Cooperativa Multiactiva Exportadora de Café, es una organización ubicada en el municipio de Popayán, departamento del Cauca, que desarrolla actividades relacionadas con la comercialización al por mayor de materias primas agropecuarias, con énfasis en el sector cafetero. Su actividad se articula con una cadena productiva de amplia relevancia para Colombia y con una dinámica comercial que integra mercados nacionales e internacionales.

La cooperativa tiene como producto principal el café verde colombiano, ofrecido como café especial y café excelso, caracterizado por atributos asociados con su calidad, aroma, sabor y procedencia. Estas características permiten orientar el producto hacia segmentos de mercado que valoran cafés diferenciados y con atributos vinculados al origen. La ubicación de COOMEXCAFE en el departamento del Cauca constituye un elemento relevante para el desarrollo de su actividad comercial, debido a la tradición cafetera del territorio y a la posibilidad de establecer relaciones con productores locales. Estas relaciones favorecen el fortalecimiento de aspectos como la calidad, la trazabilidad, el origen y la consistencia del producto.

Figura 29. Registro de participantes del caso COOMEXCAFE



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Luis Alberto Silva Otalora, Hanner Santiago Jaramillo, Juan Sebastián Cárdenas, Angie Camila Córdoba y David Santiago Castro.

El origen caucano puede constituirse en un elemento de diferenciación dentro de los mercados de café, complementado con atributos relacionados con la calidad del grano, las prácticas de producción y las características propias de los territorios cafeteros del departamento. Esta diferenciación permite atender consumidores y compradores empresariales interesados en cafés colombianos con atributos específicos de procedencia y calidad. La participación en mercados internacionales constituye para COOMEXCAFE una oportunidad para ampliar sus relaciones comerciales y fortalecer su posicionamiento dentro de la cadena de valor del café. Para ello, resulta necesario analizar las características de los mercados de destino, los perfiles de los compradores, las condiciones de acceso, los requisitos técnicos y comerciales, así como los factores que determinan la competitividad del producto.

El fortalecimiento de la actividad internacional requiere, además, consolidar capacidades relacionadas con la producción, aseguramiento de la calidad, certificaciones, trazabilidad, logística, gestión comercial y conocimiento de los mercados de destino. Estos elementos permiten responder de manera adecuada a las condiciones y exigencias de los compradores internacionales y contribuyen a la generación de relaciones comerciales sostenibles. La articulación con los productores cafeteros del territorio constituye un componente estratégico de la actividad de COOMEXCAFE. El fortalecimiento de estas relaciones puede favorecer la calidad y trazabilidad del café, la identificación de atributos diferenciadores y la construcción de una propuesta de valor asociada con el origen caucano.

COOMEXCAFE cuenta con elementos que pueden respaldar el fortalecimiento de su proceso de internacionalización: su ubicación en Popayán, su vinculación con la actividad cafetera, las relaciones con productores locales y la comercialización de café especial verde colombiano. El desafío consiste en articular estos elementos con una estrategia comercial que responda a las características de los mercados internacionales y a las necesidades de los compradores.

La consolidación de esta estrategia requiere integrar la propuesta de valor del café, la selección de mercados de destino, los requisitos de acceso, la capacidad operativa, la gestión logística y las acciones comerciales necesarias para

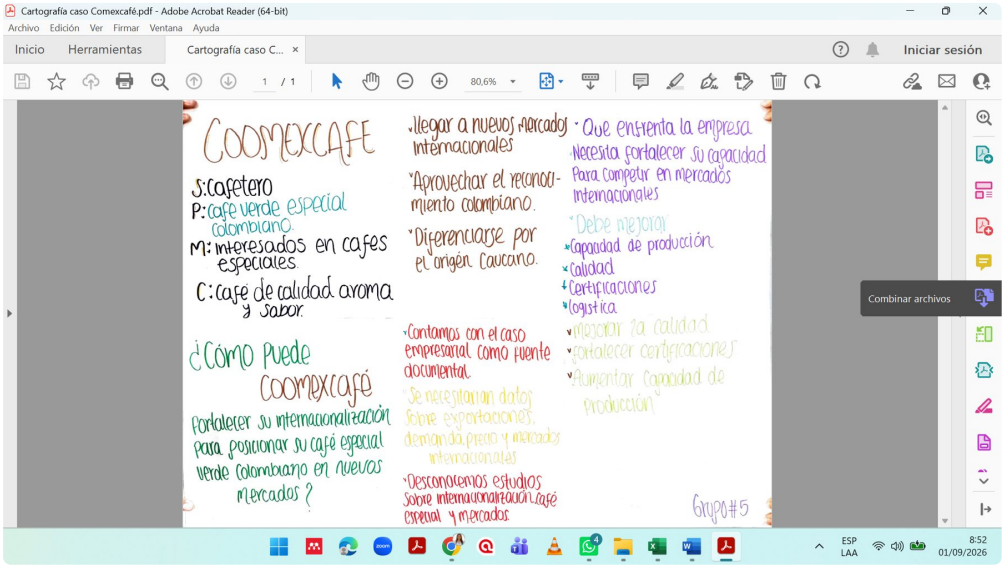
desarrollar relaciones con compradores internacionales. Este proceso puede generar oportunidades para la cooperativa y contribuir al fortalecimiento de los productores cafeteros vinculados a su actividad.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué mercado internacional presenta condiciones y características compatibles con la propuesta de valor del café especial verde colombiano de* COOMEXCAFE *y qué factores deberían considerarse para su selección?*
2. *¿Qué estrategia de internacionalización debería estructurar* COOMEXCAFE *para diferenciar su café por calidad, origen caucano y trazabilidad, considerando los requisitos del mercado seleccionado, las capacidades de la cooperativa y las condiciones de los productores vinculados?*

Enfoques temáticos sugeridos: internacionalización empresarial, inteligencia de mercados, selección de mercados internacionales, estrategia de entrada, propuesta de valor, diferenciación del café, identidad territorial, calidad y trazabilidad, certificaciones, logística internacional y comercialización internacional.

Figura 30. Cartografía original del caso COOMEXCAFE



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

Para COOMEXCAFE, la diferenciación del café verde se articula con la relación entre productores y compradores. La procedencia adquiere valor comercial cuando acompaña características del lote, consistencia y trazabilidad. La selección de mercados debe relacionar esos atributos con los perfiles de importadores y tostadores, los volúmenes demandados y las condiciones de entrega.

La condición cooperativa introduce una dimensión de coordinación: reunir oferta de productores y mantener compromisos comerciales. Las alianzas pueden facilitar conocimiento del mercado y continuidad de compra, pero también exigen acuerdos sobre calidad, cantidades y tiempos. El proyecto sitúa la internacionalización en esa relación entre organización de la oferta y desarrollo de vínculos comerciales.

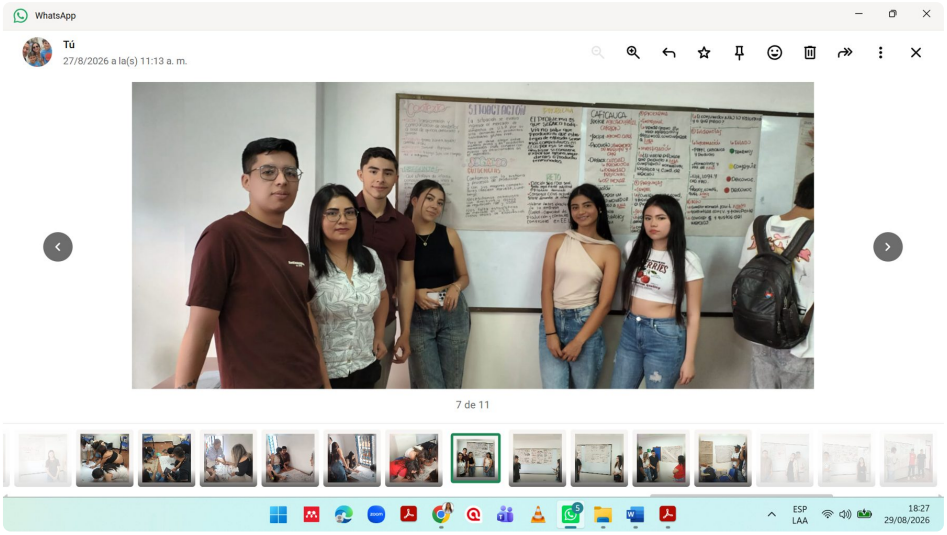
CASO 16

Quinara

Quinara es una empresa colombiana, simulada para efectos académicos, dedicada a la transformación y comercialización de productos derivados de la quinua y otras materias primas de alto valor nutricional. Su actividad integra el trabajo con productores agrícolas del suroccidente colombiano y procesos de transformación que permiten desarrollar harinas, hojuelas, cereales, ingredientes extruidos, snacks, pastas, premezclas y bebidas.

La empresa atiende tanto el mercado industrial B2B, mediante ingredientes y servicios de fabricación para otras empresas, como el mercado B2C, a través de productos terminados dirigidos al consumidor. Su propuesta de valor incorpora atributos asociados con alimentación saludable, productos de origen vegetal, opciones libres de gluten y alimentos funcionales, lo que genera posibilidades de diferenciación frente a la oferta tradicional de quinua en grano.

Figura 31. Registro de participantes del caso Quinara



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Brigitte Carolina Paz Bolaños, Salome Ríos, Marly Viviana Caicedo, Mariana Zúñiga, Daniel Prado, David Santiago García.

El crecimiento hacia mercados internacionales plantea el desafío de determinar qué productos y segmentos presentan mejores oportunidades de comercialización. Estados Unidos constituye un mercado de interés por la presencia de

consumidores y empresas vinculadas con alimentos plant-based, gluten-free, snacks saludables y productos funcionales. Sin embargo, el acceso requiere analizar las características del consumidor, la competencia, los requisitos sanitarios y de etiquetado, la trazabilidad, los canales de distribución, los costos logísticos y las condiciones económicas asociadas a la exportación.

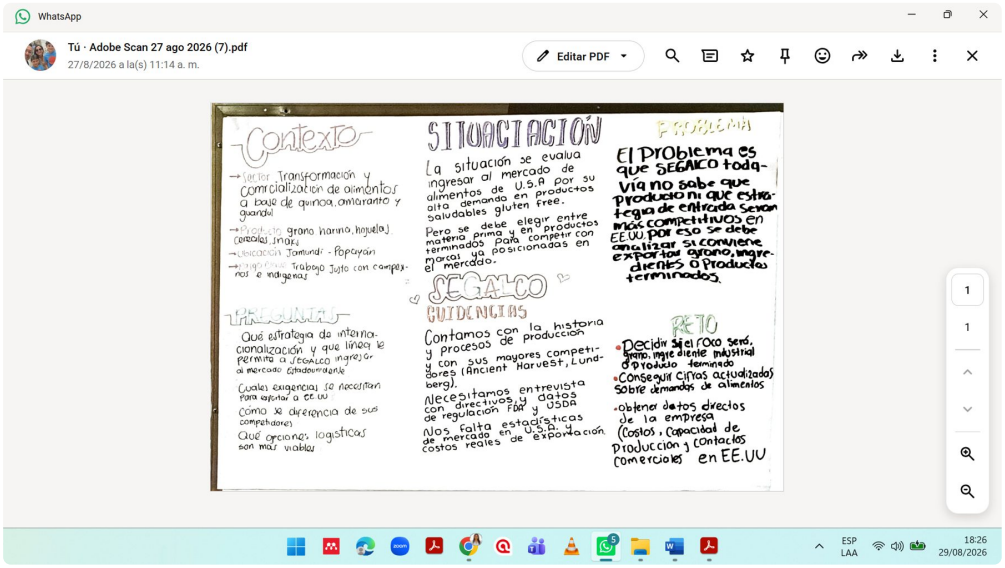
La empresa también debe definir si su estrategia internacional debe concentrarse en la quinua como materia prima, en ingredientes especializados para la industria alimentaria o en productos terminados con mayor valor agregado. Esta decisión implica relacionar las capacidades productivas y tecnológicas de Quinara con las necesidades del mercado objetivo, buscando una propuesta competitiva que permita generar mayor valor para la empresa y para los productores de quinua vinculados a la cadena.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué segmentos de consumidores y clientes empresariales del mercado estadounidense presentan mayores oportunidades para los productos derivados de quinua de Quinara y qué factores deberían considerarse para seleccionar el mercado objetivo?*
2. *¿Qué estrategia de internacionalización y propuesta de valor debería desarrollar Quinara para diferenciar sus productos frente a la competencia y aprovechar sus capacidades de transformación, innovación y articulación con productores colombianos?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de clientes, comportamiento del consumidor, alimentos saludables y funcionales, análisis de la competencia, propuesta de valor, estrategia de internacionalización, selección de mercados, diferenciación de productos, canales de comercialización, logística internacional, requisitos de exportación y marketing digital.

Figura 32. Cartografía original del caso Quinara



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

El caso de Quinara plantea una elección entre comercializar ingredientes para otras empresas y desarrollar productos terminados de QUINARA CLUB. La primera alternativa concentra la relación en especificaciones, continuidad y adaptación industrial; la segunda incorpora reconocimiento de marca, experiencia de consumo y distribución. La capacidad de transformar quinua conecta ambas posibilidades, aunque sus exigencias comerciales difieren.

La entrada al mercado estadounidense se plantea a partir de esa selección de producto y cliente. Los atributos nutricionales y de composición deben corresponder con las características de cada referencia, mientras que el canal elegido determina empaque, volumen y comunicación. La decisión estratégica consiste en priorizar una combinación de oferta y segmento compatible con las capacidades de transformación y comercialización de la empresa.

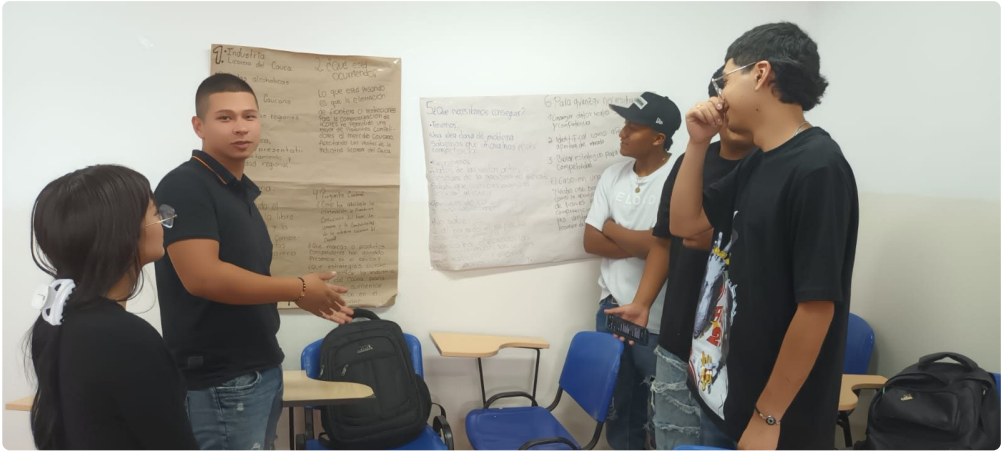
CASO 17

Licores Caucanos y el mercado japonés

Licores Caucanos es una empresa representativa del departamento, simulada para efectos académicos, dedicada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, entre ellas el Aguardiente Caucano Tradicional y diferentes variedades del producto. La marca posee atributos asociados con la tradición, el origen caucano y la identidad cultural, además de reconocimientos que pueden contribuir a su diferenciación en mercados internacionales.

La posibilidad de ingresar al mercado japonés plantea el desafío de determinar cómo presentar un producto tradicional colombiano ante consumidores que no necesariamente conocen el aguardiente ni sus características. El mercado objetivo puede incluir consumidores adultos interesados en bebidas importadas, establecimientos gastronómicos, bares, restaurantes latinoamericanos y tiendas especializadas, lo que requiere comprender sus preferencias, hábitos de consumo y criterios de elección.

Figura 33. Registro de participantes del caso Licores Caucanos y el mercado japonés



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Daniel Rengifo, Manuel Obando, Natalia Astaiza, Erik Ramos y Juan Abella.

La internacionalización también exige analizar la regulación aplicable a las bebidas alcohólicas, los requisitos de etiquetado, los canales de distribución, los costos logísticos, la selección de importadores y distribuidores y las particularidades culturales del mercado japonés. A esto se suma la necesidad de

construir una estrategia de comunicación que permita explicar el producto y, al mismo tiempo, aprovechar su identidad colombiana y caucana como elemento diferenciador.

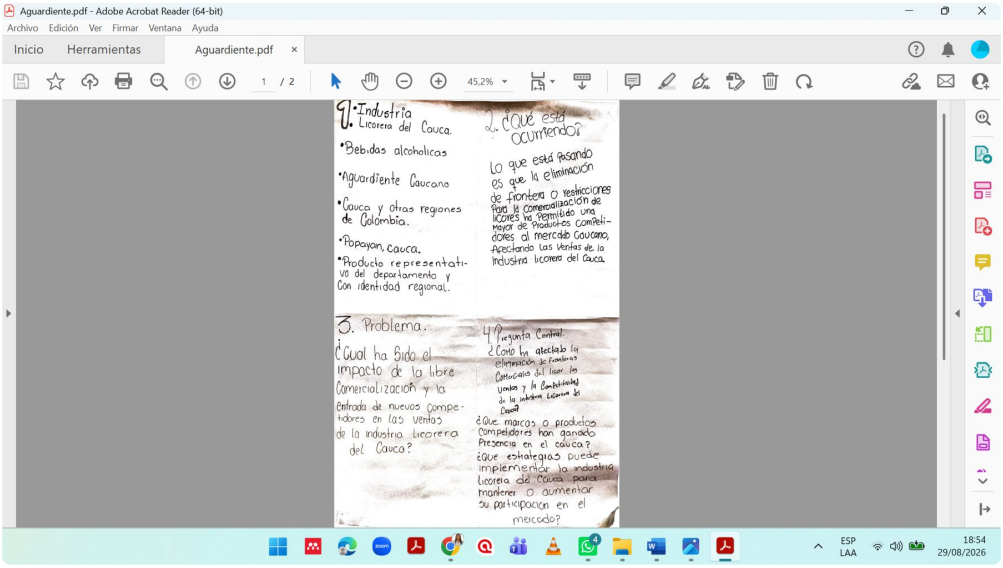
El reto comercial consiste en establecer una propuesta de valor que permita introducir Licores Caucanos en un mercado altamente competitivo, definiendo los segmentos prioritarios, los canales de acceso, la estrategia de comunicación y las acciones de promoción que favorezcan su conocimiento y aceptación.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué segmentos de consumidores y canales de comercialización del mercado japonés presentan oportunidades para Licores Caucanos y qué factores culturales y de consumo deberían considerarse para su introducción?*
2. *¿Qué estrategia de internacionalización y marketing permitiría posicionar Licores Caucanos como una bebida colombiana diferenciada, aprovechando su origen caucano, tradición y atributos de calidad?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de consumidores, comportamiento del consumidor, análisis cultural, selección de mercados internacionales, estrategia de internacionalización, propuesta de valor, identidad territorial, posicionamiento de marca, canales de distribución, marketing internacional, adaptación de productos, comunicación intercultural y promoción internacional.

Figura 34. Cartografía original del caso Licores Caucanos y el mercado japonés



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

La propuesta de introducir Licores Caucanos en Japón sitúa la comunicación intercultural en el centro de la estrategia. El origen caucano aporta identidad, pero la familiaridad con el producto no puede suponerse entre nuevos consumidores adultos; explicar sus características y vincularlas con ocasiones de consumo requiere comprender el papel de restaurantes, bares y tiendas especializadas.

Los importadores y distribuidores pueden conectar la oferta con esos espacios y aportar conocimiento sobre prácticas comerciales. La relación con socios locales constituye así una dimensión del acceso al mercado, coherente con el énfasis de Johanson y Vahlne (2009) en redes y aprendizaje. El proyecto plantea una entrada que articule identidad del producto, adaptación de la comunicación y desarrollo de canales.

CASO 18

Café Siberia

Café Siberia es una propuesta de café de especialidad vinculada con productores y fincas ubicadas en Caloto, Cauca. Su propuesta busca diferenciar el café colombiano a partir de la calidad, el origen y la experiencia de consumo, complementando la oferta de café con productos de acompañamiento y una experiencia asociada con la cultura cafetera.

La empresa tiene la oportunidad de fortalecer su posicionamiento en el mercado nacional y desarrollar progresivamente una estrategia de internacionalización dirigida a consumidores interesados en cafés especiales, productos de origen y propuestas con identidad territorial. Sin embargo, ingresar a mercados internacionales implica competir con marcas que poseen reconocimiento, redes de distribución y experiencia en mercados especializados.

Figura 35. Registro de participantes del caso Café Siberia



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Mariam Fernanda SantaCruz, Valentina Fabara Córdoba, Angie Jharibel Montoya Zabala, Jhon Alejandro Echavarria Jiménez y Jhon Estiven Muñoz Torres.

Uno de los principales desafíos consiste en determinar qué perfiles de consumidores y mercados presentan mejores condiciones para una propuesta basada en cafés de alta calidad y origen caucano. También es necesario establecer qué atributos deben comunicarse, cómo estructurar una línea premium, qué

canales de comercialización pueden utilizarse y qué mecanismos permitirían generar confianza entre compradores, importadores, tostadores y cafeterías especializadas.

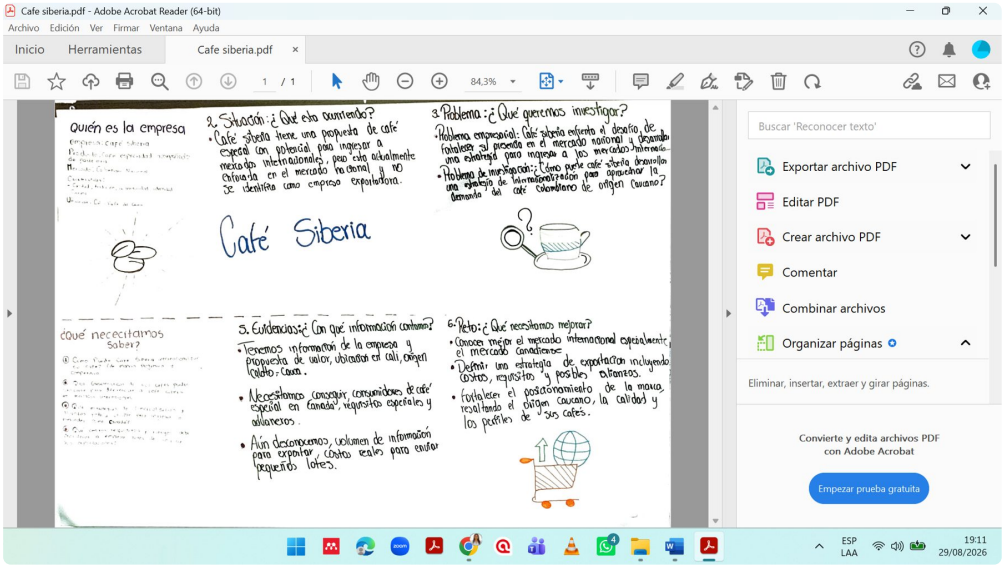
La estrategia debe considerar además aspectos relacionados con la disponibilidad y consistencia del producto, trazabilidad, empaque, logística, costos de exportación y cumplimiento de requisitos para el acceso a mercados internacionales. En este contexto, Café Siberia necesita articular su identidad de marca con una propuesta comercial capaz de diferenciarla y generar valor tanto para la empresa como para los productores vinculados.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué segmentos y mercados nacionales e internacionales presentan mayores oportunidades para Café Siberia y qué atributos del café de origen caucano pueden generar valor para estos consumidores?*
2. *¿Qué estrategia de posicionamiento e internacionalización debería desarrollar Café Siberia para comercializar una línea premium de café de especialidad y fortalecer su presencia mediante canales digitales y alianzas comerciales?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de consumidores, comportamiento del consumidor, café de especialidad, análisis de tendencias, propuesta de valor, identidad territorial, posicionamiento de marca, estrategia de internacionalización, canales de comercialización, marketing digital, trazabilidad, experiencia del consumidor y alianzas comerciales.

Figura 36. Cartografía original del caso Café Siberia



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

El caso de Café Siberia relaciona el origen de Caloto con una propuesta de especialidad y experiencia de consumo. El desarrollo de una línea premium implica coordinar características del café, presentación y comunicación; los consumidores finales pueden valorar el relato y la experiencia, mientras que tostadores e importadores requieren información sobre lotes, disponibilidad y continuidad.

La estrategia nacional e internacional puede aprovechar canales digitales para comunicar el origen y alianzas para acercarse a compradores especializados. La identidad territorial necesita expresarse en atributos reconocibles y en una oferta consistente. El reto consiste en construir relaciones que conecten las capacidades de los productores con las expectativas de cada segmento.

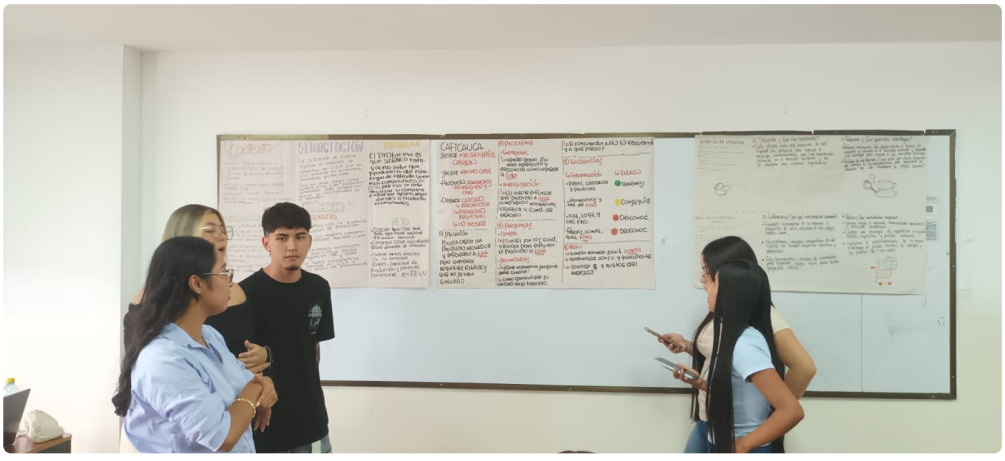
CASO 19

CAFICAUCA

CAFICAUCA es una organización que integra productores de café del departamento del Cauca y desarrolla actividades relacionadas con la recolección, comercialización y promoción del café como producto de origen. Su relación con productores y territorios cafeteros constituye una base para explorar alternativas de generación de valor agregado y diversificación del portafolio.

Una oportunidad de innovación consiste en desarrollar un producto de confitería basado en café tostado de origen, arequipe de café y cobertura de chocolate artesanal, con una presentación diferenciada y una propuesta sensorial asociada con ingredientes representativos del territorio caucano. Esta alternativa permitiría trasladar el valor del café desde la comercialización tradicional del grano hacia un producto transformado dirigido a consumidores interesados en experiencias gastronómicas, productos artesanales y alimentos diferenciados.

Figura 37. Registro de participantes del caso CAFICAUCA



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Yuliana León, María Camila Villaquirán Llanten, Sheyla Plaza Campo, Michell Lorena Zúñiga Dorado y Cristian Julián Montilla.

La posibilidad de comercializar este producto en mercados internacionales como Suiza requiere analizar la aceptación del concepto, los segmentos de consumidores, la competencia y la disposición a pagar por una propuesta que combine café, chocolate, tradición e identidad territorial. Al mismo tiempo,

deben considerarse las exigencias relacionadas con inocuidad, etiquetado, trazabilidad, composición del producto, conservación, empaque y transporte internacional.

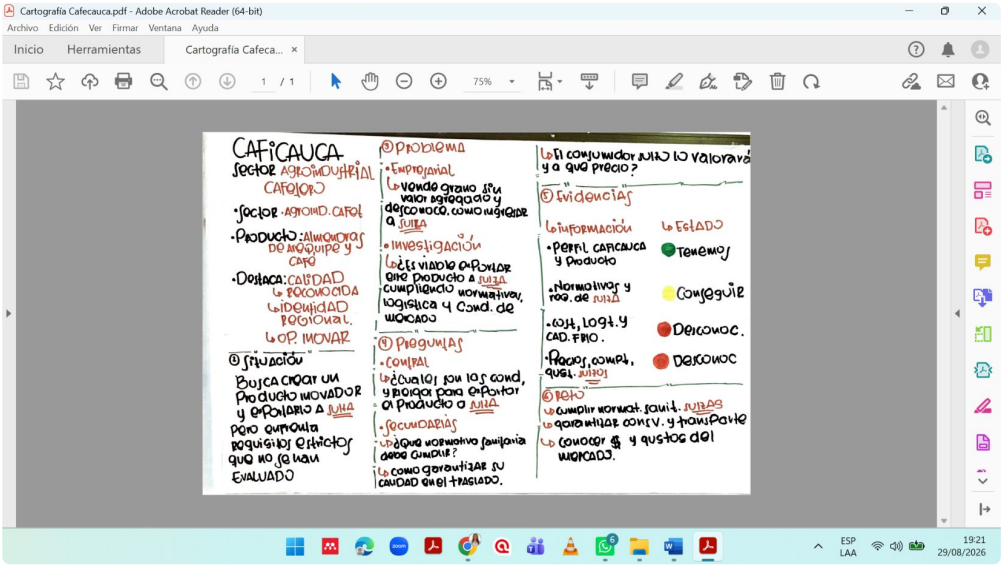
El producto también presenta desafíos asociados con la estabilidad y conservación de sus componentes durante el proceso logístico, así como con los costos de producción, transporte y distribución. Por ello, CAFICAUCA debe determinar la viabilidad comercial de la propuesta y establecer una estrategia que permita diferenciarla frente a productos de confitería y chocolate existentes en el mercado internacional.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué segmentos de consumidores y canales especializados del mercado suizo podrían presentar interés por un producto de confitería basado en café caucano, arequipe de café y chocolate, y qué atributos influirían en su decisión de compra?*
2. *¿Qué estrategia de producto, posicionamiento e internacionalización debería estructurar* CAFICAUCA *para introducir esta propuesta en el mercado suizo, considerando diferenciación, requisitos de acceso, conservación y costos logísticos?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de consumidores, comportamiento del consumidor, innovación de productos, desarrollo de nuevos productos, valor agregado agroindustrial, propuesta de valor, identidad territorial, análisis de la competencia, estrategia de internacionalización, posicionamiento de marca, requisitos de acceso a mercados, logística internacional y estrategia de precios.

Figura 38. Cartografía original del caso CAFICAUCA



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

El caso de CAFICAUCA combina innovación de producto e internacionalización. La transformación del café en una preparación con arequipe y chocolate modifica la forma de consumo y amplía los atributos sensoriales de la oferta; al mismo tiempo, introduce interacciones entre ingredientes, conservación y presentación que condicionan la distribución.

Suiza se plantea como destino de análisis para un producto diferenciado por origen y composición. La selección de tiendas especializadas, distribuidores o canales de regalo relaciona la propuesta con ocasiones de compra distintas. El desarrollo comercial conecta aceptación del concepto, precio y estabilidad del producto: una presentación atractiva debe acompañarse de condiciones que permitan conservar su calidad durante el transporte y la venta.

CASO 20

Icocauchos

Icocauchos S.A. es una empresa simulada para efectos académicos, con domicilio en Popayán, dedicada a la fabricación de bandas transportadoras y al desarrollo de soluciones para el manejo de materiales. Su portafolio atiende sectores como minería, cemento, agricultura, agroindustria, alimentos, reciclaje, construcción, fertilizantes, energía, puertos y manufactura, complementando la oferta de productos con servicios de instalación, mantenimiento, empalme y asesoría técnica.

La experiencia acumulada y la especialización técnica de la empresa le han permitido atender diferentes industrias y desarrollar presencia comercial en mercados latinoamericanos. Sin embargo, la expansión hacia nuevos mercados internacionales requiere fortalecer la identificación de oportunidades, comprender las necesidades específicas de cada sector y determinar cuáles mercados presentan condiciones favorables para sus productos y servicios.

Figura 39. Registro de participantes del caso Icocauchos



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Daniel Cantillo, Angela Prado, Karol Avirama, Samuel Sanchez y Karen Gelpud.

El desafío no se limita a la comercialización de las bandas transportadoras, sino a la construcción de una propuesta de valor basada en soluciones integrales para el manejo de materiales. En mercados internacionales, la empresa debe competir con fabricantes con experiencia y presencia consolidada, por lo que

resulta necesario comunicar atributos como calidad, resistencia, innovación, asistencia técnica y capacidad de adaptación a las necesidades de cada industria.

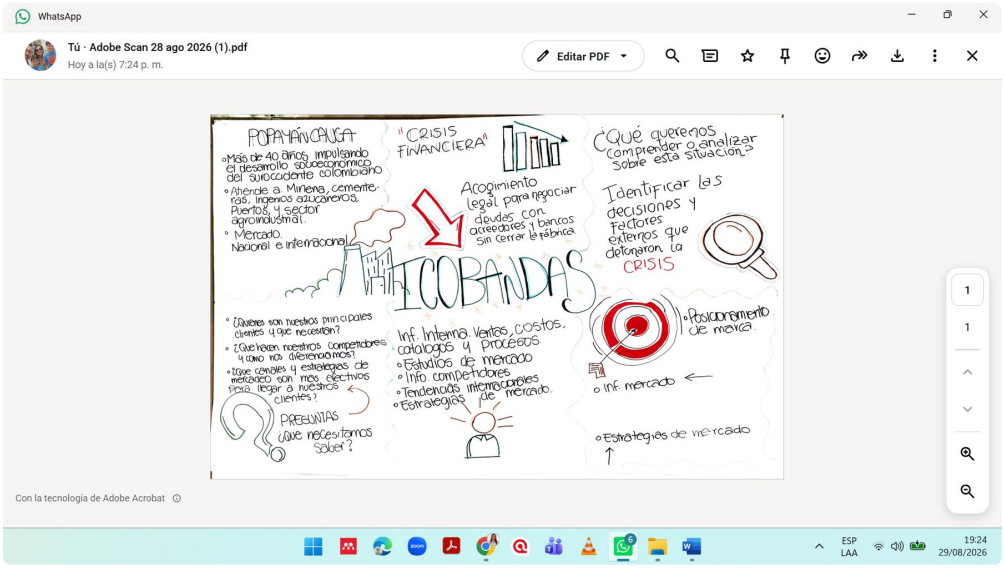
La expansión internacional también demanda fortalecer alianzas comerciales, identificar distribuidores y representantes, participar en ferias especializadas y desarrollar estrategias digitales dirigidas a compradores empresariales. La empresa requiere, por tanto, una estrategia de inteligencia de mercados B2B que permita priorizar sectores, países, clientes potenciales y canales de entrada, articulando sus capacidades productivas y técnicas con las oportunidades de crecimiento internacional.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué sectores industriales y mercados internacionales presentan mayores oportunidades para las soluciones de manejo de materiales de Icocauchos y qué necesidades de los clientes empresariales deberían analizarse para priorizarlos?*
2. *¿Qué estrategia de internacionalización y marketing B2B puede desarrollar Icocauchos para fortalecer su posicionamiento, generar alianzas comerciales y ampliar la comercialización de sus productos y servicios en nuevos mercados?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados B2B, segmentación empresarial, comportamiento de compra organizacional, análisis de sectores industriales, análisis de la competencia, propuesta de valor, posicionamiento B2B, estrategia de internacionalización, selección de mercados, canales de distribución, alianzas estratégicas, marketing industrial, marketing digital y expansión internacional.

Figura 40. Cartografía original del caso Icocauchos



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

La oferta integra un bien industrial con servicios que acompañan su utilización. En este contexto, el valor para el comprador se relaciona con la adecuación de la banda a la operación, el mantenimiento y la continuidad del proceso productivo; las necesidades de una empresa minera difieren de las de una planta de alimentos, lo que vincula la segmentación con especificaciones y aplicaciones.

La expansión internacional exige coordinar la fabricación con la disponibilidad de asistencia técnica. Los distribuidores y representantes pueden ampliar el alcance comercial y apoyar la atención local; por ello, la selección de países debe relacionarse con sectores industriales y posibilidades de servicio. El proyecto se centra en cómo sostener una propuesta de solución integral a medida que aumenta la distancia entre la empresa y sus clientes.

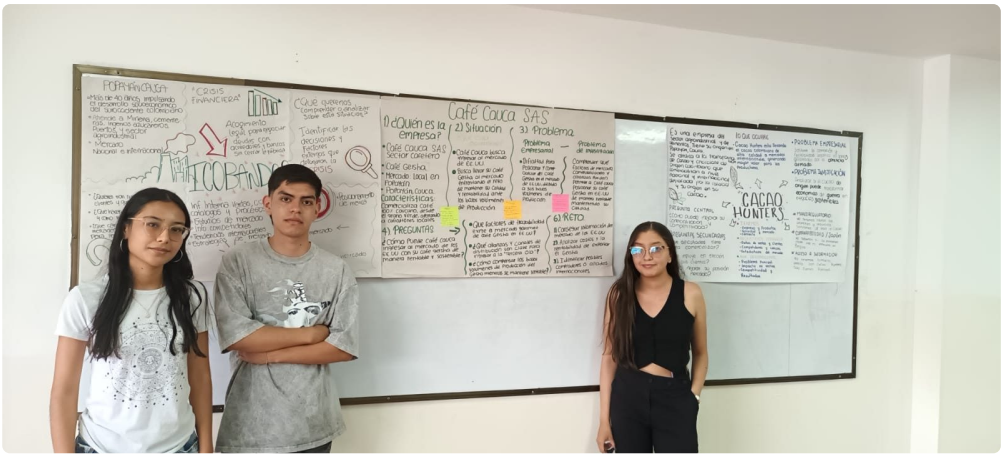
CASO 21

Café Cauca y su variedad Geisha

Café Cauca S.A.S. desarrolla una propuesta especializada en cafés producidos exclusivamente en el departamento del Cauca, trabajando con cooperativas y caficultores de diferentes municipios y utilizando procesos de selección, clasificación y tostión orientados a conservar las características particulares de cada variedad.

Dentro de su portafolio se encuentra el café Geisha proveniente de Morales, Cauca, caracterizado por un perfil sensorial diferenciado, notas frutales, dulces y florales y una disponibilidad limitada asociada con sus condiciones de producción. Estas características pueden constituir elementos para desarrollar una propuesta premium dirigida a consumidores dispuestos a pagar por cafés de especialidad, origen y atributos sensoriales diferenciados.

Figura 41. Registro de participantes del caso Café Cauca y su variedad Geisha



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Greisy Natalia Reyes y Heidy Yuliana Córdoba.

El reto comercial consiste en identificar mercados y segmentos capaces de valorar estas características y establecer una estrategia que permita proteger el posicionamiento premium del producto. La baja disponibilidad del café Geisha también requiere analizar cuidadosamente el volumen de oferta, los precios, la selección de canales y la forma de abordar mercados internacionales sin comprometer la rentabilidad ni la identidad de origen.

Estados Unidos constituye una alternativa para analizar oportunidades entre tostadores, importadores, cafeterías especializadas y consumidores vinculados con el segmento de cafés de especialidad. Sin embargo, la empresa debe considerar la competencia internacional, los costos logísticos, la trazabilidad, los requisitos de exportación y la necesidad de garantizar una comunicación que transmita el origen caucano y las características particulares del producto.

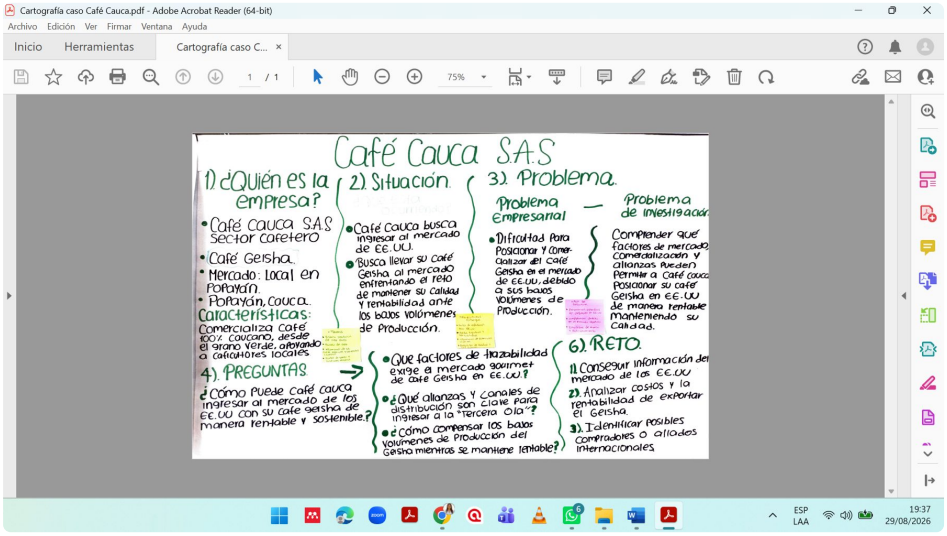
La internacionalización requiere, por tanto, definir una estrategia comercial que combine exclusividad, calidad, origen y experiencia, utilizando canales especializados y alianzas que permitan llegar a compradores capaces de reconocer el valor diferencial del café Geisha producido en el Cauca.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué segmentos y compradores especializados del mercado estadounidense presentan mayor potencial para el café Geisha de Café Cauca y qué atributos determinan su disposición a adquirir un producto de origen y disponibilidad limitada?*
2. *¿Qué estrategia de posicionamiento e internacionalización permitiría comercializar el café Geisha como un producto premium, preservando su identidad caucana, trazabilidad, exclusividad y rentabilidad?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de consumidores, comportamiento del consumidor, café de especialidad, productos premium, análisis de tendencias, propuesta de valor, diferenciación, identidad territorial, trazabilidad, posicionamiento de marca, estrategia de internacionalización, selección de mercados, canales especializados y estrategia de precios.

Figura 42. Cartografía original del caso Café Cauca y su variedad Geisha



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

La disponibilidad limitada de la variedad Geisha orienta la estrategia de Café Cauca hacia una comercialización selectiva; en este escenario, el crecimiento puede expresarse en el valor obtenido por lote y en la calidad de las relaciones comerciales, además del volumen vendido. El origen en Morales y el perfil sensorial constituyen atributos para dialogar con compradores especializados.

La entrada a Estados Unidos requiere relacionar esos atributos con tostadores, importadores y cafeterías capaces de comunicarlos a sus públicos. La selección del canal influye en la presentación, el precio y la visibilidad del origen.

La decisión estratégica consiste en compatibilizar la exclusividad con compromisos de suministro realistas. La trazabilidad y la continuidad de las relaciones comerciales sostienen una propuesta cuyo atractivo depende de la singularidad del café y de la confianza del comprador.

CASO 22

Cacao Premium Colombia

Cacao Premium Colombia es una empresa colombiana, simulada para efectos académicos, vinculada con la producción y transformación de cacao y chocolate, con una propuesta orientada a resaltar las características del cacao colombiano y su relación con los territorios productores. Su trabajo con pequeños productores constituye un elemento diferenciador, al permitir una conexión más cercana con el origen de la materia prima y con las condiciones de producción.

La empresa enfrenta la oportunidad de ampliar su presencia en mercados internacionales mediante productos derivados del cacao que incorporen atributos de origen, calidad y diferenciación. Bélgica constituye un mercado de interés por su tradición chocolatera y por la existencia de consumidores, chocolaterías, fabricantes, distribuidores y establecimientos especializados que demandan productos de cacao y chocolate.

Figura 43. Registro de participantes del caso Cacao Premium Colombia



Fuente: registro fotográfico autorizado por los estudiantes participantes Sebastián Fernández, Isabella Martínez, Isabella Narváez, Yisela Fernanda, Karol Andrade y Enith Zuñiga.

El ingreso a este mercado implica, sin embargo, competir con empresas con amplio reconocimiento y trayectoria en la industria chocolatera. Por ello, Cacao Premium Colombia requiere identificar segmentos que valoren características

diferenciadoras del cacao colombiano y determinar cómo comunicar atributos relacionados con el origen, la calidad, el trabajo con productores y la identidad territorial del producto.

Asimismo, la internacionalización exige analizar los requisitos de acceso al mercado europeo, las condiciones de etiquetado y empaque, la seguridad e inocuidad alimentaria, los costos de producción y transporte, los impuestos y las condiciones cambiarias. La empresa debe establecer una estrategia comercial que permita equilibrar estos factores con un precio competitivo y una propuesta de valor capaz de diferenciar sus productos frente a la oferta existente.

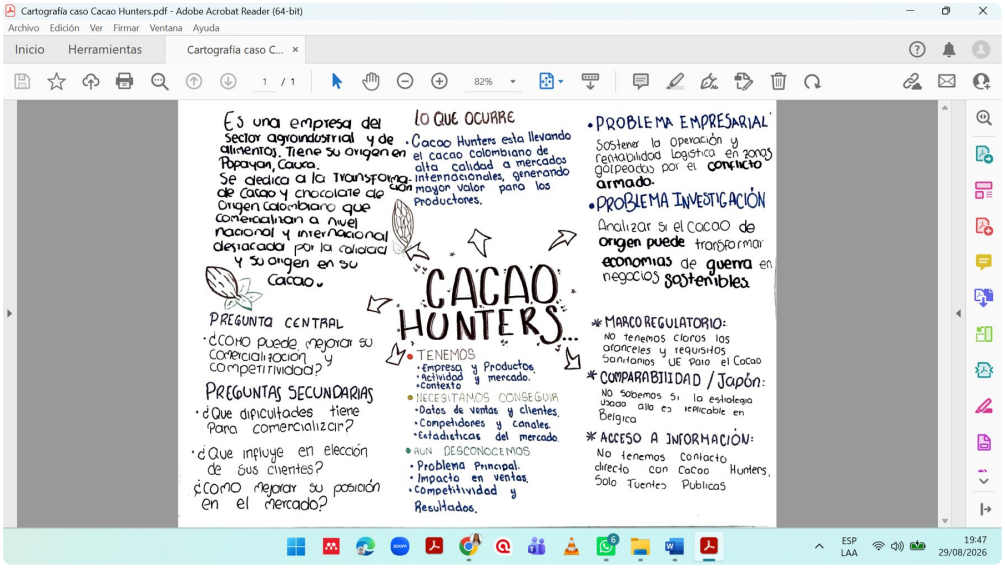
El reto consiste en determinar cómo aprovechar el origen colombiano y, particularmente, los atributos asociados al cacao caucano, para construir una propuesta comercial dirigida a segmentos especializados del mercado belga, utilizando canales y aliados que faciliten el acceso y la consolidación de la marca.

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. *¿Qué segmentos de consumidores y clientes empresariales del mercado belga presentan oportunidades para los productos de Cacao Premium Colombia y qué atributos del cacao colombiano pueden generar diferenciación?*
2. *¿Qué estrategia de internacionalización y posicionamiento debería desarrollar Cacao Premium Colombia para ingresar al mercado belga, considerando la competencia, los requisitos de acceso, los canales de comercialización y la propuesta de valor basada en el origen y la calidad del cacao?*

Enfoques temáticos sugeridos: inteligencia de mercados, segmentación de consumidores y clientes B2B, comportamiento del consumidor, análisis de la competencia, cacao y chocolate premium, propuesta de valor, diferenciación por origen, identidad territorial, posicionamiento de marca, estrategia de internacionalización, selección de mercados, canales de distribución, requisitos de acceso a mercados, logística internacional y estrategia de precios.

Figura 44. Cartografía original del caso Cacao Premium Colombia



Fuente: elaboración de los estudiantes participantes; registro fotográfico ilustrativo del trabajo colaborativo.

LECTURA ANALÍTICA Y ALCANCE DE LA INFORMACIÓN

El caso de Cacao Premium Colombia conecta el producto transformado con los territorios y pequeños productores de cacao para el mercado belga. Esta relación puede orientar una diferenciación basada en origen y características sensoriales. La elección entre compradores empresariales y consumidores finales modifica la propuesta: los primeros incorporan el cacao o chocolate a su oferta; los segundos se relacionan directamente con la marca y la experiencia de consumo.

La selección de canales especializados permite concentrar la comunicación en públicos que valoren esos atributos. El empaque, la conservación y la logística acompañan la construcción del posicionamiento, mientras que las alianzas comerciales acercan la oferta a los compradores. El proyecto examina cómo convertir la relación con el origen en una propuesta comercial consistente dentro de un entorno chocolatero competitivo.

04

CAPÍTULO 4

Valoración estudiantil de la experiencia

4.1 Propósito y características de la información

La valoración recoge opiniones de los estudiantes sobre la comprensión de la problemática, el aprendizaje basado en casos, las competencias investigativas, el pensamiento crítico y trabajo colaborativo, y la experiencia general. El instrumento contiene 15 ítems organizados en cinco bloques de tres preguntas, con cinco alternativas de respuesta desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Los cinco bloques permiten organizar las respuestas según aspectos de la experiencia: comprensión del problema, aprendizaje basado en casos, competencias investigativas, pensamiento crítico y trabajo colaborativo, y valoración general; el análisis se concentra en las percepciones de los participantes sobre las actividades desarrolladas.

4.2 Procedimiento de revisión descriptiva

La revisión utiliza los porcentajes agregados. Para cada ítem se suma totalmente de acuerdo y de acuerdo, denominando al resultado acuerdo combinado. El cálculo se realiza sobre cifras ya redondeadas a un decimal; por ello, no se reconstruyen frecuencias individuales ni se presentan los resultados como porcentajes exactos.

Para cada bloque se calcula la media aritmética del acuerdo combinado de sus tres ítems, este indicador resume las respuestas favorables por tema; no representa la proporción de estudiantes que respondió favorablemente a todas las preguntas del bloque. El redondeo de los porcentajes puede producir diferencias de una décima en las sumas.

4.3 Resultados por ítem

Tabla 3. Distribución porcentual de las respuestas por ítem

Ítem	Enunciado	TA	A	N	D	TD
1	La actividad ayudó a comprender la diferencia entre problema empresarial y problema de investigación.	40,3	54,2	4,2	0,0	1,4
2	La construcción visual permitió identificar con mayor claridad la problemática del caso.	62,5	33,3	1,4	0,0	2,8
3	Después de la actividad, el grupo tiene mayor claridad sobre lo que desea investigar.	65,3	30,6	2,8	0,0	1,4
4	Trabajar con una problemática empresarial real facilita la comprensión de los conceptos del curso.	51,4	45,8	1,4	0,0	1,4
5	La construcción del caso permite relacionar la teoría con situaciones reales de las empresas.	50,0	48,6	0,0	0,0	1,4
6	El análisis de casos favorece la comprensión de problemas empresariales complejos.	48,6	45,8	4,2	0,0	1,4
7	La actividad ayudó a identificar la información necesaria para investigar una problemática empresarial.	44,4	50,0	4,2	0,0	1,4
8	Se comprende mejor la importancia de utilizar diferentes fuentes de información en un estudio de caso.	47,2	50,0	1,4	0,0	1,4
9	La actividad permitió reconocer vacíos de información que deben abordarse durante la investigación.	43,1	51,4	4,2	0,0	1,4
10	La discusión grupal contribuyó a mejorar la comprensión del caso.	50,0	41,7	5,6	0,0	2,8
11	La retroalimentación de otros estudiantes permitió identificar aspectos no considerados inicialmente.	36,1	51,4	8,3	1,4	2,8
12	La actividad favoreció la construcción colectiva de ideas y alternativas de análisis.	44,4	48,6	4,2	0,0	2,8
13	La construcción de casos es una estrategia útil para la formación profesional.	51,4	44,4	2,8	0,0	1,4
14	Participar en la construcción de un caso empresarial fortalece el interés por la investigación.	54,2	40,3	4,2	0,0	1,4
15	Existe interés en continuar desarrollando el caso hasta convertirlo en un producto académico más completo.	50,0	44,4	2,8	1,4	1,4

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario aplicado (n = 72). Valores en porcentaje. TA: totalmente de acuerdo; A: de acuerdo; N: ni de acuerdo ni en desacuerdo; D: en desacuerdo; TD: totalmente en desacuerdo.

Los promedios por bloque (Tabla 4) muestran una valoración ampliamente favorable de la experiencia en las cinco dimensiones evaluadas, con proporciones de respuestas positivas superiores al 90 %. El aprendizaje basado en casos alcanza el mayor valor (96,7 %), seguido de la comprensión de la problemática y las competencias investigativas (95,4 % en ambos casos). La valoración general de la experiencia registra un 94,9 %, mientras que el pensamiento crítico y el trabajo colaborativo presentan el menor resultado entre las dimensiones, con un 90,7 %. En conjunto, estos datos reflejan una percepción favorable de la estrategia formativa, aunque se observan diferencias entre sus componentes.

Por su parte, el análisis de los ítems individuales de la Tabla 3 permite profundizar en aspectos específicos de la experiencia. El 95,9 % de los estudiantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que, después de la actividad, su grupo tenía mayor claridad sobre lo que deseaba investigar. Asimismo, el 98,6 % consideró que la construcción del caso permite relacionar la teoría con situaciones reales de las empresas; este resultado corresponde al mayor nivel de acuerdo entre los ítems evaluados. Por otra parte, el 95,8 % consideró que la construcción de casos es útil para su formación profesional y el 94,5 %, que fortalece su interés por la investigación, mientras que el 94,4 % expresó interés en continuar desarrollando el caso hasta convertirlo en un producto académico más completo. En contraste, la retroalimentación entre estudiantes registró el menor nivel de acuerdo por ítem, con un 87,5 %, lo que evidencia una oportunidad de mejora en el intercambio de perspectivas y la construcción colaborativa del conocimiento.

Estos resultados constituyen un insumo empírico para valorar la percepción estudiantil frente a la estrategia metodológica implementada. La base de respuestas incluye 27 estudiantes de Teoría de Negocios Internacionales, 27 de Inteligencia de Marketing y 18 de Mercadeo Internacional, para un total de 72 participantes. En conjunto, los hallazgos permiten identificar fortalezas percibidas en la articulación entre teoría y realidad empresarial, así como oportunidades para fortalecer la retroalimentación entre pares.

4.4 Lectura de los bloques temáticos

Tabla 4. Promedios descriptivos de porcentajes por bloque

Bloque temático	Promedio de acuerdo combinado
Comprensión de la problemática	95,4 %
Aprendizaje basado en casos	96,7 %
Competencias investigativas	95,4 %
Pensamiento crítico y trabajo colaborativo	90,7 %
Valoración de la experiencia	94,9 %

Fuente: elaboración propia. Media aritmética del acuerdo combinado de los tres ítems de cada bloque, calculada a partir de porcentajes redondeados a un decimal.

La relación entre teoría y situaciones reales presenta 98,6 % de acuerdo combinado. La comprensión de conceptos mediante una problemática real alcanza 97,2 %, y el análisis de problemas complejos obtiene 94,4 %. El patrón destaca el valor que los estudiantes atribuyen a situar los contenidos del curso en contextos organizacionales.

En comprensión de la problemática, el acuerdo combinado es 94,5 % para distinguir problema empresarial y problema de investigación, 95,8 % para la claridad derivada de la construcción visual y 95,9 % para la claridad sobre aquello que se desea investigar.

En competencias investigativas percibidas, los valores son 94,4 % para identificar información necesaria, 97,2 % para comprender la importancia de diferentes fuentes y 94,5 % para reconocer vacíos de información. El mayor acuerdo se concentra en el uso de fuentes diversas, componente central de la búsqueda y organización de información.

En pensamiento crítico y trabajo colaborativo, la discusión grupal registra 91,7 %, la retroalimentación de pares 87,5 % y la construcción colectiva 93,0 %. El indicador de retroalimentación presenta el menor acuerdo del conjunto. Aunque predomina una valoración favorable, este resultado muestra una experiencia menos uniforme en el intercambio de observaciones entre estudiantes.

La utilidad para la formación profesional obtiene 95,8 %, el interés por la investigación 94,5 % y la intención de continuar el caso 94,4 %. Se reportan por separado porque expresan aspectos distintos. Estos resultados vinculan la experiencia con su pertinencia profesional, la motivación investigativa y la disposición a profundizar el trabajo académico.

05

CAPÍTULO 5

Discusión y aprendizajes de la experiencia

5.1 Información comercial y delimitación de problemas

Los casos de Pollos Bravo, Parchaos, Yakar, Teatropolis y Café y Aroma comparten un interés por comprender clientes y mejorar posicionamiento; sin embargo, sus problemas no son equivalentes: hogares y restaurantes demandan condiciones distintas de las familias que seleccionan formación artística o de quienes buscan una experiencia de café. La principal conexión es la necesidad de transformar una aspiración comercial en preguntas sobre segmentos, criterios de elección y canales.

GALEDSA relaciona la gestión de clientes con la disponibilidad de productos y la coordinación interna; Bordados y Comercializadora La Esmeralda incorpora el desafío de atender líneas comerciales heterogéneas. En ambos proyectos, conocer el mercado implica traducir la información en decisiones de oferta y servicio. Kohli y Jaworski (1990) vinculan la orientación al mercado con la generación y circulación de inteligencia y con la respuesta organizacional. Esta perspectiva ayuda a interpretar por qué el conocimiento del cliente debe articularse con las actividades de la empresa.

5.2 Capacidad organizacional y crecimiento

Galletas La Amistad, TOUT SAS y Teatropolis plantean tensiones entre expansión y capacidad. En el primer caso se relacionan puntos de venta, producción y gestión financiera; en el segundo, instalaciones, personalización y tiempos de entrega; en el tercero, cobertura, infraestructura y calidad de la experiencia. Su comparación muestra que aumentar la demanda y disponer de condiciones para atenderla son problemas diferentes.

Agro Origen introduce una dificultad adicional: la diversificación de productos. Analizar conjuntamente actividades agrícolas, ganaderas y avícolas exige reconocer diferencias en ciclos, clientes y distribución. ASOCAMPO agrega la dimensión asociativa. La perspectiva de recursos de Barney (1991) permite relacionar estas decisiones con las capacidades que sustentan la propuesta de valor: experiencia productiva, conocimiento técnico y relaciones organizacionales; la capacidad de responder al mercado forma parte del análisis del crecimiento.

5.3 Origen territorial e internacionalización

El origen caucano articula atributos de café, cacao, aguardiente y gastronomía; Café Caucano vincula tradición y transformación; Café Cauca destaca variedad y disponibilidad limitada; Cacao Premium Colombia relaciona producto y productores; y Aplanchados Doña Chepa conecta alimento e identidad gastronómica. En cada proyecto, el territorio adquiere una expresión comercial distinta: procedencia, experiencia sensorial, trayectoria o saber productivo.

Las propuestas dirigidas a Japón, Suiza, Bélgica y Estados Unidos relacionan producto, segmento y canal; el Aguardiente Caucano plantea comunicación intercultural; CAFICAUCA incorpora desarrollo de producto; y Café Cauca prioriza compradores especializados; Icocauchos amplía la comparación al ámbito industrial, donde el soporte técnico acompaña la oferta. La internacionalización implica aprender sobre compradores y construir relaciones, dimensiones destacadas por Johanson y Vahlne (2009).

La diversidad de proyectos muestra rutas de acceso a mercados condicionadas por la naturaleza del producto y la organización: la conservación de alimentos, la disponibilidad de lotes de café y la asistencia técnica industrial plantean decisiones diferentes. La comparación permite reconocer que la selección de un destino debe acompañarse de una oferta y una relación comercial específicas.

5.4 Productos académicos y percepciones estudiantiles

Los productos académicos y la valoración estudiantil describen dimensiones complementarias de la experiencia: las narraciones y cartografías organizan situaciones empresariales; el cuestionario recoge cómo los estudiantes

interpretan su participación. El 98,6 % de acuerdo con la relación teoría–realidad expresa el valor atribuido a trabajar con problemas de organizaciones concretas.

La retroalimentación entre pares presenta un acuerdo menor que los demás componentes. Este resultado centra la atención en el contenido de las observaciones y su uso dentro del proceso de construcción. Hattie y Timperley (2007) relacionan la utilidad de la retroalimentación con la información que aporta para comprender la tarea y avanzar en ella. La discusión y el debate entre estudiantes adquieren así un sentido formativo cuando permite precisar preguntas y revisar argumentos.

La interpretación distingue entre percepción de aprendizaje y desempeño. Deslauriers et al. (2019), en un estudio sobre enseñanza universitaria de física, encontraron diferencias entre ambas dimensiones; este antecedente ayuda a precisar el alcance del cuestionario: sus resultados describen la experiencia percibida por los estudiantes. La valoración de competencias mediante productos o tareas específicas constituye una línea complementaria de investigación.

5.5 Aportes y límites de la comparación de casos

Flyvbjerg (2006) cuestiona la idea de que el conocimiento de casos carezca de valor científico por su carácter contextual. Su argumento no autoriza a generalizar cualquier colección: obliga a considerar la calidad y profundidad del trabajo. La contribución se sitúa en una comparación delimitada de problemas y decisiones presentes en los relatos, no en la representación estadística del universo empresarial.

La delimitación y diversidad de fuentes discutidas por Baxter y Jack (2008) ofrecen criterios para profundizar los casos; aplicados a este corpus, permiten reconocer la necesidad de documentar fechas, unidades de análisis y procedencia de datos.

5.6 Aprendizajes y relación universidad–empresa

La experiencia articula actividades de formulación de preguntas, organización de información y argumentación de alternativas. Los estudiantes participan en la construcción de productos vinculados con situaciones reales, mientras que el acompañamiento docente orienta la relación entre conceptos y problemas. Esta articulación expresa el sentido de la investigación formativa como práctica de aprendizaje mediante la indagación (Restrepo Gómez, 2003).

Para las organizaciones, los proyectos plantean alternativas relacionadas con consumidores, oferta, procesos y expansión. La contribución académica consiste en organizar estas decisiones y analizar sus relaciones: captar clientes requiere responder operativamente; diferenciar productos implica comunicar atributos; y ampliar mercados demanda construir canales y vínculos comerciales.

La relación universidad–empresa se configura como un espacio de intercambio entre conocimiento académico y experiencia organizacional. Su continuidad puede favorecer nuevas preguntas sobre implementación, resultados comerciales y evolución de las capacidades. Estas líneas amplían la indagación desde la construcción del caso hacia el seguimiento de las decisiones empresariales.

CIERRE

Conclusiones

El procedimiento reportado articula selección de organizaciones, problematización, búsqueda de información, representación mediante cartografías y acompañamiento académico. La documentación disponible permite reconstruir esa secuencia general.

El análisis empresarial identifica tres relaciones centrales: la comercialización vincula conocimiento del cliente y capacidad de respuesta; el crecimiento articula expansión y recursos organizacionales; y la internacionalización conecta diferenciación, compradores y canales. El origen territorial adopta expresiones específicas en alimentos y bebidas, mientras que en la oferta industrial la especialización técnica y el servicio adquieren un papel central.

La valoración estudiantil presenta un predominio de respuestas favorables: la relación teoría–realidad alcanza 98,6 % de acuerdo combinado y la retroalimentación entre pares, 87,5 %; los resultados destacan la pertinencia percibida del trabajo con organizaciones y señalan el intercambio entre estudiantes como un componente para profundizar.

La contribución de la experiencia reside en acercar la formación en negocios a la comprensión argumentada de problemas empresariales y en abrir nuevas líneas de indagación sobre sus decisiones y procesos de aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias

Alemdag, E., y Yildirim, Z. (2022). Effectiveness of online regulation scaffolds on peer feedback provision and uptake: A mixed methods study. *Computers & Education*, 188, 104574. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104574

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Baxter, P., y Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573

Deslauriers, L., McCarty, L. S., Miller, K., Callaghan, K., y Kestin, G. (2019). Measuring actual learning versus feeling of learning in response to being actively engaged in the classroom. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 116(39), 19251–19257. https://doi.org/10.1073/pnas.1821936116

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. https://doi.org/10.1177/1077800405284363

Hattie, J., y Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. https://doi.org/10.3102/003465430298487

Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Kohli, A. K., y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. https://doi.org/10.1177/002224299005400201

Popli, N. K., y Singh, R. P. (2024). Enhancing academic outcomes through industry collaboration: Our experience with integrating real-world projects into engineering courses. *Discover Education*, 3(1), 217. https://doi.org/10.1007/s44217-024-00300-w

Restrepo Gómez, B. (2003). Investigación formativa e investigación productiva de conocimiento en la universidad. *Nómadas*, (18), 195–202. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105117890019

ANEXO

Anexo A. Cuestionario de valoración de la experiencia

Alternativas de respuesta: totalmente de acuerdo; de acuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo.

Comprensión de la problemática

1. La actividad ayudó a comprender la diferencia entre problema empresarial y problema de investigación.

2. La construcción visual permitió identificar con mayor claridad la problemática del caso.

3. Después de la actividad, el grupo tiene mayor claridad sobre lo que desea investigar.

Aprendizaje basado en casos

4. Trabajar con una problemática empresarial real facilita la comprensión de los conceptos del curso.

5. La construcción del caso permite relacionar la teoría con situaciones reales de las empresas.

6. El análisis de casos favorece la comprensión de problemas empresariales complejos.

Competencias investigativas

7. La actividad ayudó a identificar la información necesaria para investigar una problemática empresarial.

8. Se comprende mejor la importancia de utilizar diferentes fuentes de información en un estudio de caso.

9. La actividad permitió reconocer vacíos de información que deben abordarse durante la investigación.

Pensamiento crítico y trabajo colaborativo

10. La discusión grupal contribuyó a mejorar la comprensión del caso.

11. La retroalimentación de otros estudiantes permitió identificar aspectos no considerados inicialmente.

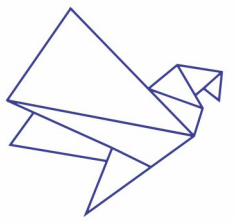
12. La actividad favoreció la construcción colectiva de ideas y alternativas de análisis.

Valoración de la experiencia

13. La construcción de casos es una estrategia útil para la formación profesional.

14. Participar en la construcción de un caso empresarial fortalece el interés por la investigación.

15. Existe interés en continuar desarrollando el caso hasta convertirlo en un producto académico más completo.


EDITORIAL
UNIAUTÓNOMA

LIBRO DE FORMACIÓN · ESCUELA DE NEGOCIOS

Investigación en escenarios empresariales

> *Veintidós organizaciones del Cauca, veintidós retos reales: el territorio convertido en aula para pensar, investigar y decidir.*

Investigación en escenarios empresariales reúne los casos construidos por estudiantes de la Escuela de Negocios de la Uniautónoma del Cauca a partir de empresas, cooperativas, asociaciones y emprendimientos del entorno regional: cafés de origen, cacao, aguardiente, gastronomía tradicional, confección, agroindustria e industria.

Cada caso presenta el contexto de la organización, su reto central, preguntas orientadoras y una lectura analítica de sus decisiones de comercialización, crecimiento e internacionalización. La obra reconstruye, además, el proceso metodológico que dio origen a los casos y analiza la valoración de los 72 estudiantes que participaron en la experiencia.

Un material vivo para docentes, estudiantes y empresarios que quieran discutir decisiones reales, contrastar alternativas y reconocer en el tejido empresarial de la región una fuente permanente de aprendizaje, investigación y transformación.

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Universidad Andina del Cusco
ISBN 978-628-7940-16-1

EDITORIAL
UNIAUTÓNOMA
Desplegamos Historias