



UTEPSA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
PRIVADA DE SANTA CRUZ



CASOS DE ESTUDIO: EMPRENDIMIENTOS CRUCEÑOS

Septiembre 2017

El material contenido en este documento, tiene intensiones netamente académicas.

Algunos de los datos pueden haber sido modificados con fines didácticos.

La información de empresas que se recoge en este documento, corresponde en la mayoría de los casos a fuentes públicas, tales como prensa escrita, informes, sitios de internet y fuentes primarias.

Se reconoce plenamente que algunos párrafos e imágenes pueden ser de autoría de terceras personas.

UTEPSA agradece mucho a las empresas cuyos casos aparecen en este documento por su colaboración y autorización.

Contenido:

TaxiNet	6
Patra	12
Horneados Únicos	17
Aguaí	23
Ultra Casas	28
Uvairenda	33
Industrias Gráficas Sirena	39

-1-

TAXINET



“Lo importante es tener un modelo de negocios diferente, una de nuestras innovaciones fue tener claro que somos una empresa que quiere apoyar a la sociedad”.

Rodrigo Pareja, Socio Fundador TaxiNET

TaxiNet 2.0:

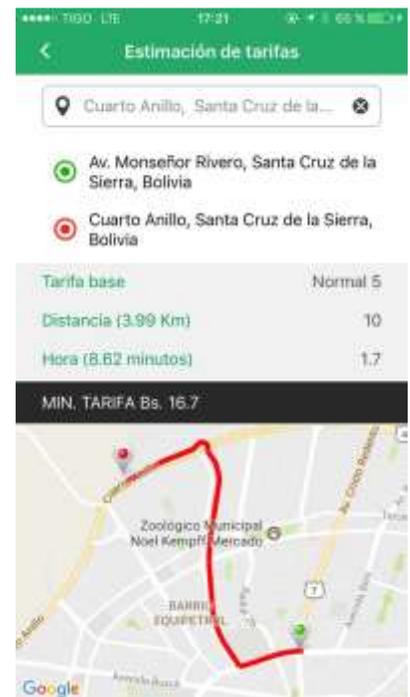
Aplicación boliviana con tecnología de punta al nivel de estándares internacionales

TaxiNet es la primera empresa a nivel mundial que se enfoca en los taxistas legalmente registrados, convirtiéndose así, en una alternativa para los taxistas sufren de la competencia de otras aplicaciones en el mismo rubro.

TaxiNet se enfoca en que sus pasajeros se transporten de forma segura, cómoda y rápida y les engrandece el tener como corazón un Plan de Compensación basado en el trabajo en equipo y la buena atención, que permite a sus clientes afiliados (taxistas) para poder generar ingresos extras sin soltar el volante.

Además persiguen un bien social con su Marketing Cooperativo, ayudando a organizaciones sin fines de lucro a generar ingresos a través de la aplicación de TaxiNet.

La aplicación de TaxiNet, está disponible para todos los usuarios en las tiendas de Google Play y Apple store. Esta aplicación está creada desde el entendimiento de las necesidades de sus clientes y su cultura. Wu principal diferenciación con otras aplicaciones y servicios de como Easy Taxi y Uber es que es una aplicación exclusivamente pensada para taxistas legalmente registrados, debido a que nivel mundial no existe una aplicación para las personas que de profesión son taxistas.



Actualmente la aplicación cuenta con una versión actualizada denominada Taxinet 2.0 que incorpora en ella un taxímetro donde el usuario puede evidenciar la tarifa del servicio de transporte a solicitar.

De la misma forma el tarifario se encuentra diferenciado:

- 1. Taxi Normal:** El costo del viaje será el que el pasajero este conforme con pagar y el conductor esté conforme a cobrar, adicionalmente que el taxi debe contar con las revisiones correspondientes de Taxinet. (Taxinet 2.0, 2017)

- 2. Taxi con Aire Acondicionado:** Al anterior servicio se le adicionan tres Bolivianos (Taxinet 2.0, 2017)

- 3. Taxi VIP:** Taxis modelos 2008 en adelante y que además presten un servicio de calidad de atención al cliente. Los servicios incluidos dentro del VIP son:
 - El conductor se bajará a abrirle la puerta al pasajero.
 - El conductor vestirá de pantalón y camisa.
 - Auto siempre limpio.
 - Aire acondicionado.
 - Pañuelos.
 - Wifi.
 - Agua.
 - Dulces.
 - Música a elección del pasajero.

(Taxinet 2.0, 2017)

Requisitos para ser afiliado a Taxinet.

- Carnet de identidad.
- Licencia de conducir válida para el transporte de personas.
- Factura de agua y luz.

- Croquis domiciliario.
 - Inspección del lugar donde viven.
 - TIC (tarjeta de identificación del conductor otorgada por la policía nacional).
 - RETAX (otorgado por la Honorable Alcaldía Municipal).
 - Hoja de Antecedentes (no deberá tener ningún tipo de antecedentes).
 - SOAT.
 - RUAT.
 - Inspección Técnica.
 - Curso de la empresa aprobado (uso de la app, atención al cliente y manejo defensivo).
- (Taxinet 2.0, 2017)

Debe tomarse en cuenta que los taxistas tiene prohibido fumar, comer y bolear en todos los servicios.

El modelo de negocio con el que cuenta Taxinet se basa en un trabajo de la mano con los proveedores de servicio y la el usuario final (Trabajo en Equipo) adicionalmente del trabajo de Marketing Cooperativo mediante la donación de 0.50 centavos de Boliviano por carrera realizada con el código de usuario referido a una fundación que el usuario elige y compensaciones a los taxistas. (Taxinet 2.0, 2017). La estructura de compensación que utiliza taxinet puede semejarse con una estructura multinivel donde el taxista podrá generar ingresos extras sin monto de dinero de ingreso o pagos mensuales de la siguiente manera:

1º Nivel	Por cada carrera que realice su invitado	recibe 0,20bs
2º Nivel	Por cada carrera que realice su invitado	recibe 0,10bs
3º Nivel	Por cada carrera que realice su invitado	recibe 0,10bs
4º Nivel	Por cada carrera que realice su invitado	recibe 0,10bs

La única condición es que hagan los taxistas hagan lo que hacen todos los días que es trabajar para transportar a personas y que brinden una atención muy buena a los pasajeros. (Taxinet 2.0, 2017)

Condiciones para poder cobrar de su equipo de trabajo son:

- 100 carreras mensuales con TaxiNet.
- 4+ estrellas de calificación.

Si un afiliado conforma un equipo de 50 personas puede llegar a recibir como ganancia extras hasta 3. 500 bolivianos mensuales. El **cobro** que realiza TaxiNet es de una tarifa **FIJA** por carrera de **2** bolivianos para **Taxis Normal**, **2,5** bolivianos para **Taxis Con Aire** y 4 bolivianos para el **servicio VIP**. No cobra comisiones altas como lo hace la competencia porque entiende que los taxistas viven del día y cobrarles entre el 25% al 38% como hace la competencia no es rentable para ellos. (Taxinet 2.0, 2017)

La intención para el 2018 y el 2019 es internacionalizar el servicio a las siguientes ciudades: México, Colombia, Argentina, Brasil, Perú, Paraguay y Chile donde creemos que será se asume que será un éxito, ya que los taxistas legalmente registrados en esos países deben pagar una matrícula para ser taxista que va desde los 25.000 dólares a los 50.000 dólares. Es por ello que en otros países los taxistas defienden sus derechos de trabajo contra de la competencia. (Taxinet 2.0, 2017)

Preguntas del Caso.

1. De acuerdo a la clasificación de producto ¿Cómo se clasificaría el Producto?
2. ¿En qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra “Taxinet 2.0”?
3. Identifique al segmento de “Taxinet 2.0”
4. Identifique y explique las variables principales de la Mezcla comercial.

-2-

PATRA



“Siempre hay que mantener el entusiasmo en lo que uno hace, la perseverancia me llevó a concretar muchas metas que ni había soñado”.

Amelia Solorzano, *Propietaria Moda Patra*

PATRA:

Moda y tecnología

Cuando Amelia Solórzano abrió en 1994 un pequeño taller ubicado en el fondo de su casa, en el que producía 120 prendas deportivas por mes, no se imaginó que llegaría a producir 35.000 unidades de una reconocida marca que ahora está presente en los nueve departamentos del país.

Ubicada en el Plan Tres Mil, la fábrica genera 50 empleos directos, de los cuales el 90% son mujeres. El esposo e hijos de Amelia tampoco

escatiman esfuerzos a la hora de ponerle el hombro a la empresa que ha ganado su preferencia en el segmento femenino. Su inversión inicial no superaba los \$us 500 dólares. Compró dos máquinas de coser, tela por metro en la feria Barrio Lindo y con sus propias manos diseñaba, confeccionaba y vendía sus prendas.

En sus inicios, vendieron la poca producción que tenían en la Feria Barrio Lindo, en un puesto alquilado. Lo sorprendente fue que desde el primer día sus productos tuvieron aceptación inmediata, “a la gente les encantó porque ofrecimos una prenda de calidad, pero a un precio asequible”, comenta la señora Amelia. Es de esta forma que crecieron y consolidaron primero en el mercado local y después a las provincias. Ahora le venden a los nueve departamentos del país.



Su fórmula para el éxito es la constancia y responsabilidad, desde los dueños hasta los trabajadores. (industry, 2013)

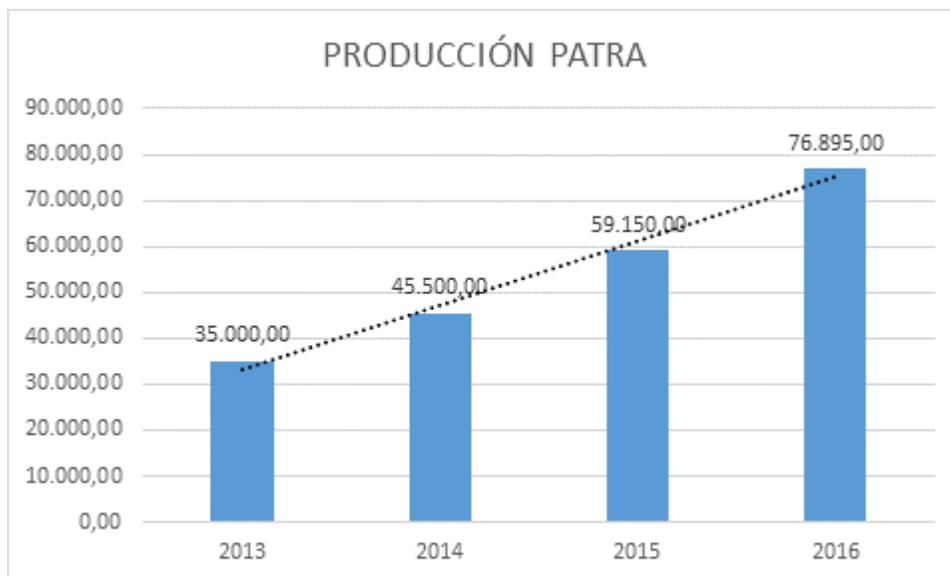
Mensualmente elaboran alrededor de 25.000 prendas y en ciertas temporadas llegan hasta las 45.000. Son parte de los emprendimientos exitosos (industry, 2013)

Si bien su mercado es el local y nacional cuenta con un cliente que desde el 2012 llevó 50 docenas de ropa a Estados Unidos y vuelve por más. En el país, su mayor demanda está en Quijarro, Bermejo, Yacuiba, Cobija, Villazón y Riberalta. Los clientes venden a los brasileños y argentinos.

Su compromiso es fabricar prendas deportivas de calidad que brinden a los usuarios seguridad y confort, aspirando a generar un cambio de hábitos sedentarios que alcancen objetivos de salud y bienestar en personas desde la etapa infantil.

Misión: Confeccionar ropa deportiva de calidad para el mercado nacional e internacional

De acuerdo a la información proporcionada por la señora Solorzano la producción la venta se viene incrementando desde el 2013 a un 30%. Anual.



Fuente: Datos de Proporcionado por Patra

En el 2015 Patra decide añadir a su línea de productos la ropa deportiva confeccionada con tela mejor que la brasileña, con gran calidad por ser una fibra inteligente que mejora el funcionamiento del metabolismo y ayuda en la actividad física. De esta manera es que lanza su Línea PRIVE, bajo el concepto deportivo e innovador.

El desafío para Patra es lograr que este nuevo producto Prive sea reconocido en el mercado nacional, la duda que tiene la propietaria es a través de qué medios de comunicación debería dar a conocer este producto. Para ello ha solicitado su ayuda en la tarea de investigación de mercados.

Preguntas del Caso.

- 1.** ¿Cuál es el Problema Gerencial y el Problema de Investigación?
- 2.** Redacte el Objetivo general y los objetivos específicos.
- 3.** ¿Qué diseño sugiere para este estudio?
- 4.** Indique las técnicas que sugiere utilizar: ¿Son Cuantitativas o Cualitativas?
- 5.** ¿Cuál es la característica del universo a estudiar? ¿Que muestra sugiere?
- 6.** Explique con el mayor detalle posible la cantidad de personas que tomaría para esta investigación. (si son personas: cuántas. Si son entrevistas: cuantas y a quiénes. Si son grupos: ¿Cuántos y cómo son los grupos? Si son etnografías, dónde y con qué tipo de grupos.

-3-

HORNEADOS ÚNICOS



“Las cosas deben hacerse con “cariño”, nosotros queremos que a través de nuestros productos las personas sientan la pasión que ponemos en nuestro trabajo.”

Marina Suarez, Propietaria Horneados Únicos.

HORNEADOS TRADICIONALES:

“Uhhmm son únicos”

Desde hacer años, muchas de las familias cruceñas de provincia en el afán de búsqueda de un mejor futuro para sus hijos los enviaban a formarse a la Capital cruceña. Este es el caso de la señora Luz Marina Mercado de Suarez Arana quien vivía junto a su esposo en la hacienda la Victoria Provincia Ñuflo de Chavez, mientras sus niños por motivos de estudios vivían en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.



En la hacienda habían sembradíos de yuca, arroz y maíz, también se producían queso, que servía de materia prima y para hacer horneados como cuñape, bizcocho de maíz, paraguayos y panqueques. Esta actividad daba trabajo a mujeres de una comunidad cercana. Una parte pequeña de la producción era enviada a los hijos de la pareja como encomienda con la finalidad de estar cerca de ellos y el resto se vendía a viajeros que transitaban el Beni. (Horneado únicos, 2013)

Al pasar el tiempo, la señora Luz Marina, decidió trasladarse a la ciudad de Santa Cruz de la Sierra para acompañar el crecimiento de sus hijos ya que entraban a estudios superiores, y siguió con la elaboración de los horneados de forma diaria cambiando la tradicional bolita de cuñape por una rosquita debido a la sustitución del horno de barro por uno a gas, y por supuesto la idea agrado a familiares y amigos porque ya podrían tener los horneados recién sacados del horno.

El nombre se los debe a los clientes que al probarlos decían “Uhhmm son únicos “ (Horneado únicos, 2013)

El año 2008, la menor de sus hijas se hace cargo del crecimiento de este emprendimiento dando un enfoque empresarial, con orientación de la Cámara de Industria y comercio de Santa Cruz; cambiando su imagen adquiriendo un logo distintivo el cual se mantiene hasta hoy.

En su empaque se utilizaron bolsas serigrafiadas, y el cumplimiento de nuevas normas como el SENASAG y FUNDEMPRESA, además de obtener una marca registrada con el nombre comercial de **HORNEADOS UNICOS DE LUZ MARINA.**

La planta contaba con tres pequeñas salas: una para almacén y envasado, otra para amasado y moldeo y otra para los hornos.

Desde 2010 participa de forma ininterrumpida en la Rueda de Negocios, algo que en su criterio le ha permitido tener una mayor presencia en las cadenas de supermercados del país y en las farmacias que también venden productos alimenticios. (El Deber "Juan Carlos Salinas Cortez", 2017). El 1º de octubre del año 2013 los hermanos se unen y deciden formar una empresa de Sociedad de Responsabilidad Limitada siendo nombrada la hija menor Marina Suarez Arana Mercado como Gerente General. La empresa lleva por nombre **"LUZ MARINA S.R.L"** Haciendo honor a su señora madre. (Horneado únicos, 2013)

La oferta actual es cuñapé, bizcocho de maíz, calitas de maíz, roscas de arroz, paraguayos, panquetes, suspiros y bizcochuelos, además de aportar a la culinaria cruceña con nuevos productos pica pica "cuñape con especias" y el palito de arroz, todos abizcochadas típicos de Santa Cruz con duración de dos meses. "La rueda de negocios nos sirvió para hacer nuevos contactos con los proveedores, para mejorar nuestros envases y buscar nuevos puntos de comercialización. Ahora el desafío es aumentar la



producción. (El Deber "Juan Carlos Salinas Cortez", 2017)

Los objetivos que se plantea la empresa son

- Ofrecer productos de excelente calidad a sus clientes.
- Llegar a posicionar la marca de Horneados Únicos a nivel nacional e internacional
- Generar mayores fuentes de trabajo (Horneado únicos, 2013)

Adicionalmente cuenta con distinciones como:

- La cámara de industria y comercio servicios y turismo CAINCO en el año 2011 le otorgo una condecoración al Mérito Empresarial (pymes).
- La cámara de gastronomía GASTROCRUZ en el año 2014 le otorga el Mérito a la tradición Gastronómica. (Horneado únicos, 2013)

Hoy horneados Únicos de Luz Marina sigue comercializándose en su domicilio en el cuarto anillo de la Av. Banzer detrás del Hipermercado Plaza y además está presente en cadenas de supermercados de la ciudad de Santa cruz y el interior del país generando de esta forma empleos directa e indirectamente.

Durante su producción prevalece la Calidad del producto, sin importar los costos, el almacenamiento de sus productos es el adecuado no existiendo productos dañados, utiliza insumos de primera calidad y cuenta con alianza con sus proveedores debido a la experiencia con adquirida desde sus inicios en su hacienda la Victoria.

El plan de negocios realizado hasta la fecha le ha permitido llegar a crecer de forma mesurada a nivel nacional, la intención del le Gerencia General es poder contar con una producción Industrial para cumplir con el objetivo de posicionamiento y cobertura del mercado tanto nacional como internacional.

Preguntas del Caso.

- 1.** Desarrolle un análisis del macro y micro entorno para esta empresa.
- 2.** Identifique las oportunidades y amenazas para esta empresa.
- 3.** Defina a qué segmento están dirigidos los productos.
- 4.** Haga un análisis de la ventaja competitiva a través de la Cadena de Valor.
- 5.** ¿Qué estrategia de posicionamiento sugiere a la empresa?

-4-

AGUAÍ



“Mi padre decía que las oportunidades son palomitas que vuelan, las oportunidades que se dan, hay que tomarlas”.

Cristobal Roda, Director Ingenio Azucarero Aguai

AGUAÍ S.A.:

Empresa boliviana de clase mundial

En la actualidad la cultura del emprendimiento está determinada por el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparte un grupo de

personas, que surgen en la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos y establece una identidad entre sus miembros y lo identifica y diferencia de otro grupo, Santa Cruz de la Sierra es el departamento emprendedor por excelencia desde todo punto de vista.



Bajo esta cultura es que en el año 2009 nace El INGENIO SUCROALCOHOLERO AGUAÍ S.A. que es más conocido como solamente Aguaí, es el sexto y más joven ingenio instalado en Bolivia. Su planta industrial está ubicada en el norte cruceño, entre los ríos Grande y Piraí, localidad de Aguahí, Provincia Obispo Santiesteban, a 30 kilómetros de la población de Mineros y a 110 kilómetros de la ciudad capital Santa Cruz de la Sierra; el acceso es por carretera asfaltada conectada hacia Chile, Perú, Argentina, Brasil y Paraguay. (Aguí S.A., 2017)

“Aguaí S.A. se dedica a la producción de azúcar SIN AZUFRE y alcohol industrial. Trabaja con políticas sociales y laborales éticas; tecnología de punta; respetando escrupulosamente el medio ambiente; además de priorizar el bienestar de sus trabajadores y de sus clientes siendo socialmente responsables; y aportamos a la sociedad con prácticas de innovación constante. La inversión del Ingenio es de aproximadamente 160 millones de dólares que representan el 3,5 % del PIB del Departamento. Es el emprendimiento empresarial privado más grande ejecutado en Bolivia con capitales exclusivamente nacionales y financiamiento obtenido en el

país a través de la Bolsa Boliviana de Valores en la primera operación de esta envergadura en la historia de esta institución”. (Aguí S.A., 2017)

Para garantizar su calidad y su mejora continua, la empresa trabaja incesantemente en la mejora continua y para ello basa su gestión en cumplir las tres certificaciones internacionales con las que cuenta:



ISCC: Es uno de los sistemas líderes para sostenibilidad y emisiones de gases con efecto invernadero, garantiza el cumplimiento con requisitos legales de sostenibilidad en los mercados de bioenergía así como documentar la sostenibilidad y trazabilidad de materias primas en las industrias alimentaria, forrajera y química. (ISCC System GmbH, 2017)



United Nations Global Compact

El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact): iniciativa internacional que

promueve implementar 10 principios universalmente aceptados que promueve la responsabilidad social empresarial (RSE) en Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. (Oficina del Pacto Mundial de la ONU , 2017)



Sistema de control de calidad de los alimentos según las normas judías:

La terminología “*kosher*” significa apto- apropiado. Es la auditoria que se realiza en la planta productora por el supervisor de la certificadora Kosher para garantizar que ciertos lotes de producción cumplan con dichas normas y especificaciones de calidad requeridas. (OK Kosher Certificación., 2017)

En el quehacer diario de esta empresa, se destaca que todas sus estrategias y objetivos están alineados con sus políticas tal como se puede evidenciar en la tabla que se presenta a continuación:

POLÍTICA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
GESTIÓN Y LIDERAZGO EMPRESARIAL	SER LA EMPRESA BOLIVIANA DE CLASE MUNDIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriza uso de tecnologías bolivianas • Fortalecimiento de mecanismos bolivianos para desarrollar empresa. • Trabajo intenso en la gestión de certificación social, económica y empresarial. • Búsqueda de excelencia en todas sus acciones.
BUENAS PRÁCTICAS LABORALES	TRABAJAR EN AGUAÍ ES SIGNO DE EXCELENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta buenas condiciones de trabajo. • Acoge preferencialmente a jóvenes. • Contrata con equidad. • No discrimina. • Garantiza seguridad en el trabajo. • Capacita permanentemente.
INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN	SER LÍDERES EMPRESARIALES PARA ENGRANDECER LA INDUSTRIA NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en laboratorios de última generación. • Invertir en mejoramiento de la semilla. • Mejoramiento de productividad de la tierra. • Uso de nuevas tecnologías en el Ingenio. • Cuidado en el uso de los componentes químicos.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	CRECER CON LA COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con la comunidad para el logro de los objetivos de la comunidad antes que de la empresa. • Recoge las necesidades de la comunidad. • Respeta las Inversiones del estado. • No acepta el trabajo Infantil. • Promover alianzas estratégicas para cubrir a necesidades de la comunidad. • No hace beneficencia.
AMBIENTAL	PRODUCIR RESPETANDO EL MEDIO AMBIENTE Y LA MADRE TIERRA	<ul style="list-style-type: none"> • No aceptar caña quemada. • Promover la rotación de cultivos. • No contaminar el medio ambiente. • Reutilización de insumos como el agua. • Utilización de energía propia. • Inversión tecnológica para el mejoramiento del desempeño ambiental.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	MANEJO EFICIENTE DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión administrativa con mejora continua. • Capacitación al recurso en el manejo adecuado de los bienes. • Autoevaluación permanente.
COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	REALIZAR COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESPETAR LOS MENSAJES DE LA SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad regida por la ética. • Política de alianza con los medios. • Gestión del conocimiento • Intensa comunicación interna. • En Aguaí todos comunicamos.

Preguntas del Caso.

1. De acuerdo a las políticas planteadas por Aguaí realice un análisis de los Grupos de interés (*stakeholders*).
2. Realice la valoración de la importancia de cada Grupo, mediante el mapa de grupo de interés.
3. En relación a los datos del caso identifique estrategias a nivel corporativo, competitivo y funcional utilizadas por la empresa.
4. ¿Qué mecanismos internos de control utiliza Aguaí? identifique cada uno.
5. ¿Qué mecanismos externos de control utiliza Aguaí? identifique cada uno.

-5-

ULTRACASAS

ULTRACASAS: Mercado inmobiliario en un solo lugar

Se considera a los *startup* como la base para desarrollar a partir de una idea un emprendimiento



que normalmente está vinculado de alguna manera con la tecnología. Esta nueva tendencia para generar modelos de negocio para empresas emergentes se conforma de organizaciones humanas con gran capacidad de cambio desarrollando productos y/o servicios de gran innovación, deseados y requeridos de manera preponderante por los mercados, con una fuerte orientación a la satisfacción del cliente.

Otra característica fundamental es que estos negocios operan con costos mínimos, obteniendo ganancias que crecen de forma exponencial. De la misma manera tiene una comunicación continua y abierta con los clientes masificando las ventas.

Es así que el 2017 el señor Carlos Jordán CEO de UltraCasas.com, *startup* y emprendimiento boliviano, compite en suiza de Lausanne, donde se desarrolla el *Seedstars Summit*, un foro de tecnología y emprendimiento para mercados emergentes, presentandose con su emprendimiento UltraCasas.com.

Ultracasas.com es un portal bienes raíces que tiene alrededor de 1400 inmobiliarias registradas en las que ya se han publicado más de 15.000 viviendas y propiedades en venta en el país.

La iniciativa nace debido a la necesidad de Carlos Jordán de encontrar un departamento donde vivir, a su retorno al país después de haber vivido por 12 años en Estados Unidos, Chile y Europa siendo esta una tarea imposible de realizar con los medios que se contaba en ese momento, es entonces que se reúnen tres socios Carlos Jordán, Camilo Eid y Esteban Eid, para desarrollar la idea en febrero del año 2015 como JardinDecasa.com y se consolida como portal inmobiliario en julio del 2016 creando la nueva URL (identificador de recurso uniforme) a UltraCasas.com.



Fuente: Presentación Ultracasas.com

Ultracasas.com es el portal inmobiliario que gestiona las oportunidades búsqueda de casas mediante el servicio debido al crecimiento paulatino del Producto interno bruto, la actividad inmobiliaria ha generado un incremento. La estrategia de Ultracasas está basada en el uso de canales como Google o Facebook, en algunos casos. También en relaciones con personas vinculadas al sector, establecidas mediante redes como Digital Bank. (UltraCasas, 2017)

Otra variable fundamental es el equipo con el cual se halla conformado Ultracasas 14 personas en el eje central del país: Santa Cruz, Cochabamba y La Paz. Todos ellos se capacitan en marketing digital, procesos de venta, procesos de crecimiento y estructuración empresarial, entre otras especialidades.

Además Ultracasas tiene como meta llegar a ser el referente indiscutible del mundo inmobiliario en Bolivia, para luego ingresar en mercados de países como Guatemala, Costa Rica, Honduras o Paraguay, esto debido a que Bolivia se ha convertido en un país atractivo como mercado por la gran migración de muchas industrias de distintos países vecinos.

De la misma forma el portal se encuentra trabajando con el banco de crédito BCP, para facilitar el crédito con su servicio Ultracréditos.

El portal en 10 meses ha llegado a 100.000 simulaciones de crédito, 4.500 solicitudes de crédito y transacciones por 200 millones de Dólares americanos (UltraCasas, 2017)

Preguntas del Caso

1. Realice un análisis del entorno competitivo de acuerdo al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.
2. De acuerdo al modelo de negocio propuesto por Ultracasas identifique los recursos y actividades claves del negocio.
3. Proponga un plan de crecimiento para Ultracasas.

-6-

UVAIRENDA



“Estamos orgullosos de lo que hemos logrado por Santa Cruz, llevamos en alto el nombre de Bolivia más allá de las fronteras”.

Humberto Andrade, Gerente General Uvairenda

UVAIRENDA: Vinos de Altura

La región de los Valles Cruceños, se encuentran entre el Codo de los Andes y la Serranía de la Siberia. Estas tierras históricas han sido escenario del paso de chanés, incas, guaraníes y españoles. La llegada del español Ñuflo de Chaves en 1548, marca el inicio de una larga lucha entre los guaraníes que dominaban esta región y los españoles.



La tradición vinícola de estos valles, se remonta a casi cuatro siglos atrás. Tras

la fundación de Santa Cruz de la Sierra en 1.561 se establecieron los primeros viñedos de la región en los alrededores de Santa Cruz de la Sierra "La Vieja", en las faldas de las Serranías del Sutó. A medida que se iba consolidando la colonia española, se plantaron las primeras vides en los valles del extremo oriental de Los Andes. En el año 1.618 el español Pedro Escalante y Mendoza fundó el "Pueblo del Valle de la Purificación", Samaipata, que en quechua quiere decir "**Descanso en las Alturas**". En esas épocas surgieron importantes viñedos como los de la Orden de los Mercedarios en Tembladeras y los de familias de pioneros cruceños en Chilón. (Uvairenda, 2017)

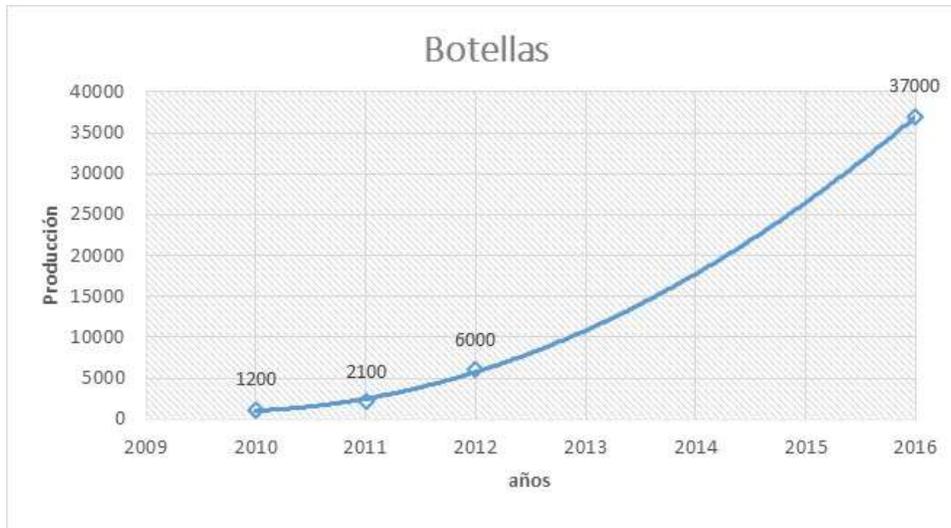
El vino de los primeros viñedos de la región estaba destinado a las ricas ciudades mineras del Alto Perú y las parroquias del Obispado de Santa Cruz de la Sierra. Sin embargo, durante la república la producción vitivinícola se redujo a parrales familiares, algunos de mayor importancia que llegaron a producir hasta veinte mil litros al año.

Rescatando esta tradición, **Uvairenda** es el renacer de la vitivinicultura de los **Valles Cruceños**. Como homenaje a los orígenes de su gente, el nombre del viñedo deriva de la palabra española "uva" y la guaraní "renda", que quiere decir lugar; por lo tanto, **Uvairenda** es el lugar de la uva. Es así como Samaipata se suma al tradicional valle vitivinícola de Tarija en la producción de vinos de altura y cuya calidad debe enorgullecer al pueblo boliviano. (Uvairenda, 2017)

Los viñedos de **Uvairenda** se extienden como un manto de parrales en la cuesta que mira al oriente. En un balcón natural entre 1.800 y 1.700 metros sobre el nivel del mar, sus racimos absorben los primeros rayos del sol naciente los cuales durante los soleados y frescos días dan color, cuerpo y taninos a sus vinos. Por las noches frías de la cuesta samaipateña, las uvas concentran sus jugos y mantienen la acidez que distingue las mejores expresiones de las cepas de altura, propias de Bolivia.

Todo esto fue posible gracias al emprendimiento de dos jóvenes cruceños en el año 2004 que realizaron un viñedo experimental con 100 plantas de diferentes variedades traídas de Francia y Tarija, creando de esta forma una bodega boutique.

Desde el año 2010 la producción, se ha venido incrementando de forma progresiva para el mercado cruceño, tal cual se muestra en la gráfica, de una forma de que el vino de **Uvairenda**.



Fuente: Documentos producción Uvairenda

Los vinos de **Uvairenda** son vinos elegantes, únicos en su estilo, que reflejan el terruño de Samaipata, el valle vitivinícola con los veranos más suaves de Bolivia. Los cuales se producen con balanceo, de frutas, con buena acidez y mucha concentración de aromas y sabores”, afirma el principal responsable de enología y socio de la bodega, Francisco Roig. (Pagina Siete, 2016)

Como estrategia la empresa ha identificado su marca e imagen como 1750 por la altura en la que se produce los vinos.

Los vinos de Uvairenda son un complemento a los vinos tarijeños debido a que Tarija produce vinos con estilo tradicional y Uvairenda es más moderno y vanguardista. De la misma manera estas características guardan una estrecha relación con los vinos del mercado europeo.

"El terreno accidentado, la riqueza del suelo en minerales y las marcadas cuatro estaciones del año son condiciones ideales para que en Samaipata se desarrollen las mejores cepas de vid para vinos varietales”, apunta Roig. (Pagina Siete, 2016).

El crecimiento de Uvairenda es constante como se puede apreciar los socios han realizado inversiones para la producción del vino, priorizando la calidad antes que la cantidad de botellas producidas. La filosofía de Uvairenda se basa en elaborar vinos de alta calidad acompañado de un profundo respeto al terruño, escogiendo para establecer sus viñedos terrenos vulnerables, que sin embargo tienen condiciones ideales para el cultivo de la vid.

Las cepas que produce **Uvairenda** son:

Tintas:	Cabernet Sauvignon, Tannat, Syrah, Malbec, Cabernet Franc y Merlot
Blancas:	Torrontés, Sauvignon Blanc, Pedro Giménez y Chardonnay

Actualmente el producto está presente como parte de la oferta de restaurantes prestigiosos de todo el país y el segmento que la empresa ha identificado es un “selecto grupo de personas de 28 a 50 años”. Pese al éxito en el mercado Nacional, Humberto Andrade, director comercial de la empresa indica que los vinos son más conocidos fuera del país que dentro de nuestro territorio.

Un logro muy destacable, es que en noviembre de 2016 Uvairenda concretó la exportación de dos palets de vino de la marca 1750 al mercado Chileno. Asimismo, se tiene la orden para exportar los vinos a tres países de Europa, pero antes se están realizando los análisis fitosanitarios que corresponden y son de rigurosidad en los países de primer mundo. En una entrevista el periódico El Día, Peregrín Ortiz, gerente general de este emprendimiento, declaró: "Somos la primera bodega boliviana que exporta a Chile, es una cantidad pequeña pero lo más importante es que es el inicio para abrir los mercados al exterior. Además, tenemos las órdenes de compra para exportar a Europa, estamos esperando los análisis de laboratorios autorizados en Chile y Argentina, porque en Bolivia no hay. Esperamos que a mediados del 2017 tengamos nuestros productos en Europa", dijo Ortiz. (Velez, 2016)

Preguntas del Caso.

1. De acuerdo a la información del caso realice un análisis del entorno para Uvairenda.
2. Realice un análisis de esta empresa a través de la Cadena de Valor.
3. ¿Qué ventaja competitiva identifica para esta empresa?
4. Realice un análisis del perfil estratégico de la empresa., y determine su diagnóstico correspondiente
5. Identifique los agentes de los distritos Industriales para Uvairenda.
6. Recomiende acciones para que esta empresa pueda lograr mayor participación en el mercado nacional.

-7-

INDUSTRIAS GRÁFICAS SIRENA



“A mis quince años, decidí qué quería hacer, la clave es ponerse metas y luego trabajar sin miedo y con pasión por lograrlas.”

Walter Ustarez, Gerente Propietario Sirena.

INDUSTRIAS GRÁFICAS SIRENA: Constancia y éxitos a través de los años

Con más de cuarenta años de experiencia, Imprenta Sirena es un emblema cruceño.

La empresa se define, como una empresa de



comunicación gráfica especializada, que ofrece servicios a todo tipo de clientes: empresas, instituciones y particulares. Su trabajo se extiende a todo el territorio también a nivel internacional y se han consolidado como líderes en Impresión Digital y Offset. (Ustarez, 2017)

El señor Walter Ustarez, es el gerente propietario de este exitoso emprendimiento, el indica que el “compromiso y dedicación son el trabajo diario, siempre ha sido la satisfacción de los clientes”. Además, se sienten capaces de atender cualquier tipo de demanda, desde la impresión urgente de un catálogo o unos flyers, hasta la edición cuidada de un libro.(Ustarez, 2017)

En la empresa, se considera que es un deber atender a los clientes con la máxima profesionalidad, cada encargo es revisado en cada uno de los procesos por cada uno de los expertos y por supuesto, no se hace ningún cobro adicional por hacerlo. La empresa se siente satisfecha de ser una empresa que “realmente existe” y no son solo un portal web que se dedica a subcontratar pedidos abaratando tarifas a cualquier precio. Un equipo, trabaja a diario para sacar adelante los proyectos con profesionalidad e ilusión. (Ustarez, 2017)

La industria gráfica ha sido de vital importancia para la civilización actual y el desarrollo de la humanidad, gracias a este invento fue posible transmitir el conocimiento, de hecho Johan Gutenberg (1395-1468), considerado el creador de la imprenta, es considerado por Time Magazine la persona mas importante del siglo XV y una de las personas más trascendentes del segundo milenio. (Time Magazine, 2012).

“Posteriormente la industria de revistas periódicos fue pieza clave en el desarrollo de la vida pública, política y económica de las sociedad. Hoy encontramos productos y materiales impresos en prácticamente todos los aspectos de nuestra vida diaria: Empaques diversos, cajas, botellas, periódicos, revistas, libros, folletos, papelería, tarjetas de presentación, carteles, manuales, instructivos, estados de cuenta y un sinnúmero de productos más, en una industria impulsada principalmente por la publicidad.” (Medina, 2016)

Un desafío para esta industria, es adaptarse a los grande cambios que han generado las nuevas formas de comunicación, es muy evidente que se las impresiones de grandes volúmenes se han reducido drásticamente dando paso a una comunicación digital con características completamente distintas a las de la imprenta tradicional, que permiten interacción, inmediatez y en muchos casos costos más bajos.

Si bien es cierto que las piezas impresas son tiene implícita una carga emocional y son mas útiles cuando el mensaje a comunicar tiene una mayor permanencia en el tiempo. En cambio la comunicación electrónica permite un mayor dinamismo en cuanto a cambios constantes en los mensajes, y las posibilidades de aplicaciones de interacción con el usuario son enormes. La industria gráfica enfrenta retos muy interesantes y deberá seguir adaptándose a los cambios en la formas en las que nos comunicamos pero sin duda el papel impreso seguirá siendo un elemento esencial en la vida de las sociedades actuales.

Preguntas del Caso.

- 1.** Realice un análisis del macro y el micro entorno de esta empresa.
- 2.** Determine las oportunidades y las amenazas.
- 3.** ¿Qué ventaja competitiva identifica para esta empresa?
- 4.** ¿Qué estrategias recomendaría a la empresa para poder gestionar el impacto del cambio en las comunicaciones, mencionado en el caso?

