

ALICIA WONDERLAND Y EL REDISEÑO DE SU MODELO DE NEGOCIO

RESUMEN

En el año 2009, Sergio Andrés Serrano Ríos quién se desempeñaba como estudiante de sexto semestre de Ingeniería Mecánica de la Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia), tomó la decisión de dar inicio a un pequeño negocio de calzado con diseño propio, haciendo uso de la maquinaria para manufactura de calzado que sus padres poseían de una antigua empresa familiar y que había fracasado en años anteriores. Para dar comienzo a su proyecto, Serrano tuvo que superar varios inconvenientes como la falta de apoyo familiar, críticas a los diseños de calzado y la falta de capacidad económica para la adquisición de las materias primas necesarias y el cubrimiento de gastos de publicidad. Sin embargo, logró desarrollar su idea y posicionarla entre la población juvenil de Bucaramanga, diferenciándose entre sus competidores a través de diseños atrevidos, de excelente calidad y campañas publicitarias vía web, alcanzando un crecimiento constante en ventas y logrando impactar en la comunidad a través de la generación de empleos.

Una vez establecida la compañía, Serrano decide dedicarse completamente a su empresa, por ello se dispone a crear una estrategia comercial que le permita llevarla hacia la internacionalización y el posicionamiento en la población juvenil a un nivel superior. Las propuestas comerciales que Serrano plantea para poner a consideración de la junta directiva (conformada principalmente por sus familiares) son: Enfocarse en la personalización de los zapatos usando herramientas web para el diseño y la comercialización, logrando reducir la línea de producción por la misma naturaleza de los pedidos; y crear una línea de producción en aras de dirigirse a clientes que adquieran el producto al por mayor ocasionando el aumento en la capacidad productiva de la planta, y el cambio en el modelo de comercialización.

Palabras Clave: Emprendimiento, Análisis de Decisiones, Estrategia comercial.

INTRODUCCIÓN

Desde los años 50 aparece el concepto de *marketing* en la literatura y a pesar de la existencia de diversas definiciones, una de las más representativas es la de Philip Kotler¹ mencionada

¹Estadounidense, economista y especialista en mercadeo, distinguido desde 1988 en la cátedra del marketing y considerado el padre del marketing moderno. Distinguido con innumerables premios y galardones en los últimos 40 años, dedicado principalmente a las actividades académicas también se ha destacado en el ámbito privado con su consultora Kotler Marketing Group.

por Bandeira de Mello (2010), quien comenta que “*El marketing se está convirtiendo en una batalla basada más en la información que en el poder de las ventas*”, debido a que, fenómenos como la globalización, han hecho que este concepto evolucione pasando de ser considerado un procedimiento de venta, a ser todo un proceso organizacional, principalmente porque los hábitos de compra de los consumidores han cambiado completamente.

Adicional a la globalización, avances como el desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), han reducido las barreras de acceso a mercados internacionales, llevando a los compradores a ser más exigentes y selectivos e impulsando a los empresarios a incursionar en el uso de los medios digitales para dar a conocer sus productos y servicios a nivel global.

Una de las herramientas más eficientes para impulsar estrategias de *marketing* digital, son las redes sociales² (FACEBOOK, INSTAGRAM, TWITTER, LINKEDIN, TUMBLR, HI5, HEYHEY, entre otras), ya que permiten establecer un contacto directo con el target o público objetivo y brindan excelentes ventajas al momento de realizar campañas publicitarias. Asimismo, Bandeira de Mello (2010), hace mención de la explicación de Kotler en la medida en que afirma que “

Todas las áreas de marketing deben estar conectadas todo el tiempo con la gente joven que se conecta a internet. Su departamento de marketing tiene que tener esta gente joven para trabajar en estos grupos actuales. En este punto, es preciso explorar al máximo las redes sociales y aprender a mejorar aquellas cosas que se dicen de nosotros en estos espacios”.

El presente caso presenta a Sergio Andrés Serrano Ríos, un joven emprendedor que decidió hacer uso de las redes sociales como principal canal de comunicación para dar a conocer y comercializar su oferta de valor: zapatos de diseño propio. Puesto que no contaba con el dinero suficiente para hacer una inversión en publicidad, aprovechó el auge que habían adquirido las redes sociales como FACEBOOK entre los jóvenes, para abordar su mercado objetivo: adolescentes entre los 13 y 19 años.

En primera instancia, Serrano contó con aceptación. No obstante se encuentra en la búsqueda de mejores prácticas con el fin de expandir su marca a nivel internacional y llegar a ser reconocido por factores como calidad, diseño, comodidad y materiales incorporados de sus

² Medio de comunicación social que se centra en encontrar gente para relacionarse en línea. Están formadas por personas que comparten alguna relación, principalmente de amistad, mantienen intereses y actividades en común, o están interesados en explorar los intereses y las actividades de otros.

productos. En la actualidad, su enfoque se centra en la búsqueda de una nueva estrategia comercial para su empresa.

LOS ACONTECIMIENTOS

En la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander, se ubica la Universidad Industrial de Santander³ (UIS), una de las instituciones de educación superior pública de mayor tamaño y reconocimiento de Colombia. Su condición de institución oficial la ha llevado a afrontar diversas problemáticas, principalmente las continuas manifestaciones originadas por los diferentes estamentos de la comunidad, quienes ejercen su derecho a la movilización y protesta, por medio de marchas, cese de actividades académicas y/o laborales, e incluso cierres indefinidos de su campus principal.

En el año 2009, estas manifestaciones provocaron que el Consejo Académico, máxima autoridad académica de la UIS, cancelara el primer semestre de pregrado presencial, luego de que se presentaran continuas interrupciones que impidieron el normal desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la institución, por un periodo mayor a tres meses. Esta situación afectó a alrededor de 21 mil estudiantes de pregrado y posgrado del campus principal, entre los cuales se encontraba Sergio Andrés Serrano Ríos, quien en ese momento era estudiante de sexto semestre de Ingeniería Mecánica.

Serrano provenía de una familia, cuya actividad económica era perteneciente a uno de los sectores más representativos y tradicionales de la economía bumanguesa: el sector del calzado.

La familia Serrano Ríos, como cualquier otra familia emprendedora, afrontó diferentes dificultades empresariales a lo largo de su historia. Desde un inicio crearon su propia marca de zapatos, más adelante, los inconvenientes económicos los llevaron a trabajar a través de la modalidad de maquila⁴ de grandes empresas del sector y finalmente, sucumbieron ante sus competidores por falta de capital a causa del incumplimiento en las fechas de pagos de los créditos otorgados a sus clientes. La familia, al verse notablemente afectada por esta serie de inconvenientes, resolvió renunciar al negocio de la zapatería, aunque (tal vez movidos por la

³ *Institución de educación superior, pública de carácter oficial, del orden departamental, cuya sede principal se encuentra Bucaramanga, ciudad capital del departamento de Santander. Fundada en el año 1948, reconocida como la 6ta mejor Universidad de Colombia según el Schimago Institutions Rankings (SIR) para el año 2013.*

⁴ *Un proceso de maquila funciona a partir de un contrato que plantea un compromiso por el cual una empresa conocida como maquiladora, emplea su capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación de productos tangibles o la prestación de servicios intangibles. Este proceso se desarrolla con el fin de ahorrar costos y reducir el precio final del producto.*

esperanza de un cambio) decidieron conservar toda la maquinaria para manufactura de calzado que poseían.

EL NUEVO PROYECTO DE LA FAMILIA SERRANO

La situación en la que se encontraba la Universidad Industrial de Santander, conllevó a que Sergio buscará formas de obtener dinero extra. Fue así como tuvo la idea de fabricar zapatos haciendo uso de la maquinaria para manufactura de calzado de su extinta empresa familiar, para su posterior comercialización con sus conocidos y allegados.

Pese a que no contaba con pleno apoyo familiar debido a diferencias de opinión con respecto a las “reactivación del negocio” Serrano adoptó una posición firme frente a su nueva idea y tuvo que hacer frente a inconvenientes diversos, tales como el insuficiente capital de trabajo. En ese momento, Serrano logró adquirir capital necesario proveniente de un grupo de amigos para la producción del primer lote de zapatos, sin embargo sus diseños recibieron fuertes críticas y su idea no tuvo el apoyo que esperaba...

Paradójicamente, esto motivó el trabajo y la consiguiente maduración de su proyecto, así pues empezó a tomar en consideración otras formas en las que podría alcanzar otros clientes potenciales. Para tal fin, Serrano siempre tuvo presente que la idea de fabricar y comercializar calzado en Bucaramanga no era precisamente innovadora, por esa razón se enfocó en la búsqueda de un factor diferenciador en sus productos, a través de diseños atrevidos y versátiles, para así conquistar al público al cual pretendía venderle.

MERCADEO EN REDES SOCIALES

Desde siempre, Serrano había mostrado interés por las diferentes redes sociales. Para el año 2009, reconoció la importancia que había cobrado la red social FACEBOOK en la juventud colombiana, especialmente en jóvenes entre los 13 y 19 años de edad que representaban para él su mercado objetivo. Por tal motivo, decidió dar a conocer sus diseños mediante la realización de tomas fotográficas de sus productos para su posterior publicación a través de su cuenta de FACEBOOK, por cuanto era una forma sencilla, fácil y rápida de promocionarlos económicamente (de hecho, gratuitamente), debido a que no contaba con la capacidad económica para pagar por una campaña publicitaria profesional que incluyera

pautas en radio o televisión, piezas gráficas como *flyers*, pendones y afiches, perifoneo, estrategias BTL⁵ y demás.

Sin tener expectativa alguna, varias personas mostraron su interés por el producto y empezaron a realizar pedidos, por lo cual vendió su primera producción de zapatos en menor tiempo de lo esperado. Esto incrementó la confianza de Serrano quien decidió tomar más en serio su proyecto y convertirlo en una idea de negocio en firme.

Por esta razón realizó una alianza con LATIN LOVER, tienda multi-marca de ropa juvenil de la ciudad de Bucaramanga, que utilizaba el servicio de venta online, ofreciendo facilidades a sus clientes tanto para los envíos como en caso de posibles cambios o devoluciones, estableciendo así una nueva estrategia de crecimiento; bastante novedosa para el momento.

Esta tienda que ya era reconocida y contaba con una base de clientes definida, le permitió a Serrano exhibir sus productos a través de su vitrina. Más adelante, en Septiembre del 2009, a Serrano se le presentó la oportunidad que estaba esperando para que su negocio se expandiera y creciera definitivamente. Contó con la fortuna de obtener espacio en un reconocido evento de moda a nivel nacional, el *Santander Fashion Week*, debido a que en último momento, la marca que originalmente estaba encargada de proporcionar el calzado a los modelos de su pasarela principal no hizo presencia. El desarrollo del evento resultó ser de éxito y su producto tuvo buena aceptación por parte de los modelos y asistentes, situación de la cual Serrano se benefició con el fin de dar a conocer su producto acercándose a eventuales nuevos clientes, diseñadores, empresarios y aliados estratégicos para su negocio.

SURGIMIENTO DE UNA NUEVA MARCA

A finales de ese mismo año, gracias a su potencial para aprovechar las oportunidades que se le presentaron y su éxito en las redes sociales, Serrano y su calzado ya eran reconocidos por un grupo de compradores, su negocio se mostraba más sólido y con una perspectiva de crecimiento.

Con una demanda considerable y cierto reconocimiento regional, se dispuso a crear su propia marca. En ese momento, Serrano necesitaba dejar de depender de la promoción de sus productos desde su perfil personal de FACEBOOK y establecer un canal de comunicación

⁵ La publicidad BTL (*Below the Line*) emplea medios alternativos para promocionar los productos tales como correo directo, e-mail, telemarketing, venta personal, etc., utilizando listas segmentadas de nombres y empresas, para maximizar la respuesta. Esto es lo que hasta hace poco se conocía como *Mercadeo Directo*.

con una nueva identidad para atraer más clientes. Por esta razón, Serrano decidió abrir una página propia y eligió ALICIA WONDERLAND⁶ como denominación de su marca, a su vez el logo que seleccionó para representarla fue un hongo.

El 11 de febrero de 2010, Serrano inscribió en la Cámara de Comercio de Bucaramanga su empresa, ALICIA WONDERLAND LTDA., la cual ya contaba con una base de clientes establecida a nivel regional y nacional. A medida que su empresa crecía, tuvo que afrontar diversos problemas como la infracción de derechos de propiedad y la usurpación de marca, que influían negativamente y obstaculizaban el desarrollo de la empresa, debido a que el uso de materiales poco elaborados y de baja calidad empleados en la fabricación de estas imitaciones se traducían en el detrimento de su marca, generando una competencia desleal y desfavorable para su negocio, que se esmeraba en ofrecer mejores productos y diseños originales.

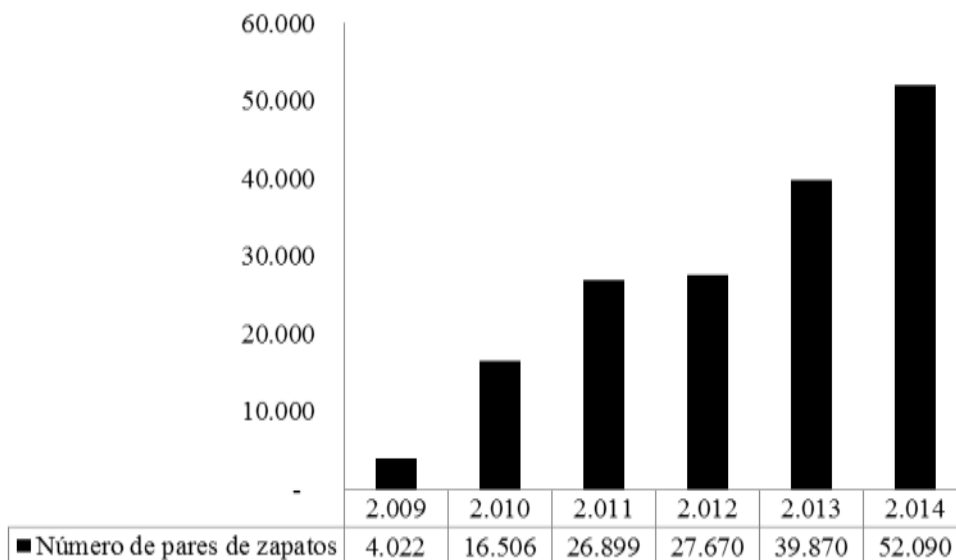
Esta circunstancia fue superada mediante la implementación de mejoras en los acabados y detalles en los productos que fueran realmente difíciles de imitar. Adicionalmente, realizó todos los registros necesarios de la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio⁷, inscribiendo tanto su logotipo, colores, diseños, nombre original y formas de negocio como el proceso de fabricación, el almacén y demás elementos para evitar esta situación a futuro.

ALICIA WONDERLAND incursionó paulatinamente en el sector del calzado tradicional en Santander, a través de productos de excelente calidad y estrategias de mercadeo innovadoras que lo diferenciaron de otras marcas de calzado en la región. Las cifras de ventas se presentan en la Figura 1.

Figura 1. Ventas ALICIA WONDERLAND. 2009 – 2014.

⁶ La elección de este nombre, estuvo motivada en primer lugar por el deseo de rendir un homenaje a su madre, Martha Alicia, quien era su motor y apoyo incondicional. El complemento 'WONDERLAND' y el logo en forma de hongo, los eligió simplemente por el conocido cuento, "Las aventuras de Alicia en el país de las maravillas", de nombre original "Alice's Adventures in Wonderland", obra de literatura creada por el matemático, lógico y escritor británico Charles Lutwidge Dodgson.

⁷ Superintendencia de Industria y Comercio es un organismo de carácter técnico, cuya actividad está orientada a fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano. La Superintendencia investiga, corrige y sanciona las prácticas comerciales restrictivas de la competencia y la competencia desleal. Así mismo se analizan para autorizar, condicionar u objetar las integraciones de empresas que se dediquen a una misma actividad productiva.



Fuente: Datos de Gerencia AW. Elaboración Propia.

Actualmente, ALICIA WONDERLAND es una marca reconocida por el público juvenil de Bucaramanga; pero busca alcanzar reconocimiento a nivel nacional e internacional en países como Ecuador, España, Estados Unidos, República Dominicana, México y Honduras, donde se ha despertado un inusitado interés por sus productos. Ejemplo de este reconocimiento son los más de 12 mil seguidores en su *Fanpage* de FACEBOOK y sus aproximadamente 240 mil seguidores en la red social INSTAGRAM.

Hoy en día, ALICIA WONDERLAND y la labor de Serrano han sido exaltadas como ejemplo de emprendimiento y creatividad por diferentes personalidades y entidades, siendo temática de referencia para la publicación de artículos en revistas sobre su modelo de negocio. Adicionalmente, Serrano ha sido invitado a foros universitarios de líderes emprendedores.

Serrano no imaginó que diseñar zapatos y crear su propia marca, lo enamoraría de este oficio al grado que decidió dejar atrás su trabajo de ingeniero mecánico en la importante Empresa de Aseo de Bucaramanga, EMAB y dedicarse de lleno, junto a su familia, a su negocio.

Actualmente, Serrano se encuentra en la búsqueda de herramientas para expandir su marca a nivel internacional, tomando como referencia empresas como TOMS, la cual se mueve en el mismo segmento del mercado pero es reconocida por su política responsabilidad social

empresarial (*Buy one, give one*; queriendo decir que por cada par que se venda, la empresa dona un par equivalente a un miembro de alguna población vulnerable). Así mismo, marcas como TIMBERLAND, CONVERSE y otros grandes del sector calzado, se encuentran en la lista de referentes para este empresario local.

Por este motivo, se enfoca en la búsqueda de una nueva estrategia comercial para su negocio, que le permita su consecuente modernización y explotarlo de otra manera. Por una parte, considera la opción de enfocarse en la personalización del calzado. Esta estrategia consiste en brindarle la oportunidad al cliente de realizar el diseño del calzado a través de una plataforma, disponible en línea, comprar su talla y estilo particular y posteriormente producir exclusivamente este pedido para, que unos días después el producto llegue a la puerta del cliente. Los clientes pueden crear sus zapatos virtuales desde la comodidad de su hogar, de acuerdo a las instrucciones la plataforma Web a disposición de ellos web y elegir la tela, el modelo, el color, los detalles y los materiales, entre otros.

Sin embargo, esta estrategia tiene desventajas derivadas de su naturaleza personalizada debido al potencial cambio de producto una vez entregado y a los altos costos en su producción. Para implementar este enfoque estratégico es necesario ampliar las funciones de las herramientas Web, para permitir al cliente diseñar sus zapatos sin malgastar su tiempo con características y funciones de personalización que sean ineficaces, replantear el modelo de inventario y de adquisición de materias primas, así como la producción y su costeo. Adicionalmente con el aumento de las compras online, se debería buscar una herramienta eficaz, directa y ágil para comunicarse con su público y trasladar el proceso de comercialización totalmente a vía web.

Por otra parte, se considera la creación de una línea de producción con direccionamiento a clientes mayoristas. Para llevar a cabo esta estrategia, se debe ampliar considerablemente la planta de producción, aumentar el número de operarios, replantear el proceso de compra de materias primas y la gestión de inventarios, diseñar una estrategia de mercadeo para abordar clientes de gran capacidad financiera como las grandes superficies, redefinir la estrategia de ventas al detal y crear una forma de logística y distribución que responda a las demandas de este tipo de clientes. De esta forma se aprovecharía una mejor distribución de costos fijos; pero se le estaría delegando a terceros la entrega del producto al cliente final.

Con estos datos Serrano y su familia evalúan las opciones que tienen actualmente y esperan tomar la decisión más acertada para el futuro de la empresa...

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bandeira de Mello, F. (2010). Philip Kotler: las empresas necesitan reinventar el marketing. mba Es educación ejecutiva. Disponible en URL: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/philip-kotler-las-empresas-necesitan-reinventar-el-marketing>
- Cáceres, E. (2013). Sector calzado en Bucaramanga, generador de empleo en la región. Disponible en URL: <http://catic.unab.edu.co/2.nova/index.php/edicion-2013-2/local/30-buenas-practicas>. [Consultado 4 Enero 2015]
- Celedón, N. (2014, Enero 26). Industria nacional va por el 80 % del mercado del calzado. Disponible en URL: <http://www.portafolio.co/negocios/industria-nacional-va-el-80-del-mercado-del-calzado>. [Consultado 20 Diciembre 2014]
- Combate al contrabando puntos para una agenda interinstitucional, Resumen ejecutivo. Disponible en URL: <http://www.portaldelcuero.com/informa/informa22.asp>. [12 Diciembre 2014]
- Concha, J. (2013, Agosto 5). Calzado, con los pies en el futuro. Disponible en URL: http://www.larepublica.co/comercio-exterior/calzado-con-los-pies-en-el-futuro_46311. [Consultado 20 Diciembre 2014]
- Corella, J. (1998, Enero 1). Introducción a la gestión de marketing en los servicios de Salud. Disponible en URL: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/B31A650F-3952-4E42-A4C2-1439ED42F72D/147806/marketing1.pdf>. [Consultado 14 Diciembre 2014]
- Delgado, C. y Torres, J. (2012). Análisis y caracterización del subsector calzado en el área metropolitana de Bucaramanga. Disponible en URL: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8480/2/143208.pdf>. [Consultado 20 Diciembre 2014]
- DISEÑO DE BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA DE CALZADO TIGER PATH. (2011, Septiembre 4) Disponible en: <http://mibitacoraderecuerdos.blogspot.com/2011/09/el-sector-del-calzado-el-calzado-en-el.html>. [Consultado 10 Diciembre 2014]
- En alerta, la industria del calzado y el cuero. (2009, Agosto 6) Disponible en URL: <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Agosto062009/eco4.html>. [Consultado 20 Diciembre 2014]
- Gallo, G. (2012, Julio 21). Cada 60 segundos llegan 111 pares de zapatos chinos. Disponible en URL: http://www.elcolombiano.com/historico/cada_60_segundos_llegan_111_pares_de_zapatos_chinos-OUEC_198402. [Consultado 20 Diciembre 2014]

- La UIS canceló semestre. (2009, Noviembre 11). Disponible en URL: <http://www.semana.com/imprimir/104036>. [Consultado 19 Diciembre 2014]
- La UIS entre las mejores universidades de Colombia, según el ranking Scimago Institutions Rankings (SIR). (2013, Enero 18). Disponible en URL: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-317104.html>. [Consultado 19 Enero 2015]
- Los viejos converse pasan a formar parte de la familia nike. (2003 Julio 10). Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1009484>. [Consultado 5 Enero 2015]
- Nike y Adidas son las mejores marcas de ropa deportiva en acciones de marketing digital. (2012, Septiembre 27). Disponible en URL: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/nike-y-adidas-son-las-mejores-marcas-de-ropa-deportiva-en-acciones-de-marketing-digital/>. [Consultado 5 Marzo 2015]
- Quiénes somos. Disponible en URL: http://www.acicam.org/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=104. [Consultado 18 Diciembre 2014]
- Raimondi, M. (2009, Septiembre 23). Caso TOMS shoes – ¿Emprendimiento social u oportunidad de negocio? Disponible en URL: <http://www.marioraimondi.com/es/2009/09/23/caso-toms-shoes-%C2%BFemprendimiento-social-u-oportunidad-de-negocio/>. [Consultado 4 Enero 2015]
- Registro Mercantil. Disponible en URL: http://www.rues.org.co/RUES_WEB/consultas/DetalleRM?codigo_camara=05&matricula=9000181413. [Consultado 10 Diciembre 2014]
- Resumen sectorial. (2008, Febrero). Disponible en URL: http://www.bancoldex.com/documentos/1193_Calzado_febrero.pdf. [Consultado 20 Diciembre 2014]
- Ruiz, A. (2013, Junio 25). Por crisis, 500 microempresas de calzado cierran en Bucaramanga. Disponible en URL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12893940>. [Consultado 20 Diciembre 2014]
- Serrada, A. y Fierro, H. (2013, Noviembre 1). Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS. Disponible en URL: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4929/1090397204-2014.pdf?sequence=1>. [Consultado 20 Diciembre 2014]

- Situación actual del sector calzado en el mundo. Disponible en URL: http://www.procolombia.co/sites/default/files/benchmarking_trends.pdf. [Consultado 20 Diciembre 2014]
- Stamford, C. (2013, Julio 10). Gartner Says Worldwide PC Shipments in the Second Quarter of 2013 Declined 10.9 Percent. Disponible en URL: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2544115>. [Consultado 5 Marzo 2015]
- Todo comenzó hace 40 años con una bota llamada TIMBERLAND. Disponible en URL: <http://www.timberland.com/es/yellow-boot/>. [Consultado 4 Enero 2015]
- TOMS llega con zapatos y compromiso social a tres nuevos países de A. Latina. (2014, Julio 25). Disponible en URL: <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/toms-llega-con-zapatos-y-compromiso-social-a-tres-nuevos-paises-de-a-latina/20140725/nota/2339378.aspx>. [Consultado 4 Enero 2015]

ALICIA WONDERLAND Y EL REDISEÑO DE SU MODELO DE NEGOCIO

Nota del Instructor

Introducción

Este documento presenta una guía para el análisis del caso ALICIA WONDERLAND, que permite al docente conocer los objetivos académicos del mismo y realizar una eficiente gestión de la discusión en el aula de clase, utilizando la metodología de estudio de casos.

Este caso muestra las situaciones que motivaron a un joven Colombiano a crear su empresa, las dificultades que superó, las metas que alcanzó y los métodos que usó para diferenciarse de sus competidores. El caso finaliza con la búsqueda de una estrategia comercial que permita un crecimiento superior al alcanzado en los primeros siete años de funcionamiento de la empresa.

Resumen del Caso

En el año 2009, Sergio Andrés Serrano Ríos quién se desempeñaba como estudiante de sexto semestre de Ingeniería Mecánica de la Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia), tomó la decisión de dar inicio a un pequeño negocio de calzado con diseño propio, haciendo uso de la maquinaria para manufactura de calzado que sus padres poseían de una antigua empresa familiar y que había fracasado en años anteriores. Para dar comienzo a su proyecto, Serrano tuvo que superar varios inconvenientes como la falta de apoyo familiar, críticas a los diseños de calzado y la falta de capacidad económica para la adquisición de las materias primas necesarias y el cubrimiento de gastos de publicidad. Sin embargo, logró desarrollar su idea y posicionarla entre la población juvenil de Bucaramanga, diferenciándose entre sus competidores a través de diseños atrevidos, de excelente calidad y campañas publicitarias vía web, alcanzando un crecimiento constante en ventas y logrando impactar en la comunidad a través de la generación de empleos.

Una vez establecida la compañía, Serrano decide dedicarse completamente a su empresa, por ello se dispone a crear una estrategia comercial que le permita llevarla hacia la internacionalización y el posicionamiento en la población juvenil a un nivel superior. Las propuestas comerciales que Serrano plantea para poner a consideración de la junta directiva (conformada principalmente por sus familiares) son: Enfocarse en la personalización de los zapatos usando herramientas web para el diseño y la comercialización, logrando reducir la

línea de producción por la misma naturaleza de los pedidos; y crear una línea de producción en aras de dirigirse a clientes que adquieran el producto al por mayor ocasionando el aumento en la capacidad productiva de la planta, y el cambio en el modelo de comercialización.

Objetivo del caso

El objetivo principal del caso ALICIA WONDERLAND, consiste en que los estudiantes de pregrado de Ingeniería Industrial quienes estén cursando asignaturas relacionadas con temas de mercadeo y Emprendimiento, reconozcan los rasgos de un emprendedor joven, evidencien los riesgos que deben asumir si desean llevar a cabo un proyecto de emprendimiento y los obstáculos que deben superar si esperan alcanzar el éxito empresarial. Adicionalmente, deben sugerir una estrategia comercial para explotar el potencial de la empresa y de la población que se desea atender con la propuesta de valor. El estudiante tendrá la posibilidad de:

- Identificar y analizar los riesgos implícitos en los proyectos de emprendimiento.
- Analizar el emprendimiento juvenil que se desarrolla a partir de una necesidad y como plantearse el emprendimiento como una opción para su futuro.
- Estudiar los inconvenientes que presenta una empresa de tipo familiar como las dificultades que se generan al no separar la relación familiar de la de negocio.
- Analizar las implicaciones que puede tener la migración de un modelo de negocio tradicional a otro mejor diseñado para aumentar los beneficios para los clientes y las utilidades para la empresa.
- Formular y defender una estrategia comercial que contribuya a crear una ventaja competitiva para alcanzar el crecimiento de la empresa.

Temas a Tratar:

- Riesgos del emprendimiento.
- Emprendimiento juvenil.
- Estrategias de *marketing* en redes sociales.
- Estrategia comercial.
- Estrategia de personalización.

Guía didáctica del docente

Previamente a la aplicación del caso ALICIA WONDERLAND, los estudiantes deben conocer sobre iniciativas de emprendimiento juvenil, estrategia de personalización, *marketing* digital y análisis del entorno del sector de calzado en Bucaramanga, Colombia.

El caso ALICIA WONDERLAND, contextualiza una situación real, de emprendimiento, en la cual intervienen múltiples factores, con la finalidad que el participante, con toda la información que se le aporta, visualice la realidad, le permitan analizar y tomar decisiones que lo orienten a entender los diferentes escenarios que se plasman en él. Se pretende que los participantes estudien la situación, definan propuestas estratégicas, las defiendan, argumenten, lleguen a sus propias conclusiones sobre las acciones que van a emprender para que finalmente las discutan y expongan.

Luego se trabaja en grupo a través de debates, para tratar de llegar a las conclusiones del caso. El docente en esos momentos interviene formulando algunas preguntas orientadoras para el diálogo.

Gestión de la discusión

El análisis del caso, debe inicialmente girar en torno a que el estudiante descubra las características del estilo de Sergio Serrano, para que entiendan que lo motiva y lo lleva a crear su propia empresa y marca. Después de lograr esto, el docente debe enfocarse en que el estudiante entienda la importancia de perseverar y superar los obstáculos que se atraviesan en el camino de un emprendedor. El estudiante debe conocer empresas cuya actividad operativa se clasifica en el mismo segmento de mercado de la de ALICIA WONDERLAND las cuales se consideran competencia para la empresa y poder replicar algunas estrategias que permitan a la empresa mejorar en sus prácticas comerciales y productivas; para tal fin se les sugiere previamente que realicen una búsqueda de información concerniente al mercado de zapatos en Bucaramanga. Asimismo, se le sugiere al docente resaltar la iniciativa de crear publicidad a través de las redes sociales lo cual diferencia a ALICIA WONDERLAND de las empresas tradicionales de este sector en Bucaramanga.

La conversación docente-estudiante, en este momento toma otro rumbo al discutir el trabajo que logró hacer Sergio Serrano para posicionar su empresa y diferenciarla de todas las productoras de calzado de Santander. Posicionándola a nivel regional y nacional dentro de la población joven. Resaltar el uso de las redes sociales como una excelente y efectiva fuente

de comunicación y promoción de productos, destacando que Serrano se convirtió en uno de los pioneros en Santander en usar las redes sociales como plataforma comercial.

Tomando en consideración los tópicos a tratar en la discusión del caso, el docente puede realizar el primer cuestionamiento correspondiente a ¿Estaría usted dispuesto a asumir el riesgo de crear una empresa como ALICIA WONDERLAND, sin contar con el capital necesario y conociendo los problemas que el sector calzado presenta?, con respecto a la pregunta no se espera una respuesta puntual debido a que esto depende de los rasgos de personalidad de los estudiantes, después de escuchar las respuestas se debe resaltar la tolerancia al riesgo como uno de los rasgos más importantes de un emprendedor.

Puede seguir con la pregunta, ¿Estaría usted dispuesto a asumir el riesgo de apostarle todo a un negocio familiar y dejar a un lado un trabajo estable que le brinda buenos ingresos económicos?, con respecto a este interrogante no se puede pronosticar cual será la respuesta, pero puede estar ligada con que en los últimos años el emprendimiento joven han ido adquiriendo mayor relevancia.

Es importante que el docente resalte la importancia de tener una visión prospectiva, con el ejemplo de Serrano quien decidió empezar una empresa pese a las dificultades y dedicarse de lleno, junto a su familia, a su negocio “Alicia Wonderland”. Aun cuando pudo haber elegido continuar con su empleo como ingeniero mecánico y seguir funcionando sin mayores aspiraciones de crecimiento.

Después de plantear estos cuestionamientos se debe abordar el tema de la búsqueda de una estrategia comercial que permita un mayor crecimiento a la empresa. Los enfoques propuestos son; la personalización del producto o la producción en línea. Finalmente se plantea el interrogante. ¿Qué estrategia comercial sugeriría usted para la empresa?, se espera que los estudiantes planteen sus propuestas estratégicas basados en los canales de distribución, el proceso productivo, el sistema de gestión de inventarios y compras de materias primas.

A continuación se realiza la pregunta. ¿Realizaría usted toda la campaña de *marketing* de la empresa a través de publicidad online y redes sociales, pese a que en Colombia no existe una cultura de compras on-line? y ¿Por qué?, la respuesta que se espera de los estudiantes depende de que tanto crean, que tan abiertos y flexibles estén a este nuevo mundo online.

Para finalizar se dejan algunas preguntas provenientes de las situaciones que se plantean en el caso que se deberían evaluar para poder considerarlas.

Compendio de preguntas dirigidas por el docente en la gestión de la discusión del caso de estudio ALICIA WONDERLAND.

Riesgos de Emprendimiento

- ¿Estaría usted dispuesto a asumir el riesgo de crear una empresa como ALICIA WONDERLAND, sin contar con el capital necesario y conociendo los problemas que el sector calzado presenta?
- ¿Estaría usted dispuesto a asumir el riesgo de apostarle todo a un negocio familiar y dejar a un lado un trabajo estable que le brinda buenos ingresos económicos?
- ¿Es conveniente crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado en Bucaramanga, ciudad aparentemente destacada por su capacidad productiva en este sector económico, pero con problemas de informalidad, falta de cooperación, estrategias pobres y deficiente infraestructura?
- Como afrontaría el hecho de continuar con un negocio familiar, ¿qué estrategias tomaría?

Estrategia Comercial

- ¿Qué estrategia comercial sugeriría usted para la empresa?
- ¿Será conveniente apuntar a otro mercado objetivo para obtener un mayor crecimiento?
- ¿Será que la estrategia comercial que se basa en la personalización de los productos es viable aun cuando la empresa se ha comportado bien teniendo una pequeña línea de producción?
- ¿Realizaría usted toda la campaña de *marketing* de la empresa a través de publicidad online y redes sociales, pese a que en Colombia no existe una cultura de compras online?, ¿Por qué?

Preguntas de cierre - Feedback

1. ¿Cuál es la idea general que tienen posterior a la discusión del caso?

2. ¿Por qué creen que los gerentes deben preocuparse por definir una Estrategia Comercial?
3. ¿En qué otras empresas o industrias creen que aplica lo que aprendimos con el caso ALICIA WONDERLAND?