

Bon Bon Bum de Colombina S.A: Una marca sostenible

Caso de estudio

Línea de profundización: Marca

Grupo de Investigación Mercadeo I+2

Laura Teresa Granados Castro (1016086770) Asesor temático: Giuseppe Angelo Vanoni -PhD en Ciencias de la dirección
Supervisor metodológico: Giuseppe Angelo Vanoni- PhD en Ciencias de la dirección

Junio 2025

Resumen

Verónica Gonzales, gerente de la marca Bon Bon Bum de Colombina S.A., una empresa del sector de alimentos, con instalaciones en la ciudad de Cali, Colombia, había iniciado desde el año 2020, junto a su equipo, un plan estratégico de marketing con enfoque en la sostenibilidad, con el objetivo de posicionarse en sus consumidores de chupetas¹, como una marca que pensaba en el planeta.

Sin embargo, según la investigación de mercado, los objetivos de este plan, en palabras de Verónica, aún no se habían conseguido. “Hoy comienza el mes de abril del 2025 y, después de cinco años, todavía no hemos podido transmitir de manera adecuada a nuestros clientes, los beneficios reales del consumo de productos alimenticios sostenibles, esto, a pesar de que nuestras ventas de Bon Bum son excelentes”.

La preocupación, ante dicha situación se apoderaba de Verónica, más aún, cuando a mediados de abril debía de presentar los resultados del plan estratégico de marketing obtenidos hasta la fecha. “¿Qué debemos de hacer? ¿Debemos aceptar que el tiempo para posicionarnos en Colombia como marca sostenible fue muy corto? ¿Y, a la vez, debemos de proponer un nuevo plan de mercadeo que involucre de manera mucho más profunda las bases de la moderna sostenibilidad? Eran las preguntas que se hacía, mientras analizaban con María Clara Jaramillo Gerente de Marca Corporativa y, con su grupo de colaboradores, el resultado de la investigación de mercado y las posibles alternativas que debían proponer al directorio en su reunión.

Palabras clave: Sostenibilidad, posicionamiento de marca, mercado global.

¹ Su denominación puede variar en diferentes países de Latinoamérica, por ejemplo: chupetes en Ecuador, Chile, Argentina, Panamá, en México paletas, chupetina en Perú. En España se lo conoce como piruletas.

Abstract

Verónica Gonzales, brand manager for Bon Bon Bum at Colombina S.A., a food company with facilities in Cali, Colombia, had launched a strategic marketing plan in 2020 with her team, focusing on sustainability. The goal was to position the brand among its lollipop consumers as one that cared about the planet.

However, according to market research, the objectives of this plan, in Verónica's words, had not yet been achieved. "Today is April 2025, and after five years, we still haven't been able to adequately communicate to our customers the real benefits of consuming sustainable food products, even though our Bon Bum sales are excellent."

This situation was causing Verónica concern, especially since she had to present the results of the strategic marketing plan to date in mid-April. "What should we do? Should we accept that the time to position ourselves in Colombia as a sustainable brand was too short? And, at the same time, should we propose a new marketing plan that involves the foundations of modern sustainability much more deeply?" These were the questions he asked himself, while analyzing with María Clara Jaramillo, Corporate Brand Manager, and her team, the results of the market research and the possible alternatives they should propose to the board at their meeting.

Key words: Sustainability, brand positioning, global market.

INTRODUCCIÓN

El presente caso de estudio se elaboró para examinar el desafío de la Gerencia de Marca en ámbitos de sostenibilidad, afrontando el reto de transformar la productividad operacional de una empresa líder en el sector de consumo masivo en una marca emocional y reconocido por el consumidor.

Mediante la disyuntiva de Verónica Gonzales, el caso nos lleva a explorar cómo un producto como Bon Bon Bum, que tiene un gran reconocimiento histórico en el mercado y los grandes avances en economía circular y energía renovable, presentan un gap de penetración frente a los competidores globales.

Mediante una metodología de Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), el rumbo del caso busca que se apliquen los marcos teóricos de branding estratégico, marketing digital y comportamiento del consumidor para plantear soluciones que concluyan la brecha entre la realidad empresarial y la perspectiva del público (Vanoni et al., 2022).

De esta manera, se reconoce el rol de estrategia para determinar si el relato de "sostenibilidad moderna" necesita de un cambio de canales, una modificación del mensaje o una inversión estratégica disruptiva que garantice la llegada de las nuevas generaciones que tienen un consumo consciente.

REVISIÓN DE LITERATURA

El proceso de construcción de marca busca consolidar las identidades influyentes más reconocidas y ligadas a su sello para una base amplia de consumidores que logra diferenciarse a la de su competencia. En el caso de Colombina, su proceso ha evolucionado durante más de 95 años, convirtiendo los sabores tropicales en íconos culturales como Bon Bon Bum y otras referencias. Sin embargo, la comunicación de una marca como Bon Bon Bum, se ha realizado a través de un lenguaje emocional, joven y simbólico, convirtiéndola en una referencia de identidad, cultura y emoción.

En la actualidad, el éxito de una marca no solo se basa en su historia, sino en la capacidad que tienen para adaptarse a las nuevas generaciones, al consumo saludable y a la nueva tecnología de interacción. Según Paruthi et al. (2023), el marketing estratégico en la era digital, debe ser capaz de generar contenido dinámico que logre un alto engagement basado en valores relacionados con la conciencia ambiental por medio de comunidades virtuales y puntos de contacto. Para Bon Bon Bum, esto conlleva a conectar con un público objetivo dinámico que abarca desde la niñez hasta los jóvenes adultos; públicos que, aunque consumen el producto por su sabor y variedad, interactúan y participan con la marca a través de plataformas como TikTok e Instagram. El autor sugiere que en la era digital, la marca debe ser un ente dinámico capaz de generar engagement basado en valores compartidos, como la conciencia ambiental.

Desde una perspectiva más práctica, el Modelo CBBE (Customer-Based Brand Equity) de Keller (1993) propone que el reconocimiento es solo la primera etapa hacia una marca poderosa. Para Bon Bon Bum, el desafío planteado por Verónica Gonzales no es solo la identidad, sino el significado y la reacción que genera en el consumidor actual, en las personas que valoran la sostenibilidad como un criterio de compra decisivo. Las acciones que ha realizado Colombina como el uso de energía renovable y empaques monomateriales, que están encaminadas a crear conciencia sostenible, deben generar el destino hacia una relación de confianza y orgullo, esencialmente en los jóvenes de 20 a 35 años que buscan coherencia entre el discurso corporativo y la práctica.

Autores como Aaker (1996) coinciden en que la familiaridad que sienten los consumidores con la marca es lo que da paso a la construcción del Brand Equity. Aun así, la mente humana utiliza atajos mentales para gestionar información y opinar inmediatamente. Si el "reconocimiento de marca sostenible" de Bon Bon Bum es solo del 11% frente a los competidores globales, la marca debe posibilitar la

elección de la marca a través de una exposición mucho más frecuente y duradera donde se den a conocer los mensajes de responsabilidad ambiental en los entornos digitales en el que nuestro público objetivo está presente.

Finalmente, la recordación de marca, la familiaridad y la experiencia con el producto ayudan a generar la confianza necesaria para tomar decisiones conscientes de consumo. El reto estratégico se basa en el crecimiento y la transformación de la efectividad operativa de Colombina, en un activo de marca que genera identidad, es defendido y recomendado por el impacto en el planeta, logrando de esta manera que el eslogan "Si el mundo es mejor, sabe mejor" suene de la misma manera que el sabor original del Bon Bon Bum.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El desarrollo del presente caso de estudio se justifica sobre un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, donde se analiza la gestión estratégica de Colombina. La recopilación de la información fue dada gracias a una inmersión directa y la posible participación activa en los procesos internos de la empresa, especialmente durante la etapa de activación y ejecución de las campañas 360 de Bon Bon Bum. Esta inspección participante permitió identificar la desconexión entre los procesos de desarrollo sostenible y la visibilidad del consumir con respecto al tema, validando así la necesidad de aplicar marcos teóricos como el Modelo CBBE de Keller (1993) y las teorías de Branding de Aaker (1996) para entender la construcción del valor de marca.

El análisis se fortaleció de fuentes primarias, informes de sostenibilidad de Colombina y la evaluación de los resultados de las campañas digitales en plataformas como Tik Tok e Instagram bajo la óptica del marketing estratégico digital de Paruthi et al. (2023).

Adicional, se logra evidenciar la afectación en la percepción de marca que ocurre cuando la comunicación queda en una perspectiva superficial ignorando lo que está detrás de cada proceso que el consumidor demanda.

Esta metodología simplificó el entendimiento de que el verdadero reto de Verónica Gonzales no es la falta de acciones sostenibles, sino la necesidad de una comunicación disruptiva que logre conectar con la audiencia y dé a conocer los procesos que realizan por el planeta y sea valorado como el sabor icónico del producto.

DESARROLLO

El Mercado De Confitería En Colombia

Se entiende por confitería a aquellos alimentos elaborados con materia prima entre las cuales se encuentra el azúcar y una variedad de edulcorantes. En Colombia, en

esta categoría se encontraban los chocolates, caramelos y chicles; los mismos que requerían de procesos especializados de mezcla, moldeado y horneado, para poder obtener como resultado productos de texturas suaves, tanto al tacto, como para el paladar del consumidor (EMR Consulting, 2025).

Dentro de las estimaciones de los expertos, estos pronosticaron que el mercado de los confites en Colombia crecerá durante el período 2025-2034 en un 4.3% apalancados por la creciente urbanización y aumento de renta disponible. Esto como resultado del aumento de ventas vía plataformas de comercio electrónico, el incremento del consumo de dulces tradicionales y premium durante ocasiones especiales y, festividades locales, junto con el incremento de campañas de marketing por parte de las marcas que compiten en el sector.

Sobre este aumento de la demanda, los expertos señalaron que la aplicación de estrategias innovadoras de mercadeo por parte de los fabricantes jugó un rol clave al momento de aplicarlas en cada una de sus marcas de producto. Geovanny Perdomo, profesor de innovación, con Post Doctorado en la Universidad Tecnológica de Sidney (UTS), explicaba:

Las estrategias de mercadeo de Bon Bon Bum, que a su vez son sostenibles, tienen un alto impacto en el ecosistema colombiano. Hoy en día, hay un importante mercado que debe de ser observado, que es el de los adultos, que crecerá de manera consistente en función de si sus necesidades específicas son consideradas dentro de las potenciales estrategias de la empresa. Así mismo, actividades innovadoras son necesarias para mantener la ventaja competitiva. Por ejemplo, el competidor Chupa Chups, ha lanzado acá en Australia, bolsas masticables.

Por su parte, el Dr. Alfonso Omaña, en pasantías académicas en Kansas University y profesor en New Gate Montessori School en el Estado de la Florida, explicaba que:

Una marca como Colombina, si bien ha realizado acercamientos clave con la sostenibilidad a nivel de municipios, veredas y demás, creo que aún puede trabajar como opciones estratégicas con las comunidades indígenas. Por ejemplo, los Arhuacos y los Kogi de la sierra Nevada, los Muisca del altiplano en la cordillera Oriental colombiana y, así, en otras muchas. Eso sería una estrategia, que desde mi óptica, afianzaría mucho más la sostenibilidad e incrementaría la demanda de productos.

Otro mercado que también crecía de manera importante era el de consumidores que buscaban refrigerios saludables, tendencia que había sido aprovechada por los confiteros colombianos al crear caramelos, chocolates, galletas y demás productos con bajos niveles de azúcar, para un mercado local que cuidaba su bienestar.

Un reflejo de esto es el de Luker Chocolate, cuyo fabricante lanzó al mercado una variedad premium denominada Choco Oat Milk, que era 43% cacao, sin azúcar añadido. Este producto al contener leche exenta de gluten se convirtió en una opción de compra para el mercado vegetariano y vegano², que alcanzó al año 2024 un 10% de penetración en los hogares colombianos y, con proyecciones de crecimiento, del 15% al cierre del 2025. Siendo las ciudades líderes en esta tendencia, Bogotá, Medellín y Cartagena.

Segmentación Del Mercado De Confitería

De acuerdo con los diferentes tipos de productos que se comercializaban en el mercado colombiano de confites este se podía dividir en tres grandes grupos: confitería de azúcar, chocolates y barras de aperitivos. El valor alcanzado en ventas al año 2024 fue de \$ 1.121,7 millones (USD), con proyecciones de crecimiento para el 2030 de 1.860, 6 millones (USD).

El chocolate era clasificado como de tipo blanco, negro y con leche; mientras que los confites de azúcar se dividían en caramelos duros, caramelos, mentas chicles y toffees. Estos eran distribuidos principalmente en tiendas de barrio, cigarrerías, tiendas de conveniencia, tiendas especializadas, supermercados e hipermercados, junto con el comercio electrónico, que hasta el año 2024 había crecido un 26.7% de acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico.

Hasta ese mismo año, las exportaciones de estos productos crecieron \$259 Millones (USD) lo que representó un 19% más con respecto al período 2023, en el primer semestre del año. Bombones, caramelos y pastillas fueron los más exportados, siendo esto el 43% del total con destino a Estados Unidos, Ecuador y Venezuela.

Las megamarcas líderes de este sector eran Aldor, Colombina, Candy Company, Canels Group, Dulces la Americana, Ferrero Internacional S.A. Nutresa, Hershey Co, Nestlé, Mondelez Internacional, Sweet Sol sucursal de Colombia, Super de Alimentos.

El Consumidor Colombiano De Chupetas

El mercado colombiano de chupetas (con o sin relleno) estaba compuesto al año 2024 por consumidores de diferentes edades y estratos³, aunque predominantemente del segmento juvenil. El sector de confitería se caracterizaba por una alta rotación de compras por impulso y, una vinculación emocional con las marcas, producto de las diferentes estrategias de mercadeo que se habían realizado durante muchos años.

² Se estima que se vendieron 6 607 millones de pesos a finales del 2023.

³ En Colombia se hace referencia a los niveles socioeconómicos y van desde el estrato 1 hasta el 6, siendo este último el de mayores ingresos.

Los consumidores de chupetas compraban principalmente en las tiendas de barrio o cigarrerías de manera unitaria, mientras que su comercialización en los supermercados se hacía en empaques con distintas cantidades que ofrecían las diferentes marcas. Así mismo, los vending machines, ubicados en escuelas, colegios, universidades y, a lo largo y ancho de todo el territorio colombiano eran un canal de distribución muy adecuado para su venta.

En particular, los factores de decisión de compra de una marca estaban relacionados principalmente con el sabor, el precio y contenido saludable. Con el auge del marketing en redes sociales, estas se convirtieron en un interesante medio para publicitar las marcas.

Los segmentos predominantes en el mercado colombiano de chupetas fueron:

Segmento Infantil (4 A 11 Años)

Era el más tradicional respecto al consumo de chupetas en Colombia, siendo estos consumidores cautivados por los colores, formas y sabores a frutas, así como, por las licencias de personajes animados e infantiles que eran utilizados como parte de las campañas de publicidad. Si bien sus padres y cuidadores eran los compradores, los niños incidían directamente en la decisión de compra. De allí, la importancia que representaba, para las empresas, el desarrollo de campañas de mercadeo innovadoras (Agencia PHD Colombia, 2025).

Adolescentes Y Jóvenes (12 A 25 Años)

Eran importantes como segmento por el volumen de compra, por su fidelidad a productos emocionales y, principalmente, por su actividad en las redes sociales. Su consumo, en este rango, se lo identificó en los momentos en que se compartían con los amigos, mientras se divertían. Ellos preferían sabores diferentes a los tradicionales, hasta cierto punto sabores más atrevidos, siendo las combinaciones los más demandados, uva ácida o fresa picante. Una particularidad muy importante para las marcas es que este segmento veía positivamente aquellas campañas de mercadeo que incluían retos virales, colaboraciones con influencers, o contenido en Tik Tok. (Agencia PHD Colombia, 2025).

Jóvenes Adultos (26 A 35 Años)

A pesar de que no eran el principal mercado, su consumo ocasional se había incrementado en los últimos años. Este segmento podía verse representado de manera adecuada por jóvenes trabajadores, estudiantes universitarios e incluso por padres primerizos que realizaban la compra de las chupetas como un snack para regalar a sus hijos. Un punto relevante de estos consumidores fue su tendencia a la sostenibilidad y posicionamiento ético de las marcas. Aspectos que día a día eran más buscados, esto implicaba el uso de empaques reciclables, prácticas empresariales responsables de fabricación y, valores de marca auténticos, y,

coherentes, entre lo que se decía y realmente se hacía en la práctica organizacional. Aspectos que influían en su decisión de compra (Agencia PHD Colombia (2025)).

Adultos Mayores De 36 Años

Su consumo era ocasional, gran parte de las veces vinculado a compras para terceros (hijos, sobrinos, nietos) o incluso realizaban compras donde el factor nostalgia jugaba su partida. Valoraban la calidad del producto, la seguridad alimentaria, siendo el precio lo menos importante dentro de sus factores de decisión. El consumo propio está más relacionado con la búsqueda de sabores tradicionales y formatos pequeños (Agencia PHD Colombia, 2025).

Principales Marcas Competidoras De Bon Bon Bum En Colombia

Chupa Chups

Fue el nombre dado a la empresa de caramelos española fundada en 1958 en Villamayor, por Enric Bernat. Con sede en Barcelona, la empresa se definía como una multinacional catalana, siendo una empresa de propiedad familiar al 100% que vendía sus productos en más de 125 países en todo el mundo. En el 2025 la marca pertenecía al grupo italiano Perfetti Van Melle, desde el año 2006.

Con un enfoque de marketing e innovación sostenible, desde el año 2015, la marca trabajaba en rediseños de imagen de sus empaques, principalmente en sus seis icónicos sabores (fresa, manzana, cereza, cola, fresa con nata y frambuesa con vainilla). Este rediseño implicó el uso de materiales reciclables y biodegradables, así como la reducción del uso de la tinta.

En el año 2023, varias campañas publicitarias en las que utilizaron frases ingeniosas como “Imposible que salga de tu boca”⁴, buscaban captar la atención de los segmentos de adolescentes y jóvenes adultos que compraban principalmente en tiendas de barrio, donde se promocionaban por medio de exhibidores para incentivar compras por impulso o en vending machines, con el objetivo de tener una cobertura geográfica más amplia.

Asimismo, la campaña global #ForeverFun enfocada en el segmento de la generación Z, incluía colaboraciones con influencers y artistas de la fama de la alemana Nina Chuba y, se patrocinaba, por medio de Tik Tok, YouTube e Instagram. Todo esto acompañado de activaciones de marca en festivales y, espacios urbanos, con el objetivo estratégico de fortalecer la presencia de Chupa Chups.

Adicionalmente a las actividades realizadas, en el año 2023, Chupa Chups participó en el desarrollo de una estrategia de marca colaborativa durante el Colombo Fashion Week⁵ en Sri Lanka, que se llevó a cabo junto con la afamada marca de

⁴ <https://acortar.link/GL8FSG>

⁵ <https://youtu.be/jjFxdPO0UbY> <https://youtu.be/2BO1DmskPvg>

moda, Meraki, donde se presentó una colección inspirada en diseños con colores llamativos, para conectar con los jóvenes amantes de la moda.

Como parte de los eventos experienciales globales se organizó el Lolliday2024, caracterizado por actividades lúdicas y degustaciones de chupetas en diferentes centros comerciales. Así también, se desarrollaron festivales de música donde se generó el espacio temático FunZone que ofrecía experiencias inmersivas a los asistentes.

Pero no todo eran campañas de marketing, desde el plano de las estrategias para aportar a la sostenibilidad empresarial y global, Chupa Chups invirtió en el año 2021, € 560.333 para desarrollar energías renovables con su proyecto de instalación de placas fotovoltaica para autoconsumo, en sus fábricas de Sant Esteve Sesrovies, en Cataluña, España, con lo que buscaba una economía más sostenible y limpia (Chupa Chups, 2025).

En mayo del 2025 la marca anunció el cambio en el material que utilizaba en los palitos de la chupeta por lo que el papel fue el nuevo material de uso; con ellos se redujo en un 60% el peso del plástico en cada producto. Estas acciones iniciaron en Nueva Zelanda, pero fueron parte de una estrategia con cobertura en la región Asia-Pacífico (Febtech, 2025)

Pin Pop

De origen vallecaucano, la empresa Aldor⁶ de la familia Aljure Dorronsoro (de allí el nombre de la empresa), inicio sus operaciones en el año 1991. Era en el 2025 una marca corporativa que se internacionalizó hasta el punto de comercializar su producto estrella la chupeta Pin Pop, en países tales como Costa Rica, Estados Unidos, Ecuador, Haití, Panamá, República Dominicana.

Pin Pop es reconocida como líder en ventas en varios países del mercado africano y como segunda, después de Bon Bum en los mercados de Sur y Centroamérica. A la vez que se mantenía como líder indiscutible en Sudáfrica, donde desde el año 2010, se inauguró el centro de producción de chupetas en Johannesburgo.

La marca, muy enfocada en satisfacer a sus segmentos, desarrolló variedades de sabores entre los que estaban fresa, mora azul, manzana verde y unas mucho más modernas como lo fue la edición de Pin Pop Ferxxo⁷, con sabor a maracuyá en colaboraciones con el artista Ferxxo, con la finalidad de acercarse y atraer al público joven.

Desde el marketing, el desarrollo de su marca responde no solo a las preferencias funcionales del consumidor, puesto que también se enfocan en lo emocional y la

⁶ https://aldoronline.com/pinpop-col/?utm_source=chatgpt.com

⁷ <https://youtu.be/6rTuG8u0bRU>

autoexpresión, tres de los beneficios clave con lo cual se construye una arquitectura poderosa y, que, desde el branding, se gestiona y comporta de manera cercana con sus clientes.

Algunas actividades enfocadas en la sostenibilidad habían dado resultados muy positivos a la marca. Una de ella fue la denominada Ruta Verde de Pin Pon, que no era otra cosa que activaciones móviles ecológicas que se desarrollaban en una gira nacional, con un Eco Carro Pin Pon, que era un vehículo eléctrico que había sido adquirido y que llevaba visualmente la imagen de la chupeta con mensajes sostenibles.

En el vehículo se visitaron colegios, universidades, parques y todo aquel lugar donde podía encontrarse un mercado joven. Estratégicamente se buscaba crear experiencias tangibles, ofreciendo actividades lúdicas como talleres de reciclaje, juegos sensoriales con sabores y charlas de sostenibilidad que reforzaban el vínculo emocional y ético con la marca. Conectar con consumidores e involucrarlos activamente en acciones sostenibles era el foco de estas actividades.

Otra actividad fue: 1 chupeta 1 árbol, como campaña de impacto visible. Este consistía en que por cada cierta cantidad de empaques vacíos que se recolectaban en distintos puntos de venta y, centros de acopio de la misma marca, la empresa se comprometía a plantar árboles en zonas afectadas por la deforestación. En particular en aquellas cercanas a la operación, como una estrategia no solo sostenible, sino de marketing compartido y socialmente responsable. Era más que claro, que el objetivo era de reforzar la idea de sostenibilidad con una acción concreta, medible y fácil de comunicar, generando engagement y participación del mercado objetivo de la empresa.

Yogueta

Esta marca también pertenecía a la empresa Aldor, fue lanzada al mercado en 1999, para esos años su concepto era único, pues combinaba tanto el sabor a frutas con rellenos masticables como el de yogurt. En esta etapa de introducción y, por la manera en que se hacía marketing en Colombia, las campañas masivas eran las estrategias que la marca aplicaba con el fin de posicionarlo. Al año 2024 el producto se encontraba en más de 20 países alrededor del mundo.

Los resultados exitosos de esta marca propiciaron la construcción de una nueva planta de 28.000 m2 en Yumbo, un municipio ubicado a 16 km de la ciudad de Cali, donde había sido fundada la empresa. Esta nueva fábrica les brindó la oportunidad de incrementar la capacidad de producción a 160 toneladas por día, a la vez que ganaba terreno en el mercado internacional, específicamente en Sudáfrica, país en donde ganó el reconocimiento de “The Coolest Brand”, y que abrió las puertas de Zambia, Mozambique, Angola, Congo, Nigeria y Tanzania.

El conocimiento del sector había permitido a Aldor diversificar su portafolio de productos con marcas y estrategias que basaban su comunicación en la transmisión de alegría y diversión a todos sus segmentos, lo que les permitió conectar emocionalmente, tal como lo demuestran las investigaciones que monitorean la relación con la marca, las razones de consumo y los momentos en los que se consume.

Como parte de esas acciones se lanzaron chupetas con forma de espiral, multicolores y con sabores efervescentes y de yogurt. La marca pensaba que estos productos propiciaban un entretenimiento al hacer del consumo un juego sensorial (Aldor, 2025).

Desde lo corporativo y con el objetivo de reducir las emisiones de Co2 y promover una producción más limpia, construyó una granja solar en un terreno de 9.000m² ubicado en Yumbo, cuyo suministro alcanza en más del 11% de su consumo. Esta instalación contaba con 5368 paneles que generaban 1,5 MWp.

En lo referente a la sostenibilidad de la marca Yogueta, esta no se quedó rezagada, una de sus principales campañas con alto nivel de recordación se denominó: Festival Yogueta, por el planeta. Fue realizado en Bogotá, Medellín y Cali, el objetivo era fortalecer la percepción de cultura sostenible del producto, realizando juegos ecológicos, exposiciones de murales con empaques reciclados. Conciertos de artistas aliados daban la tónica juvenil a la campaña.

Una Dulce Historia

Colombina era una de las empresas más importantes en el sector alimenticio de Colombia, la cual, tras sus 95 años de existencia, había conseguido desarrollarse en el mercado por su compromiso y entrega con sus clientes. Su historia empresarial inició con Hernando Caicedo, su fundador, quien nació en la ciudad de Palmira, en el departamento del Valle del Cauca, en Colombia.

En 1918, seis años de después de culminados sus estudios universitarios de abogado y, de ahorrar el dinero necesario para comprar un terreno de 415 hectáreas⁸ de la antigua hacienda La Paila, Hernando Caicedo, inició su proyecto, Riopaila, que se centró en la producción de dulces que incorporaban sabores a frutas tropicales, valiéndose para su fabricación de la materia prima agrícola propia de la región del Valle del Cauca.

Así, nació oficialmente en 1927, Colombina S.A., producto de la unión de las empresas El Rincón e Ingenio Río Paila, junto con el apoyo de otros inversionistas. El nombre fue inspirado en la Opera de los Payasos de Ruggero Leoncavallo y sus personajes Pierrot y Colombina. El primer producto que se comercializó con la marca fueron los confites, muy novedosos para esa época, estos incorporaban

⁸ Una hectárea es igual a 10.000 m²

variados sabores tropicales que se popularizaron con el nombre de “Colombinas”. Posteriormente, en 1946, la empresa inició un proceso de diversificación de su portafolio de productos incorporando las líneas de bombones, caramelos y chicles, lo que les permitió alcanzar reconocimiento en el mercado nacional.

Dentro de su proceso de crecimiento y, expansión internacional, sus primeras exportaciones fueron a Estados Unidos en 1965, ganando un posicionamiento en el mercado de dulces. Gracias a estas acciones, Colombina también ingresó a Europa, siendo la primera fábrica suramericana que compitió con el afamado mercado de golosinas de ese continente.

Pero fue en la década de los años 1970, cuando alcanzaron reconocimiento de marca, posicionándose con productos que hoy en día son íconos para la empresa (Anexo 1), tales como: Bon Bon Bum, un producto que causó sensación en el mercado en Colombia, al ser la primera chupeta de dulce rellena de chicle. Otro fue el dulce de café, llamado Coffee Delight y “la más icónica y reconocida que era la marca Nucita, hecha de crema de chocolate y avellanas, que con el pasar del tiempo, se convirtió en la favorita de todos los consumidores colombianos, debido a la experiencia de combinar dos colores y dos sabores en un solo producto” relataba, María Clara.

En el periodo comprendido entre los años 1980 y finales de los 90, Colombina continuó ampliando el portafolio de confitería (Anexo 2) a la par que se aventuraba a explotar otros sectores alimenticios entre los que estaban las salsas, conservas, mermeladas y helados. María Clara expresaba: “Esto funcionó positivamente, ya que, se creó una nueva planta en la Paila, Valle del Cauca, con la que se amplió la producción, se logró satisfacer las necesidades del consumidor, al mismo tiempo que se posicionaron marcas como La Constancia, helados, como una extensión de línea de productos de la marca Chocobreak, Bon Bon Bum, cono Nucita y Kick (Anexo 3).

Dentro de las diversas estrategias de crecimiento se realizó una alianza estratégica con la compañía Seatech International, con la cual se facilitó la distribución exclusiva de la marca de atunes y sardinas Van Camp's⁹. En el año 2006 se adquirió la compañía de helados Robin Hood, con el fin de ampliar su portafolio de productos congelados. Para el año 2015, la compañía se enfocó tanto en el desarrollo como en la innovación de sus productos y procesos, con la firme propuesta de convertirse en una marca sostenible.

De este modo, la empresa implementó unos pilares estratégicos sobre los cuales trabajó para reducir tanto su impacto ambiental, como para fomentar su contribución social. Estos contaban con 6 prioridades en la gestión de sostenibilidad (Anexo 4),

⁹ De origen norteamericano.

que buscaban mantener un equilibrio entre los sectores económicos, sociales y ambientales, con el fin de maximizar el valor de sus productos.

En los períodos del 2023 y finales del 2024 Colombina se consolidó con ventas alrededor de los 3.3 billones de pesos colombianos. Uno de los avances más significativos desde lo financiero, fue el aumento del EBITDA¹⁰ que creció del 12,8% en el 2023 a 14,1% en el 2024, lo cual reflejaba una mayor eficiencia operativa y una mejor gestión de costos.

El Surgimiento De La Marca Bon Bon Bum

Fue en la década de los años 1970, cuando un grupo de directivos de Colombina, entre los que se encontraba Jaime Caicedo, hijo del fundador, viajaron a Puerto Rico y descubrieron algo, que para esos momentos, era muy curioso, una bola de caramelo con chicle en el centro.

Fue en ese preciso momento en que Jaime Caicedo, hijo, expresó: “Tenemos que hacer esto en Colombia”. Elaborarlo fue todo un reto, pero ante el optimismo de lanzar una chupeta, se pusieron a la búsqueda de una máquina que les facilitara esta tarea industrial, hasta que lograron encontrarla en los Países Bajos. Entre otras bondades, que ofrecía la máquina, la tecnología que incorporaba, permitía integrar el caramelo y la goma de mascar en un palito.

Sin embargo, importar la máquina a Colombia fue sólo el comienzo. En la fábrica, los ingenieros de la empresa realizaron muchos ensayos, intentando conseguir, el reto más complejo... que el caramelo y, la goma de mascar, se mezclaran perfectamente, sin derretirse¹¹.

Cuando consiguieron la combinación perfecta, desde el taller de don Jaime, escucharon un: “¡Este bombón, va a ser un BOOM!”. Este fue el momento en que se originó la marca de la chupeta. Así, lo que comenzó como una idea, se convirtió en un fenómeno que se vendía desde Colombia hasta la China, pasando por Fiji y muchos otros países.

Así, con 55 años de existencia esta chupeta de 19 gramos de peso, que se elaboraba con agua, esencias y glucosa desarrolló más de 40 sabores, entre ellos fresa tradicional e intensa, mandarina, lulo¹², cereza la tradicional e intensa, maracuyá, mandarina, morazul fresh maracufresa, mora y uva. “Pero su sabor tradicional y el más reconocido era el rojo fresa”, explicaba Verónica.

¹⁰ Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

¹¹ Proceso de elaboración de Bon Bon Bum <https://youtu.be/xDI7ImJfQN8>

¹² Conocida como naranjilla en algunos países de la región.

La Estrategia De Sostenibilidad De Colombina

Con su visión estratégica sustentada en la sostenibilidad, sus decisiones corporativas se articulaban con el propósito superior, su crecimiento y el compromiso social a lo largo y ancho de su operación. Por ello, con su propósito “Alegrar la vida de todo el mundo a través del sabor” se unió, con fines de perdurabilidad organizacional, con sus más de 9000 colaboradores y, un sistema de proveedores, clientes y comunidades, conformándose un ecosistema de aliados estratégicos clave.

Siendo consecuente con las prácticas recomendadas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Pacto Global, la empresa se alineó con dichas filosofías, a la par de convertirse en Colombia, en pionera en la adopción de los reportes SASB¹³, TCF¹⁴ y GRI¹⁵. El año 2020 fue trascendental a nivel de empresas que luchan contra el cambio climático, cuando Colombina recibió un préstamo sostenible de \$ 45.000 millones de pesos colombianos (COP), por parte del banco BBVA. Este constituyó uno de los primeros legalizados y formalizados bajo los Principios de Préstamos Vinculados a la Sostenibilidad (SLLP) para una empresa de bebidas y alimentos en Latinoamérica.

Desde la perspectiva social la empresa impulsó todos los aspectos relacionados con la equidad de género, cultura y la sostenibilidad; como ejemplo, llevó su influencia corporativa hasta el municipio de Santander de Quilichao, donde benefició a más de 300 personas, junto con la USAID, en una alianza estratégica cultural y pedagógica que incluía programas de pintura para niños, clubes de lectura y apoyo al atletismo local (Informe de Sostenibilidad 2024)

Con el fin de adaptar la gestión de Colombina con las expectativas sociales se desarrollaron diferentes tipos de relacionamientos con grupos de interés, aperturando canales de diálogo permanente con comunidades, clientes, proveedores y colaboradores. Para ello, se utilizaron plataformas digitales, encuestas, programas de educación y reuniones.

Las iniciativas de apoyo social lideradas por su fundación se enfocaban, en particular, en salud, educación y cultura. En el año 2024, Colombina invirtió \$ 4000 millones de pesos en equipos biomédicos para el Hospital de San Antonio de Roldanillo. César Caicedo, presidente Ejecutivo, afirmó: “Nos enorgullece contribuir al fortalecimiento de la atención médica en Roldanillo y sus alrededores. Sabemos

¹³ Sustainability Accounting Standards Board, una organización que desarrolló estándares contables específicos por industria para divulgar información sobre sostenibilidad que sea relevante desde el punto de vista financiero.

¹⁴ Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Es una iniciativa creada por el Financial Stability Board (FSB) para mejorar y estandarizar la divulgación de riesgos financieros relacionados con el cambio climático.

¹⁵ Global Reporting Initiative es una metodología para reportar de manera transparente los impactos desde lo económico, social y ambiental de las empresas.

que la salud es un pilar fundamental para el desarrollo de cualquier comunidad, y con este aporte esperamos mejorar las condiciones de vida de miles de personas que podrán acceder a servicios de alta calidad”.

Al ser una empresa en el sector de los alimentos dependía de los servicios ecosistémicos tal como lo era el servicio de agua limpia, sea para cultivar la materia prima, como para emplearla en la producción en fábrica. En este aspecto, desde la materialidad, trabajaba con el relacionamiento de proveedores y, contratistas, como parte de la estrategia de sostenibilidad desde una perspectiva del fomento a la competitividad. Asimismo y, dado que, el agua era un factor clave para el desenvolvimiento de los procesos productivos, se velaba por iniciativas que reducían su dependencia y, minimizaban el impacto en la biodiversidad, con el objetivo de generar un balance ecológico.

Cuando de innovación sostenible se trataba, al año 2024, Colombina impulsó la mejora de 1011 empaques, entre ellos el de la reconocida marca Coffee Delight, reduciéndose de manera significativa los plásticos, principalmente en aquellos productos que se utilizaban estacionalmente en fiestas o conmemoraciones especiales. Como meta corporativa para el año 2030, se espera rediseñar el 100% de los empaques por medio de los cuatro programas enfocados en reducir, reciclar, incorporar materiales reciclados y reutilizar. Por ello durante el año 2024 el cumplimiento estaba en un 33% por medio de la aplicación de alguno de estos programas de la estrategia de packaging. (Informe de Sostenibilidad, 2024)

Un reflejo de esto ocurría en los Markets de Colombina, lugar en donde las bolsas de plástico fueron totalmente eliminadas y, cambiadas, por papel certificado FSC¹⁶ biodegradable y 100% reciclable, que también fue utilizado en los helados y malteadas que eran servidos en vasos plásticos. A nivel de la dulcería de exportación, en los productos Grissly, Fruticas, Halloween y Max Combi, se realizó una reducción de los materiales de empaque, lo que le ahorra al planeta 3 toneladas de plástico.

Los palitos plásticos del producto Chocmelos Corazón también fueron cambiados a papel compostable y, el uso de cartulina, para vender promociones en épocas navideñas, fueron reemplazadas por cajas con 75% de material reciclado que, además, eran certificadas con sello FSC. Crakeñas¹⁷, las galletas saladas de Colombina que se comercializaban en el mercado de los Estados Unidos apostaron a un nuevo empaque reciclable y monomaterial (PP) al 100%

Las universidades también jugaron un rol importante dentro de la estrategia sostenible de Colombina, quien realizó proyectos con la Universidad ICESI de Cali,

¹⁶ Es un tipo de papel proveniente de bosque que son manejados de forma sostenible y responsable. Las siglas significan Forest Stewardship Council.

¹⁷ <https://colombinaus.com/collections/crackenas>

específicamente con la Maestría en Sostenibilidad, buscando varias alternativas en cierres de ciclo y reutilización de empaques. Esto dio como resultado un empaque coleccionable de Colombina Cookies Baked With Love¹⁸, elaborado en aluminio 100% reciclable, que se lo fabrico en una de las plantas certificadas como Basura Cero y utilizando energía solar en el proceso productivo.

Todo esto llevó a Colombina a ser considerada como “una de las empresas más sostenibles de Colombia”, tal como lo mencionaban los diarios La República¹⁹, Semana²⁰, El Pereirano²¹ y El País²². La revista Forbes²³ también resaltaba el crecimiento de la empresa por sus prácticas sostenibles, lo que le permitió el año 2020 ser galardonada en la categoría bronce en el anuario de sostenibilidad de Estándar & Poors Global.

Bon Bon Bum Y Su Estrategia De Mercadeo Sostenible

Culminado el año 2024, los reportes evidenciaban más de 2000 millones de unidades de Bon Bon Bum vendidas, en algo más de 90 países, donde tenía presencia, siendo líder en el mercado de las chupetas en 11²⁴ de ellos. Lo que implicaba una mejora global de la marca con respecto al año 2023 (Anexo 5).

Como parte de la estrategia de sostenibilidad, para finales del 2024 se logró reducir en 45% la huella de carbono por cada tonelada producida, en comparación con al año base del 2015. Por otra parte, el uso de energía renovable alcanzó un 87% frente al 83% del 2023. Estos resultados reflejaban que existía un compromiso real hacia la mitigación del cambio climático, principalmente en la planta de la Paila, lugar en el que se elaboraba Bon Bon Bum, producto que se fabricaba con el 100% de energía renovable.

Con respecto al uso sostenible del agua, el año 2024 fue importante en este aspecto porque se redujo en un 25% la utilización de esta por cada tonelada producida. Mientras que en las plantas de producción de helados se obtuvo la Certificación Basura Cero Oro.

En lo referente a la sostenibilidad de los productos, más del 80% del portafolio contaba con mejoras en el perfil nutricional, entre los que se encontraba Bon Bon Bum, como parte de una estrategia de innovación con enfoque a las tendencias de consumo responsable.

¹⁸ <https://www.rappi.com.pe/p/cookies-baked-with-love-colombina-2-827851>

¹⁹ <https://www.larepublica.co/empresas/las-empresas-colombianas-de-alimentos-mas-sostenibles-del-mundo-3796861>

²⁰ <https://www.semana.com/la-estrategia-sostenible-de-colombina/45248/>

²¹ <https://elpereirano.com/2025/02/12/colombina-empresa-sostenible/>

²² <https://www.elpais.com.co/marcas-de-corazon/colombina-la-marca-que-llena-de-sabor-el-corazon.html>

²³ <https://forbes.co/2021/06/24/empresas/colombina-se-fortalece-en-el-exterior-37-de-sus-ganancias-corresponden-a-ventas-internacionales>

²⁴ Colombia, Guatemala, Bolivia, Jamaica, Haití, Chile, Venezuela, Costa Rica, Panamá, Nicaragua, República Dominicana.

Fue en el año 2024, y producto de la estrategia de sostenibilidad aplicada a la marca, que los reconocimientos externos no se hicieron esperar, por ello Colombina, una vez más fue incluida por S&P Global dentro del Top 10 de empresas de alimentos sostenibles del mundo. Siendo, adicionalmente, la campaña de Bon Bon Bum: “Hola Mor ¿Me haces un Bon Bon Bum? Att: Karol G”... la que recibió un premio Effie de Plata (Anexo 6).

Adicionalmente a las mejoras de empaques, Bon Bum había diversificado su portafolio de acuerdo con las demandas de sus consumidores. Por ello, incursionó con nuevas categorías como extensión de línea, entre estas la marca Gomitas, que utilizaba el sabor original y característico de la chupeta en un formato diferente; incorporando, a su vez, ingredientes responsables en la ruta de la sostenibilidad.

Con el objetivo de conectar con las audiencias activas en las plataformas digitales y, enfrentar los desafíos de una competencia agresiva, Bon Bon Bum implementó estrategias digitales en redes sociales, entre ellas Tik Tok, Instagram y Facebook. Así, mantenía una interacción directa con el público objetivo, fortalecía su presencia y engagement, no solo en el mercado colombiano de jóvenes, también en el de Latinoamérica.

En este aspecto, David Chaves, gerente de medios, explicaba que “Las campañas digitales más destacadas fueron “Vive Bon Bon Bum”, que integraba a reconocidos youtubers que creaban retos y contenido exclusivo, esto tenía como fin que se genere una participación por parte de la comunidad”.

El primer reto se narraba de esta manera: Tus youtubers favoritos (la Liendra, Amara y Mario Ruiz)²⁵ se toman el colegio. Sigue los pasos: 1° arma el logo de Bon Bon Bum con los empaques de los diferentes sabores; 2° Sube tu foto y nosotros validaremos el colegio y el usuario para subirlo a nuestra cuenta de Instagram @BONBONBUMOFICIAL; 3° Los 50 colegios con más likes en la cuenta antes mencionada, pasan al siguiente reto; 4° Estas listo, ingresa a la página www.bonbonbum.com . El segundo reto, de esta misma estrategia, implicaba seguir unos pasos de baile que la Liendra diseñó. Estos pueden ser observados en el link que se adjunta <https://youtu.be/yo19qSxYgfY>.

Otra de las campañas reconocidas fue la de la alianza con e-Sports, aquí Bon Bon Bum incursionó en el mundo deportivo electrónico. Este vínculo que el año 2025 cumplió tres años impulsó el crecimiento tanto en Colombia como en otros países de la región, lo que demuestra un nexo entre la marca y el equipo.

Mauricio Escobar, Vicepresidente Corporativo de Mercadeo en Colombina, comentó: "Estamos muy emocionados de continuar este camino junto a Contra. Este equipo encarna los valores de nuestra marca que son pasión, diversión y

²⁵ <https://www.facebook.com/watch/?v=408476076637179>

superación. No podríamos estar más orgullosos de los logros alcanzados juntos y de las metas que nos esperan en el futuro".

Esta alianza fue muy importante ya que otorgó becas educativas y brindó salarios competitivos para sus jugadores, lo que les daba estabilidad. "Renovar este patrocinio es un voto de confianza en nuestra visión y en el impacto que podemos seguir generando juntos. Este 2025 vamos por la gloria, no solo en las competencias, sino también en nuestra misión de inspirar y liderar en el mundo de los deportes electrónicos", mencionó José Luis Plata, CEO de Bon Bon Bum Contra.

En la categoría femenina, Bon Bon Bum contra el equipo e-Sports participó en la Liga Game Changers de Valorant. Este fue el único equipo colombiano con roster femenino y que hoy su plantilla se conforma por jóvenes jugadoras no solo de Colombia, también de México Estados Unidos, República Dominicana y Guatemala, lo que le da un alcance internacional al grupo.

Verónica González, señaló: "Estamos emocionados de poder expandir nuestra presencia en un mundo tan interesante como el de los e-Sports. Al igual que Bon Bon Bum ha sido parte de la vida de generaciones de jóvenes, creemos que apoyar a Contra permitirá fortalecer los lazos con nuevas audiencias que ven en los videojuegos una forma de conectarse y trabajar en equipo".

La marca también implementó de manera general algunas estrategias de contenido para fortalecerse en el entorno digital y consolidarse como referente en el sector de confitería. Uno de estos era el contenido generado por los usuarios, lo que buscaba era que sus consumidores compartieran sus experiencias y creaciones en torno a Bob Bon Bum, así se creó una comunidad activa.

"Sin embargo y, a pesar de todas las estrategias de marketing sostenible aplicadas, la última investigación de mercado (Anexo 7) que realizamos demuestra que nuestros clientes no ven a Bon Bon Bum como una marca sostenible. Solo tomemos dos parámetros de análisis: recordación espontánea y cuidado del medio ambiente y, los porcentajes que obtenemos son del 11% y del 16% respectivamente", señalaba María Clara con el puntero laser en dirección a la presentación de los resultados a todo el equipo de mercadeo de Colombia.

Hicimos Todo Bien... Menos Contarlo

La última investigación de mercado, solicitado por la gerencia de marca corporativa había llegado al escritorio de Verónica y María Clara el 31 de marzo del 2025. Sus resultados, a decir de los análisis del informe, eran desconcertantes, porque se revelaba una brecha crítica entre lo que la empresa había realizado con Bon Bon Bum desde la sostenibilidad, en sinergia con el marketing de la marca, y de cómo era percibida por el consumidor. María Clara, con visible preocupación explicaba:

Este desalineamiento de la marca con la percepción de no sostenibilidad debilita nuestra diferenciación con los tres principales competidores, lo que nos puede llevar a una pérdida de participación de mercado y competitividad, disminución de la fidelización y una desconexión emocional con nuestro grupo objetivo. Pero también se pone en riesgo la credibilidad de marca en lo que a aportes de inversión sostenible se refiere. Más aún, cuando uno de nuestros atributos corporativos es el de la sostenibilidad²⁶.

Verónica expresaba en un tono que mezclaba la decepción con la preocupación: “Hemos trabajado desde el año 2020 en posicionar a Bon Bon Bum como una marca sostenible y sin embargo, los resultados no evidencian, ni de lejos, que somos reconocidos como una marca sostenible”.

“Nuestros esfuerzos son palpables y reales, hemos hecho todo lo que la técnica aplicada de la sostenibilidad demanda: empaques reciclables, utilización de energía renovables en los procesos, reducción de la huella de carbono, minimización de la dependencia al agua, todo lo que ya sabemos qué hacemos y, en lo que hemos invertido recursos y tiempo” con descontento se manifestaba María Clara.

Verónica tomó la palabra y quitándole el envoltorio a una chupeta de Bon Bon Bum de sabor a fresa, exteriorizaba: “Simplemente, no nos ven como una marca sostenible, lo cual es preocupante, puesto que el 42% del mercado dice que es un criterio de compra que hoy juega en sus decisiones”

María Clara, continuó: “Coincido. Internamente somos sostenibles, pero externamente somos invisibles en ese aspecto. Nos siguen viendo solo como una marca divertida y juvenil. Es como si habláramos en voz baja, cuando el mercado lo que espera un mensaje claro, emocional, disruptivo”.

Bon Bon Bum no está presente en ese relato ético que hoy mueve las decisiones de compra. Necesitamos algo más, que solo saber internamente que somos sostenibles: necesitamos una narrativa con coraje y propósito.” Expresó Verónica. Dado que ya eran altas horas de la noche, María Clara le dijo a todo el equipo, que al día siguiente seguirían la reunión.

El Punto De Quiebre Estratégico.... ¿AhoraCuál Es La Ruta?

Para la mañana del 1 de abril del 2025, ambas tenían muy claro que el problema no era de ejecución técnica, sino de conexión simbólica. “Debemos dejar de hacer sostenibilidad solo para los informes y empezar a vivirla en cada interacción con el consumidor. Es decir, hay una oportunidad, pero no la estamos aprovechando”, reflexionó Verónica.

²⁶ <https://colombina.com/co-es/quienes-somos>

La sostenibilidad tiene que sentirse, no solo leerse. Con una mezcla de decisión y entusiasmo, María Clara concluyó: “Entonces, rediseñemos la estrategia desde cero. Sin miedo. Si queremos que nos vean como sostenibles, tenemos que actuar como una marca que se atreve a liderar el cambio”.

Las dos gerentes de marca sabían que en pocos días debían presentar al directorio toda la estrategia, entonces: era claro que deberían proponer una transformación radical del plan de marketing y todo lo que esto implicaba.

El tiempo apremiaba y el margen de error se acortaba. “Tenemos 15 días y solamente \$500.000 (USD) para generar estrategias disruptivas. Lo que se decida ahora, marcará el rumbo futuro de Bon Bon Bum en su aspiración por ser vista como sostenible. Que el próximo informe al directorio no sea solo una rendición de cuentas, sino una declaración de reinvención estratégica de Bon Bon Bum”, coincidían María Clara y Verónica.

NOTAS DE ENSEÑANZA DEL CASO: Bon Bon Bum de Colombina S.A: Una marca sostenible

Público Objetivo Del Caso

El desarrollo de este estudio de caso está diseñado para programas académicos de publicidad, comunicación social, marketing digital, mercadeo o comunicación estratégica, tanto en niveles de pregrado y posgrado. Esto debido a su estructura y profundidad para desarrollar competencias analíticas y diferenciales en la toma de decisiones gerenciales. Además, es una herramienta ideal para estudiantes y profesionales en formación que puedan realizar la construcción de valor de marca y la gestión de la sostenibilidad como un eje estratégico de competitividad.

Objetivos De Enseñanza Estratégicos

Los tres objetivos siguientes abordan las principales tensiones gerenciales del caso: la diferencia entre la ejecución sostenible real y la imagen de marca percibida; la creación de estrategias de comunicación con un propósito claro; y la toma de decisiones considerando limitaciones de presupuesto y tiempo.

- 1. Diagnosticar la brecha entre práctica sostenible y la percepción de marca:** Que el estudiante pueda distinguir y describir la diferencia entre los resultados medibles de sostenibilidad de una empresa (como la huella de carbono, los empaques, las energías renovables y las certificaciones) y la percepción del consumidor sobre la sostenibilidad de dicha marca, usando herramientas de análisis estratégico de posicionamiento y gestión de la reputación corporativa.
- 2. Diseñar una estrategia de comunicación de marca con propósito sostenible:** Permitir que el estudiante desarrolle una propuesta de marketing integrado que transforme los activos de sostenibilidad de Bon Bon Bum en narrativas simbólicas y emocionales coherentes con las expectativas de sus segmentos objetivo, usando marcos de branding sostenible, storytelling de marca y comunicación multicanal.
- 3. Tomar decisiones estratégicas bajo restricciones de recursos y tiempo:** Que el estudiante aprenda a priorizar, asignar y justificar un presupuesto limitado (USD 500.000 en 15 días) para lograr el mayor impacto en el reposicionamiento de Bon Bon Bum como marca sostenible, considerando la eficacia estratégica, la viabilidad operativa y la medición de resultados.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS Y RESPUESTAS SUSTENTADAS

Pregunta 1 (Objetivo 1)

¿Por qué Bon Bon Bum, a pesar de implementar acciones concretas y medibles de sostenibilidad durante cinco años, no consiguió que sus consumidores la

percibieran como una marca sostenible? Analice este fenómeno desde la perspectiva de la teoría sobre gestión de la reputación e imagen de marca.

Respuesta:

El caso muestra una paradoja conocida como la brecha de credibilidad en sostenibilidad: la diferencia entre lo que una organización realiza en temas ambientales y sociales y lo que sus públicos perciben y valoran. Colombina llevó a cabo acciones rigurosas, como reducir en un 45% su huella de carbono, lograr un 87% de energía renovable, mejorar el perfil nutricional en el 80% de su portafolio, y obtener certificaciones GRI, SASB y TCFD, sin embargo, sus indicadores en la percepción del mercado en 2025 fueron muy bajos: solo 11% de recordación espontánea como marca sostenible y 16% en la categoría `cuida el medio ambiente`, en comparación con 34% y 38% de Chupa Chups respectivamente.

Según Fombrun y Van Riel (1997) la reputación corporativa esta representada, no solo por la parte interna de la empresa, como sus empleados, sino que también hay una parte externa que puede medir el posicionamiento relativo como los stakeholders. Ahora bien, cuando el desempeño supera notoriamente la comunicación, surge lo que Ramus y Montiel (2005) estudiaron, donde las políticas ambientales corporativas constituyen una forma de greenwashing, revisando en qué momento las grandes empresas ejecutan sus compromisos de sostenibilidad expuestos. Colombina cayó en esta trampa: implementó acciones de sostenibilidad para informes internos y rankings institucionales (like S&P Global), pero no logró traducir ese capital ambiental en narrativas que conectaran con la vida diaria del consumidor joven.

Foroudi et al. (2020) señalan que la imagen de marca sostenible se construye mediante tres dimensiones integradas: conciencia de marca, asociaciones cognitivas con atributos ecológicos y un vínculo emocional con valores de responsabilidad. Bon Bon Bum centró su comunicación en componentes de atracción y emoción, enfocándose en la variedad de sabor, la diversión, teniendo alianzas con artistas como Karol G o presencia en sitios como e-sports, sin involucrar los atributos sostenibles. El premio Effie de plata no tenía involucrado los aspectos sostenibles, se orientó más hacia la atención juvenil e innovación, dejando a un lado el posicionamiento que se le quiere dar al enfoque responsable.

Además, Navarro-Bailón, Sicilia y Delgado-Ballester (2009) soportan que la Comunicación Integrada de Marketing se basa en la consistencia estratégica de los mensajes y acciones de la marca a través de los diferentes instrumentos y medios de comunicación. Bon Bon Bum mostraba una discrepancia entre lo que se veía reflejado en sus empaques que están desarrollados con materiales reciclables y sus campaña publicitarias integrales con mensajes de tendencia pero sin vincular la historia de marca con el propósito. Esta fragmentación en la comunicación

dificultaba que el consumidor integrara los mensajes en una percepción coherente de una marca sustentable.

Pregunta 2 (Objetivo 1)

¿Qué herramientas de análisis estratégico permitirían a Verónica González y a María Clara Jaramillo diagnosticar con mayor precisión la raíz del problema antes de proponer soluciones al directorio?

Respuesta:

Un diagnóstico estratégico exhaustivo del problema de Bon Bon Bum requiere utilizar herramientas complementarias que funcionen tanto en el nivel externo (mercado y competencia) como en el interno (capacidades comunicacionales y de posicionamiento). Es especialmente relevante combinar tres instrumentos: el análisis de brechas en percepciones, el mapeo del posicionamiento competitivo y el modelo de auditoría de comunicación sostenible.

En primer lugar, el análisis VRIO desarrollado por Barney y Hesterly (2010) y evaluado por Knott (2015), se considera una herramienta eficiente para evaluar si las capacidades sostenibles de la marca Colombina cuenta con las condiciones necesarias para producir una ventaja competitiva que sea sostenida. Aplicado al caso de Bon Bon Bum, esta estructura facilita determinar en qué medida los activos de sostenibilidad de la empresa son valiosos, raros o difíciles de imitar. De igual manera, los hallazgos del caso muestran que dichas acciones si satisfacen las condiciones del modelo, sin embargo, esos activos no han sido apropiados y utilizados de manera correcta en la comunicación estratégica, lo que ha impedido su visibilidad y reputación en el mercado y en el consumidor.

En segundo lugar, con respecto al anexo 7 del caso, el mapa muestra una percepción competitiva al producto de Chupa Chups que está liderando todas las variables relacionadas con la visión sostenible, 39% en asociación con valores ecológicos frente a 14% de Bon Bon Bum. Este descubrimiento es coherente con el modelo de Keller y Swaminathan (2020) (CBBE), donde el capital de marca se fabrica a través de asociaciones de marcas robustas y bien posicionadas que se construyen de manera progresiva y coherente en cada una de las etapas de contacto con el consumidor. Dejando así la ventaja perceptual de Chupa Chups la cual no refleja un desempeño del todo real, sino una gestión más consiente y una estrategia más sólida en la comunicación de marca que ha logrado estar presente en la mente del consumidor.

En tercer lugar, la propuesta por Morsing y Schultz (2006) sobre las estrategias de comunicación RSE y retomada en el marco actualizado de sostenibilidad corporativa de Rasche et al. (2017), se reconoce tres modelos progresivos que se integran entre sí en el ámbito comunicacional: la estrategia de información

unidireccional, la estrategia de respuesta a grupos de interés y la estrategia de involucramiento mutuo. En el caso de Bon Bon Bum, la marca ha operado bajo el primer modelo, en donde se publican los resultados anuales en informes y se comunica las acciones que se ven a realizar por medio de publicaciones periódicas, sin lograr impactar al consumidor. La sistematización de esta auditoría permitiría a las gerentes no solo presentar ante el directorio un diagnóstico del déficit perceptual, sino también su causa estructural: un modelo de comunicación inadecuado para el segmento objetivo.

Pregunta 3 (Objetivo 2)

¿Cómo debería estructurarse una estrategia de branding sostenible para Bon Bon Bum que sea creíble, diferenciadora y emocionalmente relevante para los segmentos de consumidores de 12 a 35 años?

Respuesta:

Para construir una estrategia de branding sostenible y creíble para Bon Bon Bum, es fundamental entender que la sostenibilidad no debe considerarse simplemente como un atributo funcional adicional, sino como el corazón de la identidad de la marca. Este cambio de enfoque implica incorporar tres dimensiones clave: una narrativa auténtica, una relevancia emocional específica para cada segmento y una coherencia en todos los canales.

Desde el enfoque de la autenticidad de marca percibida, Morhart et al. (2015) proponen que este concepto sobresalga desde la autenticidad de los siguientes tipos: la indexical que está basada en hecho verídicos sobre la marca, la icónica que mantiene una postura simbólica y mental que el consumidor a la final fabrica sobre la marca, y la existencial que se relaciona a la capacidad de la marca para respaldar al consumidor en ser fiel a si mismo. En este caso, la evidencia propone que Colombina ha desarrollado credenciales muy sólidas en la fase indexical, en la que se sustenta con las certificaciones FSC y las métricas de cumplimiento; pero no ha construido de manera metódica la fase icónica y la existencial, que a la final son precisamente las que generan esa identidad y apropiación simbólica que tiene el consumidor. La estrategia debe crear puntos de contacto donde el consumidor reciba información sobre sostenibilidad y también se perciba como uno de los actores del cambio que la marca busca promover.

En segundo lugar, Kotler et al. (2021) en su marco de Marketing 5.0 afirman que las marcas que buscan conectar con la generación Z (el segmento principal de 12-25 años de Bon Bon Bum) deben integrar tecnología con valores humanos y ambientales. Las estrategias digitales implementadas por la marca, como activación con influencers y alianzas con e-Sports, demostraron una gran capacidad de generar interés, pero aún queda una brecha en la difusión de los valores sostenibles. La reorientación implicaría incluir narrativas de sostenibilidad en los

mismos formatos que ya generan resonancia: retos virales con un mensaje ecológico (por ejemplo, un reto en TikTok que muestre el proceso de reciclaje del empaque), contenido generado por usuarios relacionado con compromisos ambientales, y activaciones en e-Sports que promuevan valores de juego limpio y cuidado del planeta.

Finalmente, Heding et al. (2020) sugieren considerar la identidad de marca como un sistema completo: la historia de origen, el propósito, los valores y la promesa deben estar alineados en cada comunicación. Bon Bon Bum tiene una historia de origen poderosa, el viaje a Puerto Rico, el desafío tecnológico, el '¡Este bombón va a ser un BOOM!', que puede reinterpretarse como una historia de innovación con un propósito. Recontextualizar esta narrativa con un enfoque en sostenibilidad, la innovación que protege el planeta en su proceso de producción, crea una plataforma auténtica y diferenciadora, difícil de copiar por competidores como Chupa Chups o Pin Pop, que no cuentan con esa historia local colombiana.

Pregunta 4 (Objetivo 2)

¿Qué rol desempeña el storytelling de marca en la comunicación de sostenibilidad, y cómo podría Bon Bon Bum aplicarlo para reducir la brecha de percepción identificada en la investigación de mercado?

Respuesta:

El storytelling estratégico es uno de los instrumentos más efectivos para convertir datos de sostenibilidad, como las estadísticas de reducción de la huella de carbono y los porcentajes de reciclaje, en historias que generan entendimiento, emoción y acción. La ventaja que tiene Bon Bon Bum es que ya tiene consolidada la información, ahora lo que falta es transformarla en una narrativa que conecte con el consumidor.

Según Fog et al. (2010), los mensajes de marca más eficaces suelen tener un protagonista con el que la audiencia pueda identificarse, un conflicto que genere interés, una trama que produzca transformación y un mensaje que se alinee con los valores del público objetivo.

Si hablamos del producto insignia de Colombina, es decir, Bon Bon Bum, el protagonista sería el empaque que tiene una trayectoria desde el punto de su fabricación en la planta de La Paila, que funciona con energía 100% renovable, hasta llegar a las manos del consumidor en cualquier parte del país. El conflicto que se presenta frente a la amenaza climática que de alguna forma afecta los ingredientes naturales de la chueta, la transformación se ve reflejada en la inversión sostenible de la marca y el mensaje está en que cada Bon Bon Bum consumido refleja el compromiso generacional con el planeta.

Si lo vemos desde la perspectiva de la neurociencia del consumidor, Damasio (dentro de las revisiones contemporáneas de Magids et al, 2021) evidencia que la decisión de compra de los consumidores son persuadidas por las emociones. Las narrativas que generan respuestas emocionales positivas aumentan notablemente la probabilidad de elegir una marca. Aunque el 42% de los consumidores encuestados afirmó que la sostenibilidad influye en su decisión de compra, solo el 15% eligió Bon Bon Bum por su sostenibilidad. Esta diferencia que se presenta entre la disposición general y la preferencia concreta nos muestra que la marca no ha logrado impactar desde lo emocional logrando vincular los valores sostenibles.

Desde la visión del branding cultural, Holt (2004) justifica que las marcas icónicas no fortalecen su posición con base a los atributos funcionales, sino sobre el relato de la identidad, que si se expresa como un símbolo poderoso, resuelve tensiones culturales modernas y reducen la ansiedad de los consumidores. Beverland (2021) señala que en este contexto las marcas más sólidas son las que logran construir y diferenciarse con un significado más cultural que se basan en arquetipos y códigos culturales. Como Bon Bon Bum que ha logrado posicionarse como una de las chupetas más reconocidas y que permite disfrutarse sin remordimientos, esto debido a su fabricación responsable.

Este nuevo enfoque convierte la sostenibilidad de un atributo informativo en una autorización emocional para consumir, lo cual es particularmente importante para el grupo de jóvenes adultos de 26-35 años, que en el caso se identificó como el más sensible a los valores éticos de la marca.

Pregunta 5 (Objetivo 2)

Considerando el portafolio competitivo de Chupa Chups, Pin Pop y Yogueta, ¿qué estrategia de diferenciación sostenible debería adoptar Bon Bon Bum para construir una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y difícil de imitar?

Respuesta:

El análisis del entorno competitivo en el caso muestra que las tres marcas rivales han adoptado estrategias de sostenibilidad enfocadas en acciones concretas y visibles: Chupa Chups sustituyó los palitos de plástico por papel e invirtió en energía fotovoltaica; Pin Pop implementó la Ruta Verde con un vehículo eléctrico y lanzó la campaña '1 chupeta 1 árbol'; Yogueta construyó una granja solar y llevó a cabo festivales sostenibles en Bogotá, Medellín y Cali. Estas activaciones tienen una característica en común, son simples de replicar y tienen un gran alcance e impacto en la comunicación, lo que genera una recordación mayor pese a que las inversiones en sostenibilidad sean menores que las de Colombina.

En el marco del Valor Compartido, Porter y Kramer (2011) sostienen que la ventaja competitiva nace cuando la responsabilidad social se logra incorporar en la cadena

de valor como parte esencial dentro de la estrategia de negocio, y no como una gestión externa de relaciones públicas. Por otro lado, Kramer y Pfitzer (2022) menciona que las empresas que no vinculan sus compromisos sociales en las estrategias de comunicación, no van a lograr posicionarse. Colombina ya opera en este nivel con producción usando energía renovable, certificaciones de embalaje y gestión del agua, lo que le da una ventaja estructural difícil de replicar rápidamente por sus competidores. La estrategia de diferenciación debe destacar esta integración profunda, mostrando cómo todo el proceso desde la caña de azúcar en el Valle del Cauca hasta el empaque reciclable forma un sistema coherente de valor sostenible.

Desde la teoría de recursos y capacidades dinámicas, Teece (1986) y Teece, Pisano y Shuen (1997) se hace una diferenciación, en primer lugar, entre lo que se denomina como activos complementarios comunes, que son aquellos imitables en el corto plazo, y como segunda medida, los activos estratégicos cospecializados, que son estos los que demandan un tiempo demasiado extenso de construcción institucional con el objeto de ser conservados para implementar constantemente. Ahora bien, existen otros activos cospecializados, tales como los prestamos Vinculados a la Sostenibilidad, el excelente posicionamiento que por más de una década ha mantenido la marca en el sector de alimentos aunado a las excelentes prácticas sostenibles a nivel global según S&P Global y el relacionamiento con la comunidad de Santander de Quilichao, que han logrado que la alianza de Colombina con BBVA sea difícilmente igualada por la competencia en un futuro cercano. La estrategia para hacerse diferente debe enfocarse en el discurso de marca sobre los activos exclusivos, logrando que la trayectoria institucional de Colombina sea relacionada como auténtica para Bon Bon Bum.

Ries y Trout (1981) mantienen y justifican que un posicionamiento efectivo debe dominar un ámbito semántico específico en la mente del consumidor, principio que Kotler y Keller (2016) consolidan dentro de la gestión estratégica de marca. En el mercado colombiano de confitería, especialmente de chupetas, suele ser una marca que cuida el país desde adentro, esto debido a la coherencia de los activos institucionales que Colombina ya posee. Mientras que Chupa Chups es una marca extranjera, Pin Pop y Yogueta son competidores locales sin la historia ni los activos sostenibles de Colombina. Bon Bon Bum puede consolidarse en el posicionamiento de la chupeta hecha con el corazón del Valle del Cauca, con sostenibilidad desde su origen, y exportada como orgullo colombiano.

Pregunta 6 (Objetivo 3)

Con un presupuesto de USD 500.000 y un plazo de 15 días para presentar al directorio, ¿cómo debería Verónica González priorizar las acciones estratégicas para maximizar el impacto en la percepción de sostenibilidad de Bon Bon Bum? Utilice un marco de priorización estratégica.

Respuesta:

La limitación de USD 500.000 y 15 días impone un escenario de decisión con presión, requiriendo una priorización estratégica estricta en lugar de una generosidad táctica. Distribuir el presupuesto en varias acciones simultáneas sería contraproducente, ya que la dispersión en la comunicación es una de las causas del problema identificado. La propuesta debe enfocar recursos en los aspectos con mayor impacto perceptual.

El marco ICE (Impacto, Confianza, Facilidad), desarrollado por Sean Ellis (Ellis & Brown, 2017) en el enfoque para gestionar iniciativas que lleven al crecimiento y cumplimiento de los objetivos basándose en la percepción que tiene el consumidor y la confianza que esas acciones alcanzan para que sean una realidad. Si lo enfocamos al caso de Bon Bon Bum, que al momento de activar una campaña publicitaria, lleve consigo un storytelling digital en las diferentes plataformas donde se muestre el proceso de elaboración y producción sostenible que maneja la marca vinculando a influenciadores de alto impacto. De esta forma se lograría obtener una puntuación positiva en las 3 fases, aprovechando los vínculos ya obtenidos como con e-Sports y otros aliados permitiendo que la iniciativa de comunicar lo sostenible sea mucho más asequible.

Luego, se realiza una activación en el punto de venta que involucre el empaque del producto con un mensaje emocional claro, dándole un uso adecuado al código QR que actualmente tiene los empaques, y convertirlo en un acercamiento a la historia del proceso de la sostenibilidad de la marca. Este tipo de acciones tiene un alto impacto en los consumidores de 26 a 35 años identificado en el caso como el segmento más sensible en el mensaje y la práctica. Desde el modelo CBBE, Keller y Swaminathan (2020) determinan que los elementos de marca, en especial los empaques, son medios importantes para edificar las asociaciones de marca en la mente del consumidor. En el caso de Bon Bon Bum, el empaque del producto ya es un hecho, lo que convierte esta iniciativa en una acción de alto impacto y que se debe aprovechar para lograr añadir un valor comunicacional sostenible sobre lo que ya se tiene.

Kim y Mauborgne (2005) proponen la herramienta ERRC: Eliminar, Reducir, Elevar, Crear, como instrumento para reconstruir la curva de valor de una marca e innovar en espacios del mercado en los que no existe la competencia. Al ser implementado de esta manera con un presupuesto de comunicación para Bon Bon Bum se conseguiría: minimizar la visibilidad en los espacios y medios donde la marca ya tiene un posicionamiento fuerte, como las campañas habituales con la innovación de sabores, también se logra al reducir o acabar con inversiones en campañas de entretenimiento o difusión en las que es nulo el planteamiento sostenible; proponer retos virales en el país que conlleven a que exista una responsabilidad inquebrantable con el planeta pero teniendo relación directa con una marca de

confitería y finalmente, elevar el enfoque de inversión en espacios enfocados en contenido educativo que tenga influencia directa en la sostenibilidad en medios digitales. Una reorganización de este tipo logrará que Colombina pueda optar por el redireccionamiento de recursos y que los mismos sean dirigidos a un plano opuesto al que la competencia no llega aún. Esta estrategia permite hacer más con menos, un principio clave ante límites presupuestales.

Pregunta 7 (Objetivo 3)

¿Cómo debería Colombina medir el éxito del nuevo plan de marketing sostenible de Bon Bon Bum, y qué indicadores clave de desempeño (KPIs) garantizarían que los avances en percepción sean monitoreados de manera rigurosa?

Respuesta:

Medir el impacto de una estrategia de reposicionamiento sostenible requiere un sistema de indicadores que combine métricas de comunicación, percepción de marca y comportamiento de compra. Las métricas obtenidas deben considerarse en un ámbito a largo plazo que logre un cambio de imagen hacia el consumidor. Un desacierto frecuente en este tipo de campañas es analizar solo los resultados como impresiones, VTR, engagement, que a la final no se relaciona inmediatamente con la percepción del consumidor y la toma de decisiones.

La postura de Balanced Scorecard adaptado a sostenibilidad o Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), Kaplan y Norton (1996) plantea cuatro enfoques integrados: cliente, financiero, aprendizaje organizacional y por último, el de procesos internos. Figge et al. (2002) desplegaron el acomodo de este marco con el objeto de concentrar contundentemente espacios ambientales y sociales dentro de cada aspecto, obteniendo como resultado un instrumento de gestión estratégica de sostenibilidad. Enfocando esto al caso específico de Bon Bon Bum, los KPIs en el enfoque de cliente deberá contener: una memoria instintiva o voluntaria como marca sostenible (línea base: 11%; meta a 12 meses: 25%); relación con ámbitos ecológicos (línea base: 14%; meta: 30%); y predilección de marca por sostenibilidad (línea base: 15%; meta: 28%). Claramente son estas finalidades ambiciosas pero logrables si se llevan a cabo de una forma consistente y periódica todas y cada una las actividades de comunicación de manera asertiva.

Pulizzi (2013) y Rose y Pulizzi (2017) resaltan que los KPI's "relevantes" en las campañas de publicidad no son los números de seguidores, los me gusta o hasta los comentarios, sino son aquellas métricas que generen un compromiso mucho más profundo desde el consumidor: como el tiempo de visualización, la tasa de conversión, los video orgánicos bien llamados UGC que hablan de la marca solo por compartir su experiencia y la conversión con intención de compra. Para una marca como Bon Bon Bum, indicadores como el uso del hashtag propio sostenible, un gran porcentaje de contenido generado por los usuarios mencionando las

características ecológicas y sostenibles que tiene la empresa, a la final va a tener una medición mucho más enfocada en lo que se quiere lograr.

Además, Lim y Chung (2022) señalan que para medir la efectividad de la comunicación en sostenibilidad, es crucial incluir el índice de coherencia percibida entre discurso y práctica, que en el caso de Bon Bon Bum tiene una línea base de solo 13%. Este indicador predice con mayor precisión que otros la disposición del consumidor a pagar una prima de precio y a recomendar la marca. Un sistema trimestral de seguimiento que integre este índice y los datos de panel de la investigación de mercado existente permitiría a Verónica y a María Clara mostrar al directorio no solo los resultados de las campañas, sino también evidencia del progreso en la reputación sostenible de la marca, que en última instancia, es el activo estratégico que se busca fortalecer.

ANEXOS

Anexo 1

Productos de la marca Bon Bon Bum.



Fuente: Colombina (2025).

Anexo 2**Portafolio de marcas productos Colombina.**

PRODUCTOS COLOMBINA					
Amazon	Choco Disk	Fruly	Max Coco	Nucita	Snake
Bon Bon Bum	ChocoBreak	Fruticas	Maxilatto	Piazza	Snow Mint
Bridge	Chupileta	Fun Mix	Menta Helada	Pirulito	Splot
Brinky	Coffee Delight	Grissly	Millows	Ponky	Tentazione
Café Buendía	Colombina	Kick	Moments	Quimbaya	Tipitin
Capri	Colombina 100%	La Constancia	Mordisquetas	Robin Hood	Van Camp's
Chocmelos	Crakeñas	Max	Muuu	Snacky	Xtime

Fuente: Colombina (2025).

Anexo 3

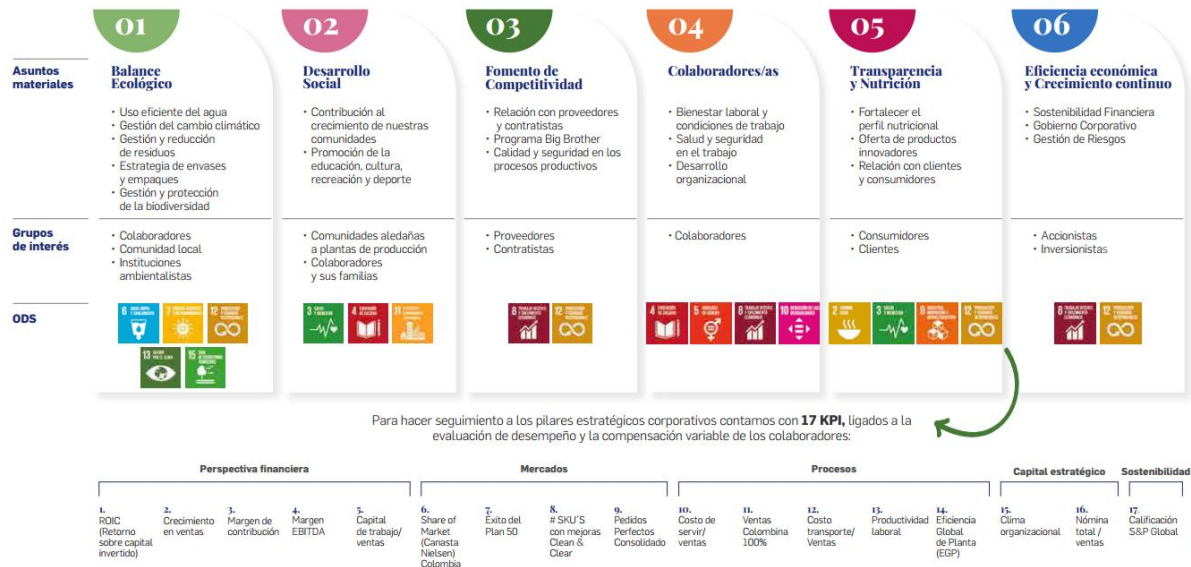
Principales marcas y productos de Colombina



Fuente: Colombina (2025).

Anexo 4

Prioridades de gestión sostenible de Colombina.



Fuente: Informe de sostenibilidad de Colombina (2024).

Anexo 5

Evolución de las iniciativas de sostenibilidad de Bon Bon Bum: Comparativo 2023–2024

Categoría	2023	2024	¿Qué significa?
Ventas Totales	\$3,3 billones COP	\$3,3 billones COP	Vendieron lo mismo, ¡pero con más eficiencia!
Margen EBITDA	12,8%	14,1%	Ganaron más por cada peso vendido. Buen manejo de costos.
Participación internacional	42% de las ventas	42% de las ventas	No creció, pero se mantuvo muy fuerte afuera.
Unidades de Bon Bon Bum	No se reportó	2.000 millones	¡Una locura de chupetas vendidas en el mundo!
Países con presencia Bon Bon Bum	70 países	70 países	Mismo número de países
Países donde es líder	10	11	¡Ahora manda en más países!
Reducción huella de carbono	41% (vs. 2015)	45% (vs. 2015)	Contamina menos que antes al fabricar
Energía renovable usada	83%	87%	Casi toda su energía ahora es 'verde'
Ahorro de agua	23% (vs. 2015)	25% (vs. 2015)	Gastan menos agua por producto fabricado
Aprovechamiento de residuos	83%	99,5% (en plantas de helados)	¡Casi no botan nada! Todo se reutiliza o transforma
Mejora nutricional del portafolio	1.405 productos con mejoras	80% del portafolio	Muchos productos ahora son más saludables
Reconocimiento en sostenibilidad	Puesto 7 mundial (S&P Global)	Top 10 mundial (S&P Global)	Son ejemplo global en sostenibilidad
Premio de Marketing	—	Effie Plata (Campaña Karol G)	Bon Bon Bum se lució con su campaña creativa

Fuente: Informe de sostenibilidad de Colombina (2024).

Anexo 6

Momentos de la premiación Effie Plata en la categoría: Marketing a Jóvenes 2024



Fuente: Agencia PHD Colombia

Imagen de campaña de medios con Karol G que hace referencia a la edición exclusiva de Bon Bon Bum para su concierto.

La campaña titulada “Hola Mor ¿me haces un Bon Bon Bum? Att: Karol G” fue lanzada en el marco del Mañana Será Bonito Fest, un evento especial de Karol G., que tuvo lugar los días 1 y 2 de diciembre de 2023 en el estadio Atanasio Girardot de Medellín.

Durante este festival, Bon Bon Bum presentó una edición limitada de su tradicional chupeta, cambiando su característico empaque rojo por uno de tono rosado, alineado con la estética del álbum de la cantante. Esta edición especial fue distribuida exclusivamente entre los asistentes al evento.



Fuente: Agencia PHD Colombia

Anexo 7

Investigación con muestra de 6000 consumidores entre 12 y 36 años, realizada en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

Variable Evaluada en porcentaje	Bon Bon Bum	Chupa Chups	Pin Pop	Yogueta
Recordación espontánea como marca sostenible	11%	34%	22%	19%
Asociación con valores ecológicos (empaques, procesos)	14%	39%	26%	24%
Reconocimiento de acciones sostenibles específicas	7%	31%	19%	17%
Influencia de la sostenibilidad en la decisión de compra	42%	39%	34%	33%
¿Considera que esta marca cuida el medio ambiente?	16%	38%	28%	25%
Conocimiento de campañas sostenibles recientes	10%	35%	20%	18%
Percepción de coherencia entre discurso y práctica	13%	32%	24%	21%
Recordación publicitaria con enfoque verde	9%	37%	21%	19%
Preferencia de marca por sostenibilidad	15%	40%	27%	23%

Fuente: Colombina (2025).

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press.
- Agencia PHD Colombia. (2025). Estudio de comportamiento del consumidor colombiano de confitería 2025 [Documento interno]. Citado en el caso Bon Bon Bum de Colombina S.A.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (3rd ed.). Pearson.
- Beverland, M. B. (2021). Brand management: Co-creating meaningful brands. SAGE Publications.
- Colombina S.A. (2024). Informe de sostenibilidad 2024. <https://colombina.com/uploads/custompage/PDF2025/Informe%20de%20Sostenibilidad%202024.pdf>
- Ellis, S., & Brown, M. (2017). Hacking growth: How today's fastest-growing companies drive breakout success. Currency Press.
- EMR Consulting. (2025). Mercado de confitería en Colombia: Informe de cuota y proyecciones 2025-2034. Expert Market Research. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-confiteria-en-colombia>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard: Linking sustainability management to business strategy. Business Strategy and the Environment, 11(5), 269-284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2010). Storytelling: Branding in practice (2nd ed.). Springer.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. Corporate Reputation Review, 1(1-2), 5-13. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540024>
- Foroudi, P., Nazarian, A., Ziyadin, S., Kitchen, P., Hafeez, K., Priporas, C., & Pantano, E. (2020). Co-creating brand image and reputation through stakeholder's social network. Journal of Business Research, 114, 42–59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.035>
- Heding, T., Knudtzen, C., & Bjerre, M. (2020). Brand management: Mastering research, theory and practice (3rd ed.). Routledge.

- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5th ed.). Pearson.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Knott, P. J. (2015). Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? *Management Decision*, 53(8), 1806-1822. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2014-0525>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2022). The ESG integration paradox. *Harvard Business Review*, 100(5), 80-89.
- Lim, W. M., & Chung, T. L. D. (2022). The effect of perceived coherence between sustainability communication and corporate actions on consumer trust and purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102882. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102882>
- Magids, S., Zorfas, A., & Leemon, D. (2015). The new science of customer emotions. *Harvard Business Review*, 93(11), 66-74.
- Morhart, F., Malar, L., Guevremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200-218. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1148>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>

- Navarro-Bailon, M. A., Sicilia, M., & Delgado-Ballester, E. (2009). La comunicacion integrada de marketing y la consistencia estrategica de mensajes. Cuadernos de Administracion, 22(38), 57-79. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao22-38.cimm>
- Paruthi, M., Kaur, H., Islam, J. U., Rasool, A., & Thomas, G. (2023). Engaging consumers via online brand communities to achieve brand love and positive recommendations. Spanish Journal of Marketing - ESIC, 27(2), 138-157. <https://doi.org/10.1108/SJME-07-2022-0160>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1-2), 62-77.
- Pulizzi, J. (2013). Epic content marketing: How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less. McGraw-Hill.
- Ramus, C. A., & Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing? Business & Society, 44(4), 377-414. <https://doi.org/10.1177/0007650305278120>
- Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (Eds.).(2017). Corporate social responsibility: Strategy, communication and governance. Cambridge University Press.
- Ries, A., & Trout, J. (1981). Positioning: The battle for your mind. McGraw-Hill.
- Rose, R., & Pulizzi, J. (2017). Managing content marketing: The real-world guide for creating passionate subscribers to your brand. Content Marketing Institute.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Research Policy, 15(6), 285-305. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. <https://doi.org/10.1002/smj.4250180402>
- Vanoni Martinez, G., Omana Guerrero, J. A., & Guerrero Carrasco, M. (2022). Andres Carne de Res. En J. Knight, F. Noboa S., & B. G. Pacheco (Eds.), Marketing in Latin America and the Caribbean: Contemporary case studies (pp. 67-76). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003102472-6>