



Vigilada Mineducación

**INFORME DE CONSULTORÍA BAJO LA METODOLOGÍA ESTRAMIPYME PRESTADA A
“DRINK UP S.A.S.”**

YEIMI ANDREA PUERTA VAHOS

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de Magister en
Administración de Negocios (MBA)**

Luz María Rivas Montoya, Ph. D.

Asesora temática y metodológica:

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2023

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
ETAPAS METODOLOGÍA ESTRAMIPYME.....	10
DIAGNÓSTICO	13
EXPLORAR	13
CONOCER.....	16
ANALIZAR	19
Macroentorno:	19
Sector o Industria	20
Análisis Interno.....	22
INTEGRAR	24
El Circulo Dorado	24
Marco Análisis VRIO	25
Reloj Estratégico de Bowman	26
Radar Estratégico Organizacional.....	27
CO-CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA	32
FACILITAR.....	32
CONSOLIDAR	37
LECCIONES APRENDIDAS.....	43
RETROALIMENTACIÓN Y APORTES A LA METODOLOGÍA	44
CONCLUSIONES.....	45
REFERENCIAS	47

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 Presentación sachet marca “XHOT”</i>	6
<i>Figura 2 Presentación lata marca “XHOT”</i>	7
<i>Figura 3 Proceso de línea semiautomática de envasado Drink Up s.a.s</i>	8
<i>Figura 4 Estructura Metodología Estramipyme</i>	11
<i>Figura 5 Testimonios de actores claves Drink Up</i>	18
<i>Figura 6 Análisis de riesgos y oportunidades que ofrece el Macroentorno</i>	20
<i>Figura 7 Análisis de riesgos y oportunidades que ofrece el Sector</i>	21
<i>Figura 8 Círculo Dorado Actual Drink Up</i>	24
<i>Figura 9 Marco Análisis VRIO Capacidades distintivas Drink Up</i>	25
<i>Figura 10 Marco Análisis VRIO Ventaja competitiva Temporal Drink Up</i>	26
<i>Figura 11 La posición competitiva de Drink Up según reloj estratégico</i>	27
<i>Figura 12 Radar estratégico Drink Up</i>	28
<i>Figura 13 Reto Estratégico Drink Up</i>	31
<i>Figura 14 Lienzo de propuesta de valor Drink Up. Versión 1</i>	33
<i>Figura 15 Lienzo de modelo de negocio Drink Up. Versión 1</i>	34
<i>Figura 16 Lienzo de propuesta de valor Drink Up. Versión 2</i>	35
<i>Figura 17 Lienzo de modelo de negocio Drink Up. Versión 2</i>	36
<i>Figura 18 Gráfico de priorización de acciones por color</i>	42

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Resumen de Macrotendencias para Drink Up S.A.S.</i>	13
<i>Tabla 2 Cronograma de ejecución de entrevistas.</i>	16
<i>Tabla 3 Recursos y capacidades Drink Up s.a.s.</i>	23
<i>Tabla 4 Consolidado de Valoraciones Radar estratégico Drink Up</i>	28
<i>Tabla 5 Consolidado de cada análisis realizado.</i>	29
<i>Tabla 6 Hoja de Ruta sugerida a Drink Up s.a.s</i>	37
<i>Tabla 7 Parámetros de priorización de acciones.</i>	41

RESUMEN

Este trabajo presenta el modelo de negocio derivado de la aplicación de la Metodología Estramipyme (Rivas Montoya, 2023), como consultoría al emprendimiento Drink Up S.A.S., microempresa en la industria de envasado de bebidas alcohólicas y no alcohólicas con marca propia, ubicada en el barrio Castilla del municipio de Medellín. Al aplicar Estramipyme, se realiza un análisis externo, fundamentado en las tendencias del macroentorno mundial y de la industria, a través de la investigación y la realización de entrevistas semiestructuradas a los actores más representativos de la misma. Además, se realiza un análisis interno para identificar las principales competencias distintivas de la empresa. Ambos análisis permitieron llegar a un diagnóstico estratégico, a priorizar un reto estratégico en particular y a co-crear una estrategia competitiva soportada en una hoja de ruta a seguir como recomendación para sus fundadores, y con el objetivo de aportar a la sostenibilidad a largo plazo del negocio. Adicionalmente, se complementa la metodología con un archivo formato Excel, donde se estructura, de forma fácil y práctica, cada una de las herramientas a usar durante todo el proceso estratégico, con el fin de que su aplicación se convierta en una dinámica sistemática al interior de cualquier emprendimiento o microempresa.

INTRODUCCIÓN

Drink Up S.A.S. es una microempresa constituida legalmente desde 2016, su actividad principal es la producción y comercialización de bebidas; específicamente cuenta con tres líneas de producto: bebidas alcohólicas, bebidas refrescantes y bebidas energizantes. Al 2023, la línea con mayor nivel de desarrollo y validación de mercado es la línea de bebidas alcohólicas, referenciadas con la marca registrada “XHOT”, en presentación sachet individual y caja por 12 unidades con variedad de sabores. Además, para ingresar a otros mercados objetivo y canales de distribución, se desarrolló una nueva presentación en lata de 310 ml, con diseños actualizados que evocan rasgos culturales, e implica un cambio total en la infraestructura de la empresa.

Figura 1 Presentación sachet marca “XHOT”



Fuente: Elaboración propia según imágenes suministradas por Drink Up s.a.s.

Figura 2 Presentación lata marca "XHOT"

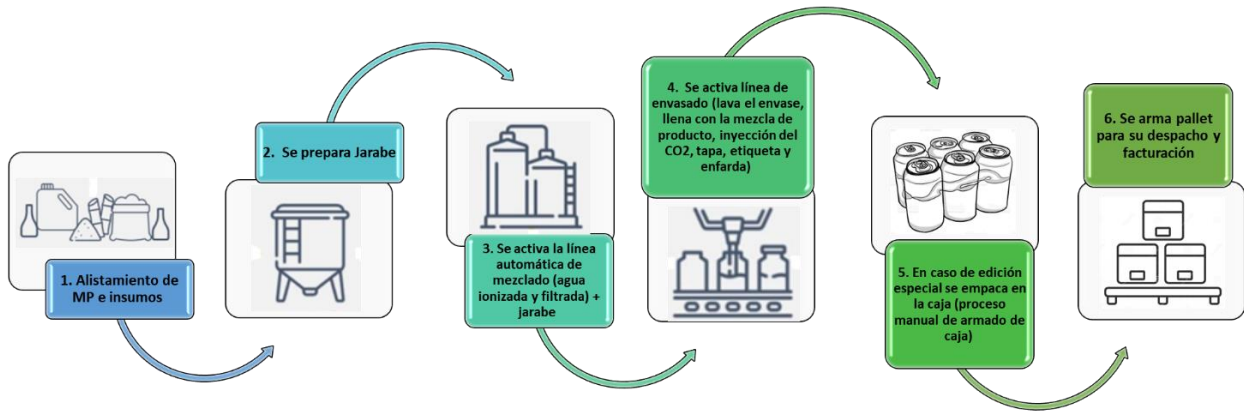


Fuente: Elaboración propia según imágenes suministradas por Drink Up S.A.S.

Para el desarrollo de esta nueva presentación en lata, derivada de un crecimiento orgánico y apalancamiento financiero, en el 2022 se realizó una inversión significativa para la empresa, la adquisición de una línea de envasado semiautomática, lo que posibilitó tener la capacidad de envasar bebidas planas (sin carbonatación) y carbonatadas (contiene CO₂) en diferentes tipos de envases, tales como botellas de vidrio, Pet (plástico) y lata.

Drink Up S.A.S. realiza esta inversión en una máquina diseñada a la medida, con el objetivo de escalar y aumentar la facturación no sólo de la línea de "XHOT", sino también potencializar las otras dos líneas ya mencionadas y así pasar de un nivel de ventas artesanal a uno más industrial.

Figura 3 Proceso de línea semiautomática de envasado Drink Up s.a.s



Fuente: Elaboración propia según imágenes suministradas por Drink Up s.a.s.

Sin embargo, una vez realizada la adquisición de este equipo, su dueño y fundador, Hernán Herrera, observa cómo la facturación de las líneas de marca propia, específicamente el “XHOT”, no mostraron la rotación y niveles de venta esperados, lo que genera una capacidad de producción no utilizada y diferentes inquietudes sobre la claridad de la estrategia competitiva de su negocio para hacerlo sostenible en el tiempo, ahora con este nuevo escenario.

Dado que el 97% de las empresas en Colombia están en la categoría de microempresa y particularmente para el departamento de Antioquia corresponde al 88% de las empresas registradas y activas en la Cámara de Comercio de Medellín (Cámara de Comercio de Medellín, 2022), vale la pena resaltar el caso de Hernán Herrera, pues son muchos los emprendedores y microempresarios que deben superar este tipo de retos, entre muchos otros, que se presentan en la etapa de crecimiento de todo emprendimiento. Uno de los mayores retos que enfrentó el señor Herrera fue pasar a producciones de escala y querer masificar sus productos.

También cabe resaltar que la mayor proporción de cierre anual de empresas corresponde a este tipo de micronegocios, cuyas principales causas asociadas o fallas recurrentes fueron la no realización de un modelo de negocios que le diera una fortaleza estratégica, arrojando un total de 73% de microempresas cerradas (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020) y

adicionalmente, un alto desconocimiento de las tendencias y el entorno en el que se movilizan o están directamente relacionadas, con un 43.7% de las microempresas cerradas (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020), estos aspectos que normalmente se desarrollan dentro del proceso de modelación de negociación y que fortalecen una propuesta de valor de cara a las necesidades del cliente. De esta manera se hace indiscutible la necesidad de otorgar y aplicar herramientas y/o metodologías como “EstraMipyme”, que les permitan a estos emprendedores aumentar sus probabilidades de éxito en el proceso de evolución de sus micronegocios.

Finalmente esta investigación tiene como principal objetivo el *diseñar un modelo de negocio para la microempresa Drink Up s.a.s, a través de la aplicación de la metodología “Estramipyme”*. Para ello se realizó un diagnóstico estratégico que permitió identificar riesgos y oportunidades en su modelo actual, de cara a las macrotendencias de entorno y de industria. Además, en la etapa de co-creación, fue posible alinear el modelo de negocio con los objetivos de crecimiento de su fundador y con mayor claridad sobre la estrategia competitiva de su emprendimiento en el mercado.

ETAPAS METODOLOGÍA ESTRAMIPYME

Recordemos que Estramipyme es “una metodología para formular el proceso estratégico en micronegocios, pequeñas y medianas empresas, desarrollada en 2019 por dos estudiantes del MBA de la Universidad EAFIT, Susana Álvarez Delgado y Santiago Zapata Correa, bajo la supervisión temática y metodológica” de la profesora e investigadora Luz María Rivas Montoya, quien a través de su conocimiento y experiencia, sumado al acompañamiento de estudiantes de todos los niveles, han logrado su aplicación a diferentes microempresa o pymes y así cumplir un propósito profundo, de convertir un proceso que puede verse muy denso, como lo es el desarrollo de un proceso estratégico para determinar una estrategia competitiva, en un herramienta de fácil y práctica aplicación que sea digerible para cualquier emprendedor y microempresario y “que les permita reconocer lo que más valoran sus clientes del negocio para apalancar allí su diferenciación y crecimiento” (Rivas Montoya, 2023).

Básicamente, esta metodología está estructurada en tres etapas de desarrollo de un proceso estratégico, que son: el diagnóstico, el reto estratégico y la cocreación de la estrategia competitiva. A su vez, estas se despliegan en 6 etapas de aplicación con sus respectivas herramientas, que funcionan como un ciclo virtuoso, ya que se recomienda a todo micronegocio, realizarla con una frecuencia determinada, según su industria y cuya estructura detallada se puede simplificar en la figura 4.

Figura 4 Estructura Metodología Estramipyme.



Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme.

A continuación, se presentará información más específica y los principales resultados obtenidos en cada una de las etapas según la estructura detallada anteriormente.

DIAGNÓSTICO

EXPLORAR

En esta primera etapa del proceso fue indispensable encontrar información externa relevante para el negocio, se identifica cuáles son las mega tendencias de consumo y de industria vigentes y que podrían generar afectaciones directas en su propuesta de valor, ya sea como generadores de riesgos o por el contrario oportunidades no reconocidas hasta ahora.

Luego de una investigación profunda, se resume en la Tabla 1. los hallazgos más relevantes en cuanto a tendencias del macroentorno y de industria.

Tabla 1 Resumen de Macrotendencias para Drink Up S.A.S..

MACROENTORNO	INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
Mega tendencia	Mega tendencia
Relevancia a lo esencial y necesario: Orientado al comportamiento mundial al alza en el costo de vida pospandemia, el consumidor regresa a lo básico, se priorizan los productos esenciales y la inversión de la capacidad adquisitiva en productos que considera le generan mayor valor. (EY, 2022)	Cultura preventiva en la alimentación: Orientación al consumo de bebidas que además de refrescar generen beneficios al organismo, "sin azúcar" (Euromonitor Internacional, 2023b), mejorar el sistema inmune (con vitaminas), proteínas y fibra. (IAAlimentos, 2023)
El planeta es primero: los consumidores y empresarios hoy son más conscientes de los impactos generados al planeta, derivados del consumo (Mckinsey & Company, 2022), priorizan productos sostenibles e incluso están dispuestos a pagar un poco más por ellos (PWC Global, 2023).	Naturalidad y Plant-based: Para el caso de Bebidas no alcohólicas, un aumento significativo en gran cantidad de ingredientes naturales y orgánicos (fruta o sabores y extractos naturales) (SAPORITI, 2023), preservantes naturales, azúcares sin sacarosa, agente secuestrante natural, acidulante, vitaminas. Bebidas vegetales) (IAAlimentos, 2023).

<p>Vida equilibrada y flexible: (simplicidad y escapismo, búsqueda de experiencias, valorando tiempo, priorizando sus deseos (EY, 2022)y necesidades para su salud física y bienestar mental), cultura de alimentación saludable (Mckinsey & Company, 2022), búsqueda del equilibrio personal (físico, mental y emocional) (Euromonitor Internacional, 2023a)</p>	<p>Normatividades e Impuestos: Establecimiento de normatividades e impuestos a bebidas con alto contenido de azúcar y/o alcohol, en pro de desincentivar su consumo (infobae, 2023).</p>
<p>Experiencias online y Phygital: Pospandemia se visualiza mayor confianza en realización de compras en línea y se mantiene la expectativa de seguir aumentando las compras a través de canales online (PWC Global, 2023), además de la búsqueda de experiencias físicas mejoradas con tecnologías digitales que disminuyan fricción en el proceso de compra (Euromonitor Internacional, 2023a).</p>	<p>Nolo: Corresponde al crecimiento del interés y consumo de bebidas alcohólicas o licores con bajo o nulo contenido de alcohol (Euromotonor Internacional, 2023c), actuando como sustituto de los licores tradicionales, ya que se comparten en los mismos espacios, haciendo eco a un nivel de conciencia de lo que se consume, principalmente la generación z y Milenials (Bacardi Limited, 2023).</p>
	<p>Mixología en casa: Luego de pandemia, el derivado del encierro y el trabajo en casa, se genera un estilo de vida más flexible y fluido donde se prioriza el gusto por experimentar nuevos ingredientes y combinación de sabores para vivenciar experiencias y celebraciones desde la comodidad de tu casa. (Bacardi Limited, 2023)</p>

Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida.

En la tabla 1 se resumen las megatendencias más destacadas, tanto para el macroentorno como de la industria de alimentos y bebidas. Se observa una gran influencia de la pandemia en la selección de preferencias y prioridades de los consumidores, focalizado por ejemplo en el valor

del tiempo, orientado a un equilibrio en todos los ámbitos de vida y que da predominancia a la salud tanto física como mental, destaca la vivencia de experiencias *phygital* y con una alta conciencia de los impactos ambientales que se generan.

CONOCER

Para esta etapa se entrevistaron los 3 principales competidores, 2 proveedores de insumos y equipos importantes y finalmente 3 posibles clientes, para un total de 8 encuentros presenciales, cuyo cronograma de ejecución se muestra en la Tabla 2, todas fueron entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas y de conversación espontánea, en compañía del fundador y dueño de Drink Up S.A.S., quien reconoce a los entrevistados como grandes conocedores del sector y con un mayor recorrido en la industria.

Tabla 2 Cronograma de ejecución de entrevistas.

N° Entrevista	Compañía	Fecha de entrevista	Categoría	Observación
Entrevista 1	INNBBE	10 de febrero de 2023	Competencia	Se ha desempeñado como jefe de mantenimiento en Coca Cola company, gerente general en gaseosas pool y acompañó todo el proceso de implementación de la planta de gaseosas Pool.
Entrevista 2	Duas Rodas Colombia	3 de marzo de 2023	Proveedor	Se ha desempeñado como gestor comercial de la multinacional Duas Rodas, distribuyendo las materias primas (aromas, sabores) para la industria de alimentos, con énfasis en bebidas.
Entrevista 3	DevMac	17 de marzo de 2023	Proveedor	Fundó Aguas Antioquia en el 2000, agua embotellada en el Urabá, la vendió y fundó DevMac gracias a su experiencia en "VIREL ® S.A.S es una empresa colombiana especializada en la fabricación y comercialización de equipos para el envasado de todo tipo de productos" .
Entrevista 4	Bacaña S.A.S	21 de marzo de 2023	Posible Cliente	Emprendimiento de bebida a base de panela
Entrevista 5	Water flavor S.A.S.	21 de marzo de 2023	Posible Cliente	Aguas botánicas (sabores a vegetales espinaca, pepino, etc.).

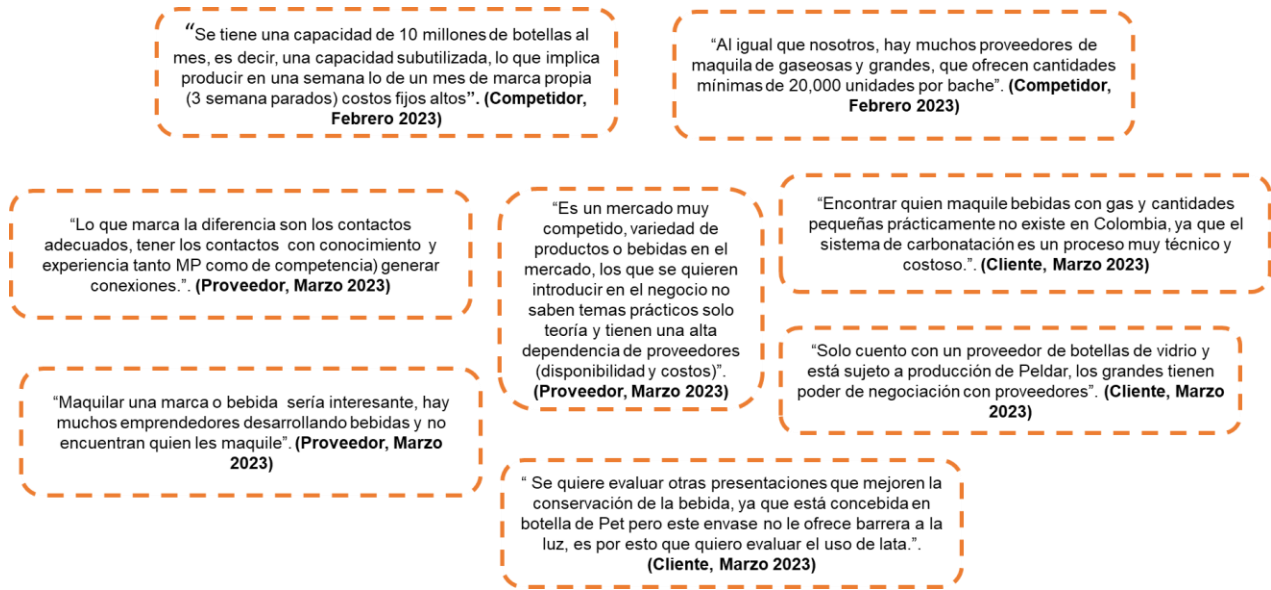
Entrevista 6	Bebidas Green	27 de marzo de 2023	Posible Cliente	Fundó bebidas Green y fue uno de los primeros empresarios en producir y comercializar bebidas saludables en Medellín, posicionando sus bebidas en las tiendas con énfasis en la salud.
Entrevista 7	Spron y P&C	29 de marzo de 2023	Competencia	Maquila de bebidas en lata y carbonatadas, es la competencia más cercana de Drink Up S.A.S.
Entrevista 8	Filling	31 de marzo de 2023	Competencia	Fundó una de las embotelladoras más grandes de Medellín y en la actualidad es uno de los mayores maquiladores de bebidas para tiendas D1.

Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida.

Al tomar como referencia una de las herramientas que nos brinda Estramipyme en el Anexo B: Preguntario (Rivas Montoya, 2023), se definen algunas de las temáticas que se tomaron de base para las entrevistas, las cuales fueron: propuesta de valor, recursos y capacidades, fuentes de ingreso, sus clientes, riesgos y oportunidades y sus competidores.

Finalmente, es importante aclarar que, basados en los hallazgos, luego de la realización de las primeras entrevistas con competidores y proveedores, se decide programar los encuentros posteriores, no con clientes de marca propia, sino con posibles clientes de maquila, en la figura 5 se puede observar algunos de los testimonios encontrados más relevantes:

Figura 5 Testimonios de actores claves Drink Up.



Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme.

En general los ejercicios de entrevistas fueron abiertas, cordiales y nutridas, evidencian las necesidades de la industria y que desde la gran experiencia de cada uno de los entrevistados permiten obtener conocimientos profundos y complementarios a las perspectivas que se tienen desde Drink Up y a valorar capacidades que no reconocía como distintivas para el mercado.

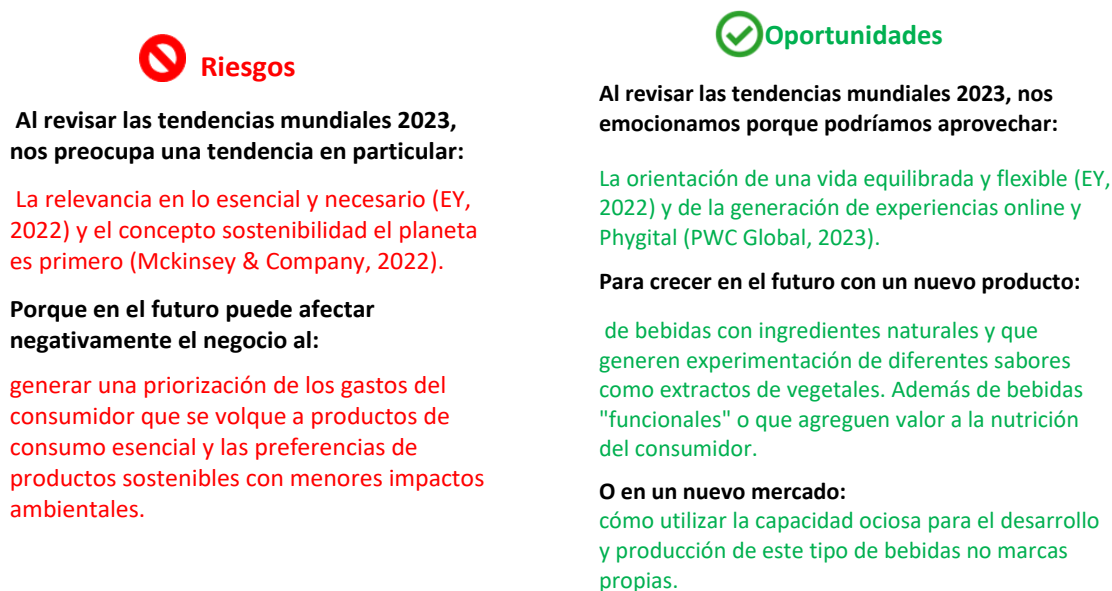
ANALIZAR

Para esta etapa, a partir de la síntesis de megatendencias de la Tabla 1, se priorizan cuáles son los principales riesgos y oportunidades que impactan directamente al negocio, tanto desde la perspectiva de tendencias mundiales como del sector o industria de bebidas. Para el desarrollo, se usa la herramienta sugerida por Estramipyme para esta etapa, que se representan en las Plantillas de riesgos y oportunidades.

Macroentorno:

Referente a la perspectiva del macroentorno se identifican dos grandes riesgos: el primero derivado de las problemáticas pospandémicas, una crisis económica global reflejada en índices de inflación altos en todos los países, esto ocasiona un alza en los costos de todo los productos y una pérdida de capacidad adquisitiva para el consumidor, lo que lo ha llevado a priorizar los gastos y focalizarlos en los productos esenciales para el hogar, y dejar de lado productos considerados no necesarios. El segundo riesgo consiste en la conciencia mundial del cuidado del planeta y la interiorización del concepto de sostenibilidad, convirtiéndose cada vez más en un criterio importante para la selección de productos que el consumidor adquiere y que finalmente conlleva que las organizaciones hoy están invirtiendo en disminuir su huella de carbono y que esto sea visible para el consumidor final, inversiones que son más complejas de realizar para los micronegocios y emprendimientos.

Figura 6 Análisis de riesgos y oportunidades que ofrece el Macroentorno.



Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme.

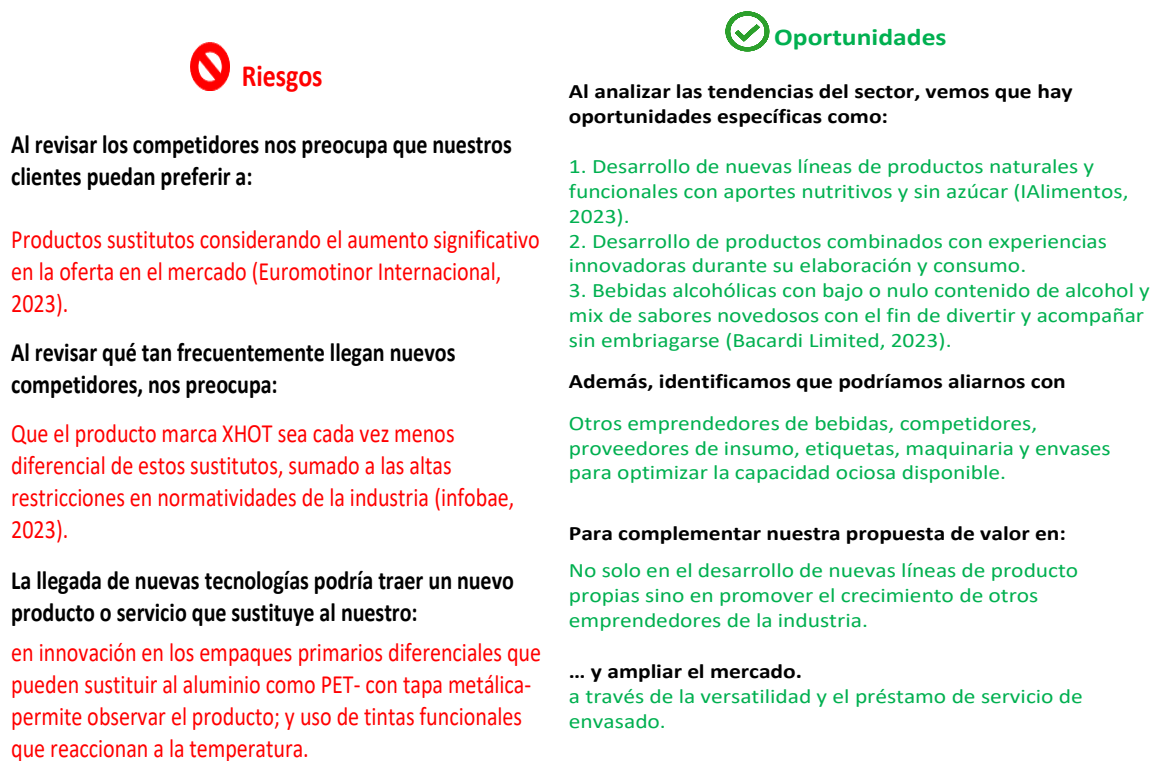
Ahora bien, así mismo se identifican oportunidades en el macroentorno que el negocio puede aprovechar, también como consecuencia de la pandemia, se evidencia en el consumidor una orientación a tener una vida equilibrada y flexible, donde es importante contar con tiempo y espacio para todos los ámbitos de la vida, no solo trabajo o estudio, poder contar con flexibilidad en el manejo de su tiempo, de la mano de hacer un consumo más cociente del impacto en su salud, además que se aumenta la confianza y uso de canales online para la referenciación, búsqueda y compra de productos y experiencias digitales.

Sector o Industria

Con respecto a la industria se pueden encontrar riesgos asociados principalmente a la gran variedad de ofertas de productos sustitutos y con empaques innovadores en el mercado,

específicamente para productos en la categoría de hard Seltzer, haciendo cada vez más complejo la diferenciación y reconocimiento de la marca XHOT.

Figura 7 Análisis de riesgos y oportunidades que ofrece el Sector.



Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme.

También se identifican oportunidades importantes para Drink Up, como el desarrollo de nuevas líneas de bebidas formuladas con insumos saludables y funcionales e incluir dentro de su marca propia de hard Seltzer mix de sabores diferenciales, como extractos de vegetales para generar experiencias divertidas y nutritivas al consumidor final. Así mismo, se identifica que las conexiones existentes con los diferentes actores de la cadena de valor de la industria de bebidas, permitiría asociaciones importantes para el préstamo de servicios de envasado.

Análisis Interno

Durante el proceso de las entrevistas, también se realizaron conversaciones de valor con Hernán Herrera, fundador de Drink Up, quien durante los diferentes ejercicios, también intenta resolver las mismas preguntas sobre la propuesta de valor que a la fecha ofrecía su negocio, o también, decir con certeza el propósito del por qué razón había iniciado con dicho emprendimiento, aparte de generar ingresos, o dar claridad sobre los factores diferenciales que hacía que sus clientes eligieran sus productos; y sin darse cuenta, descubre que a pesar de todo el amor, esfuerzo y trabajo que ha dedicado en materializar su idea de negocio, poco tiempo le había destinado a definir respuestas estructuradas a los temas relacionados con la estrategia competitiva de su microempresa, la cual hoy cuenta con 3 empleados, incluyéndolo.

Es así como, derivado de las entrevistas con competidores y proveedores cercanos, se hace consciente que cuenta con capacidades importantes, como lo es la capacidad instalada subutilizada de su línea semiautomática de envasado, la cual al ser inicialmente diseñada a la medida de sus productos, brinda la posibilidad de realizar producciones en baches pequeños (300 litros por rodaje) y de envasar en presentaciones en vidrió, Pet y lata, sin contar que gracias a su recorrido y empatía, mantiene conexiones cercanas y de confianza con variedad de actores de la industria, sumando una experticia técnica que ha construido del proceso de envasado de bebidas; por lo que, en consecuencia, el señor Hernán decide focalizar las entrevistas adicionales en posibles clientes B2B, quienes al igual que él al inicio, buscan un apoyo para desarrollar y maquilar sus productos y poderlos llevar a un mercado cada vez más competitivo.

Finalmente, a continuación, en la Tabla 3. se describen los principales recursos con los que actualmente cuenta Drink Up S.A.S.:

Tabla 3 Recursos y capacidades Drink Up s.a.s.

Recursos	Clasificación	Recurso
Tangibles	Físicos	Planta propia 60m2
		Tratamiento de Agua
		Línea de embotellado semiautomática (lata, Pet y vidrio)
		Máquina de etiquetado
Intangibles	Innovación	Formulas
		Marca registrada
		Conexiones en la industria
		Registros Sanitarios (INVIMA)
Activos Organizacionales	Humanos	Talento y conocimiento en sistema de envasado

Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida.

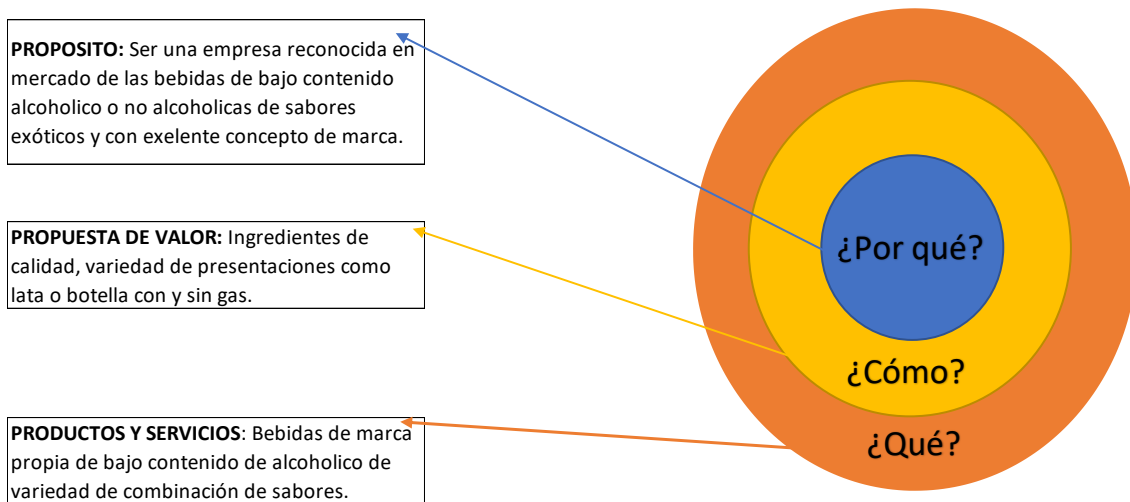
INTEGRAR

En esta etapa, se busca obtener una visión integral del negocio a través de la aplicación de 4 herramientas estratégicas sugeridas por la metodología, cuyo desarrollo se realiza con base en toda la información recogida de las entrevistas y consolidando los aspectos más relevantes de los testimonios claves en un análisis interno del negocio.

El Circulo Dorado

En esta herramienta se encuentra consolidado el propósito, la propuesta de valor y los productos y servicios que ofrece Drink Up S.A.S. en la actualidad, aclarando, como se mencionó en la etapa anterior, que no fue fácil para el fundador dar claridad sobre algunas de estas respuestas de forma estructurada.

Figura 8 Circulo Dorado Actual Drink Up



Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme.

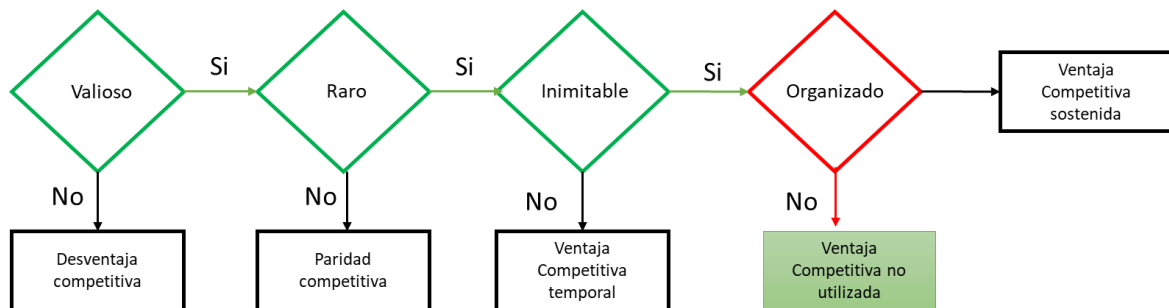
Se puede observar que tanto el propósito como la propuesta de valor giran en torno al producto y sus características, lo que puede evidenciar una falta de claridad de ambos aspectos de cara al mercado.

Marco Análisis VRIO

Este análisis es basado en la lista de Recursos y capacidades de Drink Up que se describen durante la etapa anterior en la Tabla 3, cuyos resultados se pueden observar en las Figuras 9 y 10.

Figura 9 Marco Análisis VRIO Capacidades distintivas Drink Up.

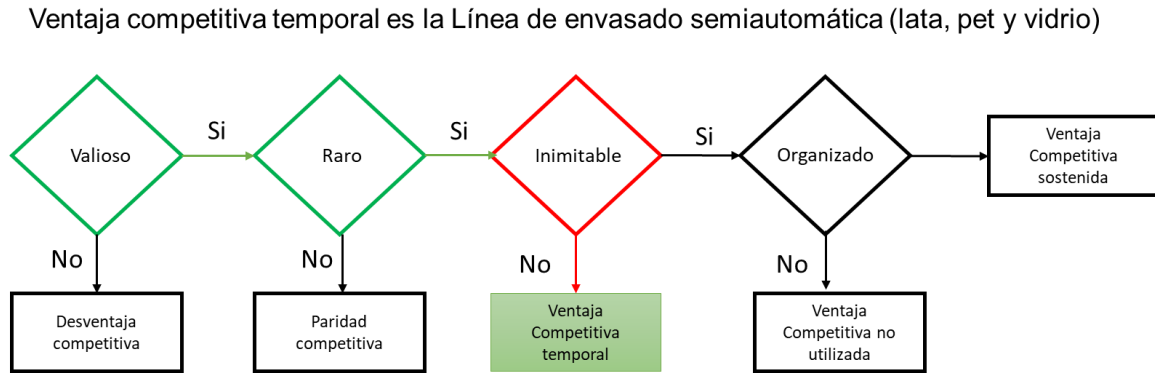
Capacidades distintivas no utilizadas son las alianzas en la industria y el Talento y conocimiento en sistema de envasado



Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme.

Si se valoran ambos recursos, tanto las conexiones y alianzas que su fundador tiene en la industria, como el conocimiento y la experiencia que ha desarrollado en el proceso de envasado, son considerados valiosos, ya que pueden ser una fuente de ingresos raros, debido a que no son fácilmente identificables en todos los negocios del sector y difíciles de imitar, dado que se requieren años de recorrido para poder desarrollar el mismo nivel de conocimiento; sin embargo, no se tienen estructurados u organizados dentro del negocio, por lo que se categorizan como Capacidades distintivas no Utilizadas del mismo.

Figura 10 Marco Análisis VRIO Ventaja competitiva Temporal Drink Up



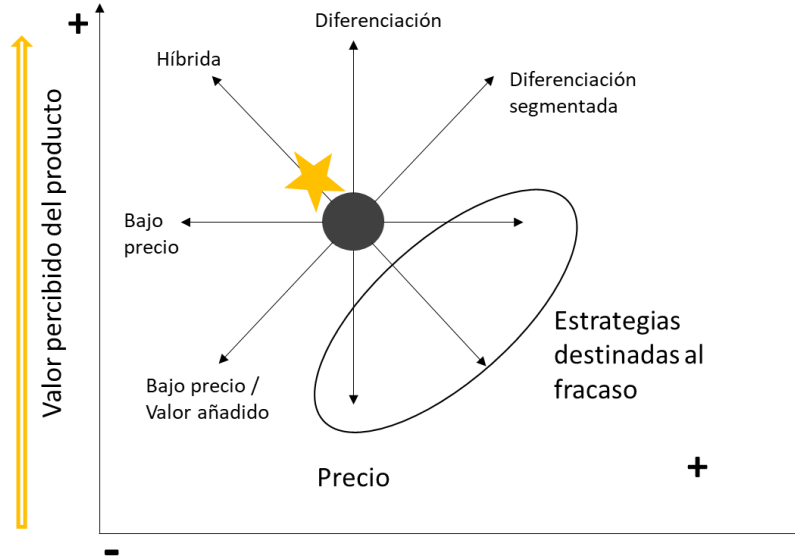
Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme.

Por otra parte, aplicando el mismo proceso de categorización para el recurso físico de la Línea de envasado semiautomática, a pesar de que se considera igualmente valiosa y rara si es posible que la competencia la pueda imitar, clasificándola como una ventaja competitiva temporal.

Reloj Estratégico de Bowman

Para la aplicación de esta herramienta, y así establecer la posición de Drink Up en el mercado, el análisis se efectúa a partir de la comparación de precios con los competidores y la percepción de valor que los clientes tienen de la marca propia “XHOT”. Se hace este análisis basado en XHOT, dado que es el producto de mayor rotación y reconocimiento del negocio en el mercado en el 2023.

Figura 11 La posición competitiva de Drink Up según reloj estratégico.



Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme.

Finalmente, ubicamos a Drink Up en una posición Híbrida baja, fundamentada en que los precios no son los más baratos, pero si son menores con respecto al promedio de los productos de su misma categoría de Hard Seltzers, adicionalmente, el cliente tiene una percepción media del valor del producto, derivado de leves rasgos de diferenciación en el sabor y diseño.

Radar Estratégico Organizacional

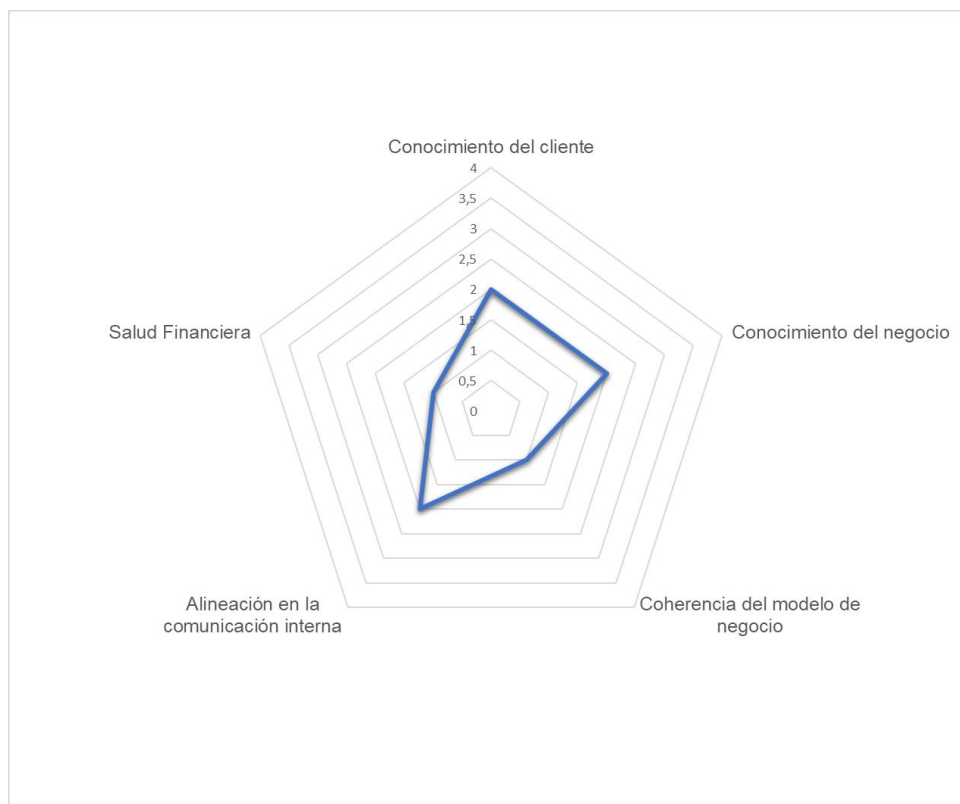
Al realizar la valoración de los cinco elementos claves del negocio planteados en la herramienta en sus cuatro posibles niveles descritos en Estramipyme, se obtienen:

Tabla 4 Consolidado de Valoraciones Radar estratégico Drink Up

	Elementos claves del negocio	Descripción de clasificación	Calificación	Ideal
1	Conocimiento del cliente	Solo describe al cliente desde una segmentación tradicional de mercado (estrato, edad, etc.).	2	4
2	Conocimiento del negocio	Identifica en qué negocio está, pero no cómo se diferencia de sus competidores.	2	4
3	Coherencia del modelo de negocio	La propuesta de valor no es clara y se limita a la descripción del producto.	1	4
4	Alineación en la comunicación interna	Solo la administración conoce el propósito común.	2	4
5	Salud Financiera	No se lleva información financiera de manera sistemática.	1	4

Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida.

Figura 12 Radar estratégico Drink Up



Fuente: Elaboración propia basada en Estramipyme.

A partir de estas valoraciones, se pueden identificar brechas importantes en el conocimiento del cliente y las características de su segmento de mercado, también del conocimiento del negocio actual, por el poco reconocimiento que se tiene de sus aspectos diferenciales de cara a la competencia y así mismo en la falta de alineación de la comunicación interna debido a que la estrategia principal del negocio solo yace en la cabeza de su fundador. Sin embargo, los retos más inminentes y de intervención inmediata, se encuentran en la coherencia del modelo de negocio planteado, por falta de una propuesta de valor clara y la salud financiera del negocio derivado de la falta de registros que permitan la gestión y toma de decisiones asertivas.

Al hacer un recorrido rápido por todas las etapas desarrolladas anteriormente, podemos concluir como resultado del diagnóstico, un consolidado en términos de riesgos y oportunidades o mejoras en cada uno de los análisis descritos, donde en cada herramienta se priorizan los retos más relevantes que se considera tiene hoy Drink Up.

Tabla 5 Consolidado de cada análisis realizado.

Tipo de Análisis		Retos identificados:	
		Riesgos	Oportunidades (Externo) o Mejoras (Interno)
Externos	Tendencias Mundiales	Marco legal cambiante, creación de leyes, reglamentos y normas por entidades gubernamentales	Orientación a productos con ingredientes naturales y bajos en azúcar que aporten beneficios nutricionales
	Tendencias de Industria	Alta oferta y fácil aparición de sustitutos	Establecimiento de alianzas entre proveedores, competidores y clientes para mitigar barreras de entrada en el mercado.
Internos	Circulo Dorado		Establecer un propósito de compañía que inspire y trascienda más allá de los productos

	VRIN	Holgura en la capacidad de producción de la línea semiautomática de embotellado instalada determinada como ventaja competitiva temporal.	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas competitivas y estructuración de la experiencia sobre el proceso de envasado.
	Reloj estratégico	Reinversión para lograr costos bajos y mantener precios bajos sin perder margen.	Generar mayor diferenciación en el mercado.
	Radar Estratégico	Falta de claridad en la propuesta de valor y estrategia que alinee a cada colaborador.	Fortalecer los registros e indicadores financieros de la empresa para una toma de decisiones más acertadas.

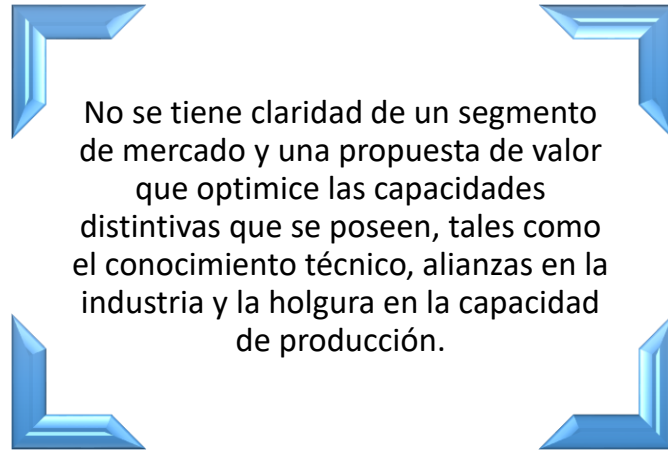
Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida.

Es evidente que aunque Drink Up está en un sector altamente competitivo, que exige mayor diferenciación en las líneas de productos actuales, cuenta con capacidades distintivas no utilizadas, que al agregarlas en una propuesta de valor clara, puede establecer una estrategia competitiva que genere un apalancamiento financiero del negocio y que además favorezca al establecimiento de un propósito de empresa que movilice e inspire no solo a su fundador, sino también a cada uno de sus colaboradores, promoviendo una estructuración más sólida de la misma y con un conocimiento más profundo del mercado.

Finalmente, por todo lo anterior se considera que el principal problema o reto estratégico identificado en el diagnóstico, es:

Figura 13 Reto Estratégico Drink Up

> **Reto
estratégico**

Four blue, 3D-style corner brackets arranged in a square frame around the text.

No se tiene claridad de un segmento de mercado y una propuesta de valor que optimice las capacidades distintivas que se poseen, tales como el conocimiento técnico, alianzas en la industria y la holgura en la capacidad de producción.

Fuente: Elaboración propia basada en Estramipyme.

CO-CREACIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

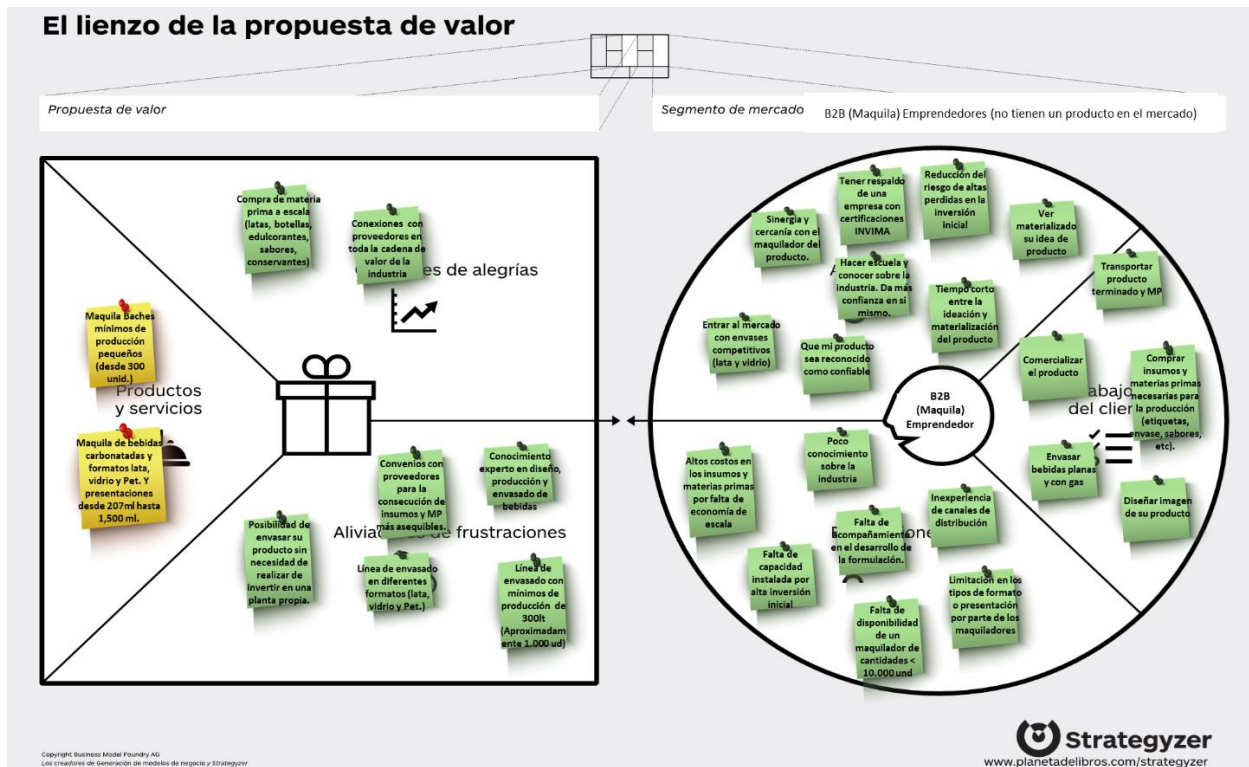
Luego de tener claridad en el reto principal a resolver, se inicia con la siguiente fase del proceso estratégico, que consiste en la co-creación de la estrategia competitiva, soportada en las últimas dos etapas del ciclo de desarrollo de la metodología Estramipyme, las cuales corresponden a las etapas de Facilitar y Consolidar.

FACILITAR

Para esta etapa de desarrollo, se toman como base las herramientas establecidas en la metodología de Generación de modelos de negocios (Osterwalder & Pigneur, 2010), tomando como herramientas los lienzos de propuesta de valor, la plantilla Ad-lib y finalmente el lienzo de modelo de negocio.

El primer ejercicio se realiza en conjunto entre el Fundador y la consultora del presente trabajo, quienes en función de las entrevistas realizadas durante la etapa Conocer, consolidan una primera propuesta de ambos lienzos, teniendo como foco el segmento de clientes “Emprendedores en el sector de bebidas”, partiendo de la identificación de sus trabajos, frustraciones y alegrías (Osterwalder y otros, 2014). A continuación, en la figura 14., se muestra la primera versión del lienzo.

Figura 14 Lienzo de propuesta de valor Drink Up. Versión 1.



Fuente: elaboración propia basado en (Osterwalder y otros, 2014).

Es este primer lienzo de propuesta de valor se identifican los trabajos del cliente, para este caso B2B, como por ejemplo diseñar imagen de su producto, compra de insumos, envasar su marca propia, comercializar y transportar su producto, luego se asocian las diferentes situaciones que le generan alegrías y frustraciones para finalmente realizar la propuesta de un nuevo servicio de envasado de bebidas en baches pequeños y en presentaciones competitivas en el mercado. Posteriormente, una vez consolidada la propuesta de valor, se completa el lienzo de modelo de negocio versión 1 de la Figura 15, con sus respectivas relaciones con clientes, canales, actividades claves, recursos clave y demás campos del Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figura 15 Lienzo de modelo de negocio Drink Up. Versión 1.



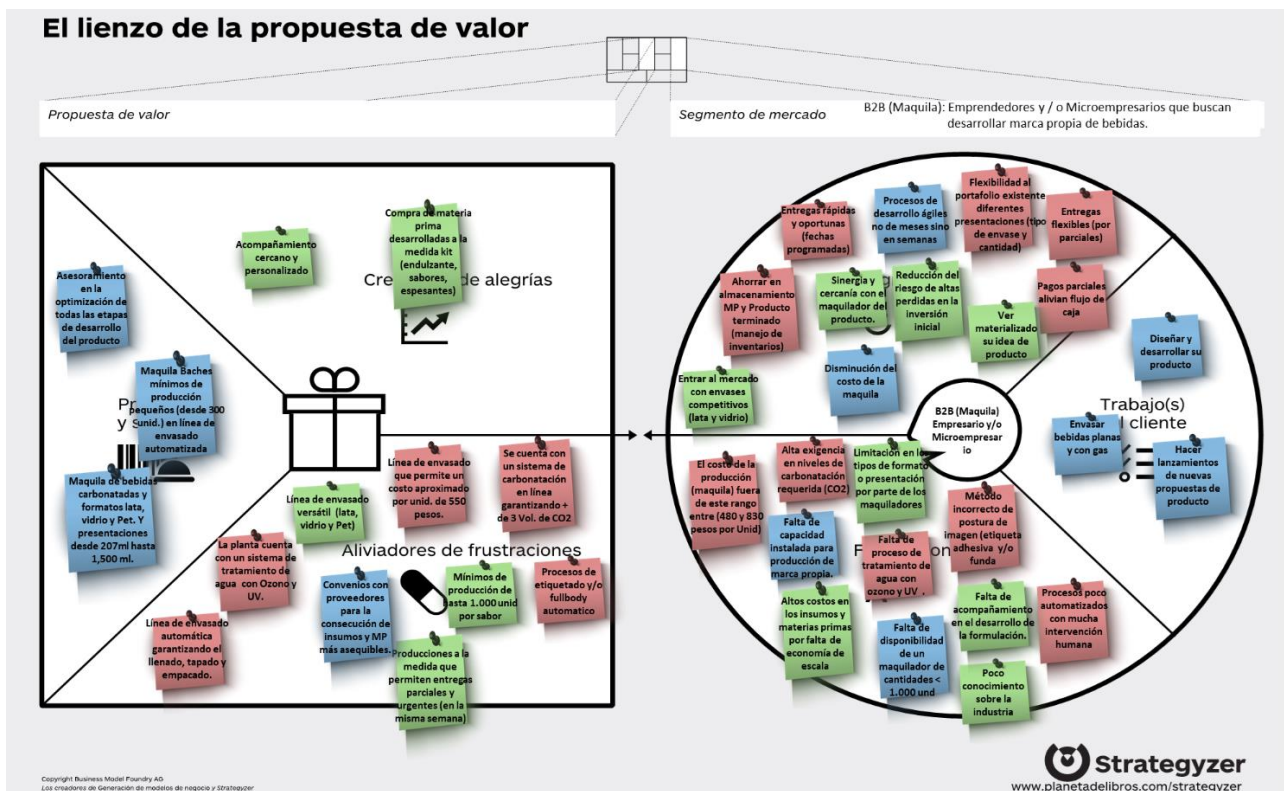
Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Es importante resaltar, que debido a la dificultad de congregar a todos los actores claves entrevistados en un mismo tiempo y espacio, se realiza la retroalimentación de las herramientas propuestas anteriormente, mediante un ejercicio de validación de forma individual con dos proveedores y un competidor y no a través del desarrollo de un taller de co-creación, como está propuesto en Estramipyme.

Como resultado de estas validaciones se generan algunas modificaciones en ambos lienzo. Para el caso del lienzo de la propuesta de valor se identifica que el segmento de mercado puede ampliarse, no solo incluye emprendedores, sino también a microempresarios con marca propias ya creada, con interés en realizar nuevos

lanzamientos o cambiar la presentación de sus productos, y que en algunas situaciones evidencia alegrías y frustraciones diferentes a las ya enlistadas en el lienzo. Así mismo, se sugiere consolidar los trabajos descritos en los principales y se adiciona un nuevo servicio de asesoramiento en la optimización de todas las etapas de desarrollo del producto. Es así como se agregan las nuevas alegrías y frustraciones vistas desde la perspectiva del microempresario, correspondientes a los ítems de color rojo, los verdes corresponden a la perspectiva del emprendedor y de color azul los ítems que aplican para ambos. El detalle se encuentra descrito en la Figura 16.

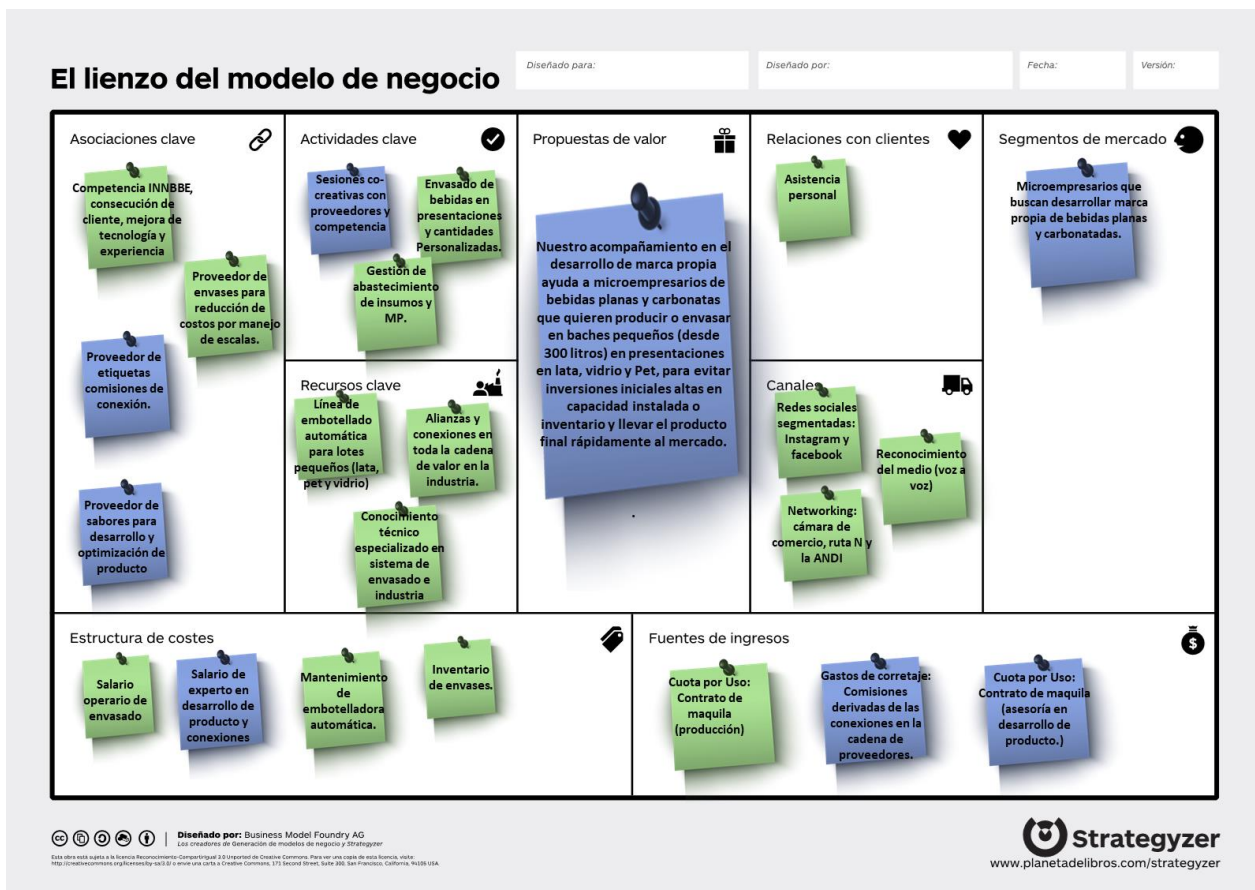
Figura 16 Lienzo de propuesta de valor Drink Up. Versión 2.



Fuente: elaboración propia basado en (Osterwalder y otros, 2014).

Esta ampliación del segmento de mercado y su perspectiva, también nos genera cambios en el lienzo de modelo de negocio resumido en la Figura 17., donde encontraremos las modificaciones en los ítems de color violeta, es así, como se actualiza la propuesta valor, además de actividades clave como las Sesiones co-creativas con proveedores y competencia, las asociaciones claves como las Sesiones co-creativas con proveedores y competencia, las asociaciones claves con proveedores de sabores y de etiquetas, la estructura de costos y fuentes de ingreso asociadas a esas actividades y asociaciones claves agregadas.

Figura 17 Lienzo de modelo de negocio Drink Up. Versión 2.



Fuente: Elaboración propia basada en (Osterwalder & Pigneur, 2010).

CONSOLIDAR

Como su nombre lo indica, en esta etapa se busca consolidar una hoja de ruta o plan de trabajo a desarrollar por parte del fundador Hernán Herrera y sus colaboradores, con el objetivo de gestionar brechas en el negocio para poder materializar la propuesta de valor sugerida en la etapa anterior y finalmente cerrar el reto estratégico identificado.

Tabla 6 Hoja de Ruta sugerida a Drink Up s.a.s

N°	Acciones Recomendadas	Plazo Inmediato	Corto Plazo	Mediano plazo	Facilidad en la implementación (X)	Impacto a la estrategia y al reto estratégico planteado (Y)	Priorización
1	Formalizar Alianzas con Etigraf, INNBBE, Spron, Unicor, plasdecol, Cartones América, Dwasrodas, Saporiti, Essentiall, Cronw Colombia, AOXLab.	x			4	5	
2	Cronograma y asistencia a convenciones o congresos de empresarios según la programación de entidades como Cámara de Comercio, Ruta N y la ANDI.	x			4	5	
3	Identificación de brechas técnicas para realización del servicio de maquila y asociar un plan de acción.	x			2	4	
4	Estandarización de proceso de manejo de línea de envasado.	x			3	3	
5	Capitalización del conocimiento sobre el sistema de envasado y	x			4	2	

	portafolios y tendencias del mercado						
12	Investigación sobre materias primas homólogas, pero que aporten mayores beneficios al consumidor final (nutrición, fuentes naturales, saludables, etc.)		x		2	4	
13	Implementación de software o herramienta ofimática (macro en Excel) que integre costos de inventarios y de producción, es decir, que permita registrar, controlar y mantener los niveles de inventario, actualizado según unidades producidas y por ende costos reales de producción.		x		4	3	
14	Aprovechar la holgura en la capacidad de producción que se tiene en la línea de embotellado instalada (ya sea nuevas líneas de marca propia o con servicio de maquila)		x		2	5	
15	Implementar facturación electrónica		x		3	4	
16	Certificaciones BPM que den mayores garantías y respaldo ante entidades gubernamentales			x	1	4	
17	Mayor automatización de los procesos de carbonatación y cerrado de lata			x	2	4	

18	Desarrollar nuevas líneas de productos enmarcados en la tendencia de bebida funcional (saludables y de sabores novedosos)			x	2	5	
19	Realizar este ejercicio estratégico por lo menos 1 vez al año para nutrir los lienzos y establecer nuevas estrategias de crecimiento, iniciando con la aplicación para clientes finales de XHOT (B2C)			x	5	5	

Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida.

En la tabla 6, además de encontrar la lista de acciones recomendadas para Drink Up, categorizada por tiempo de ejecución, inmediato, corto y mediano plazo, también se incluye una priorización de estas acciones con base a los criterios de facilidad en la implementación y el impacto de dicha acción con respecto a la estrategia y al reto estratégico en gestión, estos criterios de priorización se incluyen en la herramienta (archivo formato Excel) sugerida para la metodología Estramipyme. Para la calificación de ambos criterios se sugieren los niveles de calificación descritos en la Tabla 7.

Tabla 7 Parámetros de priorización de acciones.

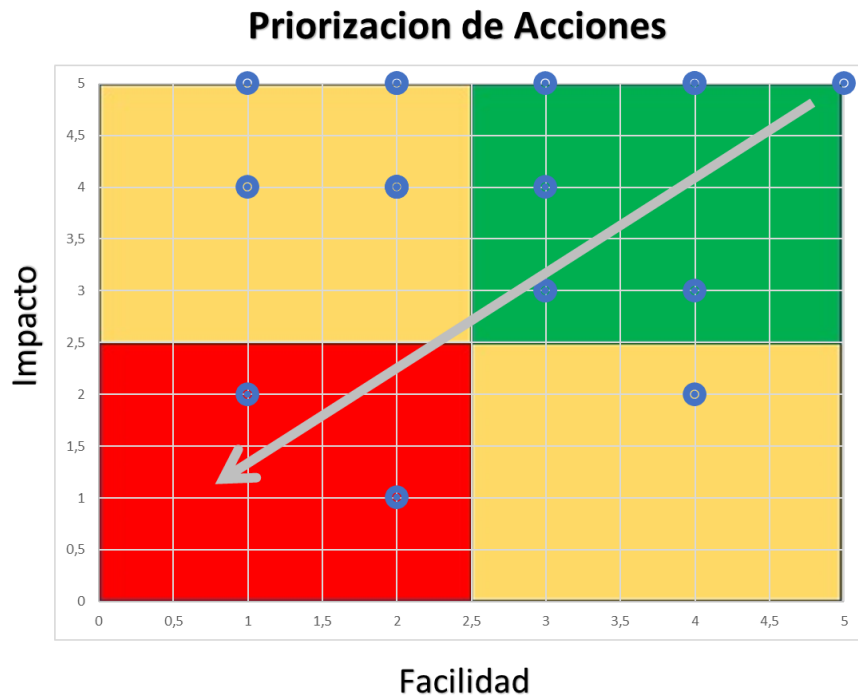
Criterio\Calificación	1	2	3	4	5
Facilidad en la implementación	No se tienen los recursos en la empresa, se requiere una alta interacción con terceros y una inversión alta.	No se tienen algunos recursos en la empresa, se requiere de la interacción con terceros y una mediana inversión.	No se tienen algunos recursos en la empresa, se requiere de la interacción con terceros y una mínima inversión.	No se tienen algunos recursos en la empresa, se requiere de la interacción con terceros y no se requiere ninguna inversión adicional.	Se tienen todos los recursos al interior de la compañía (conocimiento, herramientas, metodología) y no requiere ninguna inversión de dinero adicional.
Impacto a la estrategia y al reto estratégico planteado	Se mantiene la propuesta de valor actual de la empresa y resuelve indirectamente el reto estratégico planteado.	Complementa la propuesta de valor actual de la empresa y resuelve indirectamente el reto estratégico planteado.	Genera un cambio significativo en la propuesta de valor de la empresa y resuelve indirectamente el reto estratégico planteado.	Genera un cambio significativo en la propuesta de valor de la empresa y resuelve directamente el reto estratégico planteado.	Genera un cambio completo en la propuesta de valor de la empresa y resuelve directamente el reto estratégico planteado.

Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida.

Después de la calificación de cada acción en ambos criterios, se podrá encontrar su ubicación en el siguiente gráfico de color, en el cual, de acuerdo al punto en la gráfica, sugiere un código de color como indicativo de orden de gestión, siguiendo la dirección de la línea en la gráfica, es decir, las acciones categorizadas en color verde corresponden a las más fáciles de realizar en términos de recursos disponibles y las más impactantes para la estrategia del negocio y en la resolución del reto planteado, por tanto, son por las que se propone iniciar a gestionar dentro de la categoría de cada plazo, seguidas de las de color amarillo y, por último, las categorizadas de color rojo, las cuales serán las de mayor esfuerzo y recurso y con impactos menos evidenciables de cara al cliente. Es

importante tener en cuenta que algunas acciones pueden repetir calificación en ambos criterios, por lo que no necesariamente se encontrarán en la gráfica de color el mismo número de puntos que de acciones sugeridas.

Figura 18 Gráfico de priorización de acciones por color.



Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida.

LECCIONES APRENDIDAS

Durante el desarrollo de la metodología Estramipyme se lograron evidenciar algunas lecciones aprendidas, por ejemplo, la importancia de aplicar el paso a paso, en el orden sugerido, pues cada paso tiene un sentido importante para el desarrollo del siguiente y, al final, los puntos se unen al cierre de cada etapa, así se evitarán reprocesos o sesgos en los análisis realizados que desorienten para la identificación del reto y la construcción de la propuesta de valor.

Otro aspecto importante de aprendizaje corresponde al ejercicio de validación de una propuesta de valor y modelo de negocio, alineado con los actores claves del sector, sin la realización de un taller de co-creación que conjuga a todos en un mismo tiempo y espacio, en ocasiones, como fue este caso, es complejo converger las agendas de todos en el tiempo, por lo que se optó por realizar ejercicios de validación individuales, igualmente constructivos.

También fue interesante evidenciar cómo el proceso de desarrollo de la consultoría, al realizarla de la mano con el fundador y dueño de la microempresa, se convierte a su vez en su proceso de evangelización en términos de estrategia, quien al partir de un desconocimiento total de los conceptos básicos de la estrategia competitiva de su empresa, termina con un entendimiento profundo de la metodología y con la convicción de que el establecimiento de la misma para cualquier negocio aumenta sus probabilidades de éxito en el mercado o industria al que pertenezca y así se reconfirma la necesidad de este tipo de herramientas. Derivado de esta lección aprendida es de donde surge la creación de la Figura 4 Estructura Metodología Estramipyme.

RETROALIMENTACIÓN Y APORTES A LA METODOLOGÍA

Aunque la herramienta Estramipyme, definitivamente convierte en un proceso ágil y práctico el desarrollo de una estrategia competitiva de un micronegocio, partiendo del objetivo principal de sus creadores de llevar años de experiencia y recorrido en desarrollo en estrategia competitiva a micro y pequeños negocios, para así cumplir con el propósito de fortalecer el tejido empresarial colombiano (Rivas Montoya, 2023), y también, es de resaltar la lección aprendida de tener como resultado un fundador motivado a continuar con la aplicación de este tipo de herramientas y prácticas dentro de su compañía, basado en el entendimiento y aprendizaje que obtuvo durante el proceso; el aporte que se le entrega a la metodología Estramipyme consiste en una herramienta en formato Excel “Estramipyme para aplicación interna”, donde se encuentran estructuradas y formuladas toda las etapas de Diagnostico del proceso estratégico y Reto estratégico, para orientar y ayudar en la aplicación interna de la metodología en el micronegocio y se pueda establecer como una dinámica de compañía, sin el apoyo indispensable de un consultor externo, aspecto que se hace cada vez más importante de cara a tendencias y mercados que evolucionan y cambian constantemente y cada vez más rápido.

CONCLUSIONES

De todo este proceso se pueden inferir varios temas en las diferentes dimensiones tratadas, en primer lugar, la metodología Estramipyme permite realizar un proceso estratégico ágil y práctico, llevando a todo emprendedor o microempresario a pensar estratégicamente en el día a día de su negocio, que facilita un entendimiento rápido del paso a paso, de modo que se puede llegar a convertir en un dinámica de gestión estratégica continua para aumentar las probabilidades de éxito de microempresas, lo que hoy en día se hace indispensable en respuesta a tendencias y mercados cada vez más inconstantes.

En segundo lugar, de acuerdo al análisis realizado, queda claro que la Industria de bebidas, aunque viene creciendo, es una industria altamente competida y en la cual los consumidores vienen cambiando rápidamente sus preferencias de consumo orientados a una alta conciencia saludable y cada vez más exigente al producto que se compra, lo que lleva a microempresas como Drink Up a ser rápidos y flexibles de cara a los cambios y al desarrollo de nuevos productos o modelos de negocio para lograr mantenerse, como es el caso de Drink Up, donde a través de un nuevo servicio de maquila puede solventar su producto del mercado actual y expandirse a otros, sin embargo, el desconocimiento preciso del tamaño de nuevo segmento de mercado (cantidad de emprendedores y microempresarios que necesiten el servicio de envasado), lo lleva a estar sondeando constantemente a sus clientes e ir planeado evoluciones de esta propuesta de valor o ir agregando nuevas.

Finalmente, es gratificante visualizar cómo en uno de los resultados obtenidos al finalizar el proceso de aplicación, Estramipyme ayudó a encontrar un propósito diferente del negocio y especialmente a su fundador Hernán Herrera, quien encontró una motivación inspiradora y profunda en ayudar a emprendedores y microempresarios en su objetivo de desarrollar sus bebidas, a través de facilitarles su experiencia aprendida durante su recorrido y poner a

disposición de este propósito todos los recursos que hoy posee y son el resultado de todo su trabajo y esfuerzo, dándole la posibilidad de continuar aprendiendo de la industria en el proceso.

REFERENCIAS

- Bacardi Limited. (2023). *Bacardi Cocktail Trends Report 2023*. in association with The Future Laboratory.
- Cámara de Comercio de Medellín. (28 de Septiembre de 2022). *Indicadores Económicos de Antioquia 2021*. <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/indicadores-economicos-de-antioquia-2021-1>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (23 de Febrero de 2020). *Centro de Estudios de la Empresa Micro* . Investigaciones CEM/2020: [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Cartilla_CEM2020_VF%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Cartilla_CEM2020_VF%20(3).pdf)
- Euromonitor Internacional. (16 de Enero de 2023a). *Euromonitor revela las 10 tendencias globales de consumo en 2023*. <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/jan-2023/euromonitor-revela-las-10-tendencias-globales-de-consumo-en-2023>
- Euromonitor Internacional. (22 de Mayo de 2023b). *Refrescos en las Américas: Cómo la Generación Z está invirtiendo en salud*. <https://www.euromonitor.com/article/soft-drinks-in-the-americas-how-gen-z-is-investing-in-health>
- Euromotinor Internacional. (28 de Abril de 2023c). *Bebidas espirituosas sin alcohol: descifrando las ventas en línea, la diversificación y las calificaciones de los consumidores*. <https://www.euromonitor.com/article/non-alcoholic-spirits-deciphering-online-sales-diversification-and-consumer-ratings>
- EY. (17 de Marzo de 2022). *Future Consumer Index: las personas se están reconectando con sus valores más profundos*. https://www.ey.com/es_pe/consumer-products-retail/future-consumer-index-moving-out-of-brands-reach
- IAAlimentos. (12 de Mayo de 2023). *Industria de bebidas: ¿hacia una formulación más consciente?* <https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/industria-de-bebidas-hacia-una-formulacion-mas-consciente>
- infobae. (26 de Enero de 2023). *Un impuesto a las bebidas azucaradas en Reino Unido evitó más de 5000 casos de obesidad infantil al año*.

- <https://www.infobae.com/salud/2023/01/26/un-impuesto-a-las-bebidas-azucaradas-en-reino-unido-evito-mas-de-5000-casos-de-obesidad-infantil-al-ano/>
- Mckinsey & Company. (22 de Julio de 2022). *Descarbonización de la alimentación*.
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/decarbonizing-grocery>
- Mckinsey & Company. (5 de Octubre de 2022). *Hambriento y confundido: el sinuoso camino hacia la alimentación consciente*.
<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/hungry-and-confused-the-winding-road-to-conscious-eating#/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Paidós Empresa.
- PWC Global. (26 de Junio de 2023). *Encuesta Global Consumer Insights Pulse de junio de 2023*. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>
- Rivas Montoya, L. M. (2023). *ESTRAMIPYME Metodología Fácil y Ágil para Diseñar Una Estrategia Competitiva*. EAFIT.
<https://doi.org/https://doi.org/10.17230/9789587208245lr0>
- SAPORITI. (2023). *Revisión de últimos lanzamientos y tendencias Bebidas Sin Alcohol*. Saporiti.