

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



JUAN CAMILO AFANADOR  
MÓNICA JOYA SHAKER

OPORTUNIDADES Y RETOS PARA DIAGEO CON LA FIRMA DEL TLC  
COLOMBIA- UNIÓN EUROPEA

TRABAJO DE GRADO MODALIDAD INVESTIGACIÓN APLICADA (PRÁCTICA)

BOGOTÁ D.C., 2013

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario



Juan Camilo Afanador

Mónica Joya Shaker

“Oportunidades y retos para Diageo con la firma del TLC Colombia- Unión Europea”

Trabajo de grado modalidad investigación aplicada (práctica)

Tutor: Andrés Mauricio Castro

Bogotá D.C., 2013

## Tabla de Contenido

LISTAS ESPECIALES.....	i
RESUMEN.....	iv
Palabras clave.....	iv
ABSTRACT.....	v
Key Words.....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	3
2.1. Generalidades del Sector de Licores en Colombia.....	3
2.2. Generalidades de la oferta.....	4
2.3. Generalidades de la demanda.....	5
2.4. Aspectos demográficos y macroeconómicos.....	7
2.5. Comercio internacional de licores.....	8
Tabla 3 Estadísticas del comercio internacional de licores.....	9
2.4.1 Principales países origen de las importaciones.....	9
3. RELACIÓN COMERCIAL COLOMBIA – UNIÓN EUROPEA.....	12
3.1. Generalidades.....	12
3.2. Relación Colombia- Reino Unido.....	13
4. OPORTUNIDADES PARA DIAGEO CON LA FIRMA DEL TLC.....	16
COLOMBIA- UNIÓN EUROPEA.....	16
4.1. Aspectos generales de la compañía.....	16
4.2. Oportunidades con la firma de TLC con Unión Europea.....	17

5.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS .....	22
5.1.	ÁNÁLISIS HACINAMIENTO .....	22
5.1.1.	Hacinamiento cuantitativo .....	22
5.1.2.	Hacinamiento Cualitativo .....	29
5.2.	PANORAMA COMPETITIVO.....	37
5.2.1.	Descripción Necesidades .....	38
5.2.2.	Descripción Canales de distribución.....	39
5.2.3.	Análisis Panorama Competitivo .....	40
5.3.	ÁNÁLISIS DE FUERZAS DE MERCADO .....	43
5.4.	ESTUDIO DE COMPETIDORES.....	52
5.4.1.	Supuestos del sector .....	53
5.4.2.	Crecimiento potencial sostenible .....	55
6.	CONCLUSIONES.....	64
7.	RECOMENDACIONES .....	66
	BIBLIOGRAFÍA.....	67

## LISTAS ESPECIALES

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Importaciones por país de bebidas espirituosas.....	10
Gráfico 2: Comercio bilateral Reino Unido- Colombia.....	13
Gráfico 3: Participación de Diageo en Mercado de bebidas espirituosas .....	17
Gráfico 4: Evolución de la media, mediana y del tercer cuartil.....	24
Gráfico 5: Empresas por zonas de hacinamiento, sector de bebidas alcohólicas .....	26
Gráfico 6: Hacinamiento del sector bebidas alcohólicas, 2008 .....	27
Gráfico 7: Hacinamiento del sector bebidas alcohólicas, 2009 .....	27
Gráfico 8: Hacinamiento del sector bebidas alcohólicas, 2010 .....	28
Gráfico 9: Hacinamiento del sector bebidas alcohólicas, 2011 .....	28
Gráfico 10: Hacinamiento del sector bebidas alcohólicas, 2012 .....	29
Gráfico 11: Nivel de Imitación en el Sector de bebidas alcohólicas .....	36
Gráfico 12: Panorama Competitivo sector bebidas alcohólicas .....	40
Gráfico 13: Intensidad de las fuerzas del mercado .....	44
Gráfico 14: Bienes Sustitutos.....	46
Gráfico 15: Rivalidad entre competidores .....	47
Gráfico 16: Poder de negociación de los compradores.....	48
Gráfico 17: Poder de negociación de los proveedores .....	50
Gráfico 18: Riesgo de ingreso.....	51

Gráfico 19: Importaciones de Bebidas alcohólicas por categoría (millones unidades de 750cc)	55
Gráfico 20: Crecimiento potencial sostenible 2008	57
Gráfico 21: Crecimiento potencial sostenible 2009	57
Gráfico 22: Crecimiento potencial sostenible 2010	58
Gráfico 23: Crecimiento potencial sostenible 2011	58
Gráfico 24: Delta de utilidad para las empresas del sector	61
Gráfico 25: Delta de ingresos para las empresas del sector	62

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Tamaño del mercado por categoría	6
Tabla 2: Gasto en Bebidas alcohólicas y estadísticas demográficas	7
Tabla 3 Estadísticas del comercio internacional de licores	9
Tabla 4: Descomposición impositiva	11
Tabla 5: Inversión Extranjera directa	15
Tabla 6: Crecimiento histórico en ventas por categoría	19
Tabla 7: Pronóstico de ventas por categoría	20
Tabla 8: ROA empresas estudiadas del sector bebidas alcohólicas de Colombia	22
Tabla 9: Cálculos estadísticos del ROA de las empresas estudiadas	23
Tabla 10: Ubicación de las empresas estudiadas por zonas de hacinamiento	25
Tabla 11: Peso ponderado de cada variable analizada	34
Tabla 12: Calificación de las variables del análisis de hacinamiento cualitativo	35

Tabla 13: Nomenclatura designada para cada empresa estudiada .....	38
Tabla 14: Crecimiento potencial sostenible del sector 2008-2011 (años y empresas)56	
Tabla 15: Crecimiento potencial sostenible para Diageo en 2012.....	59
Tabla 16: Utilidad Neta de las empresas del sector entre 2008 – 2011 .....	60
Tabla 17: Deltas de Utilidad de las empresas estudiadas .....	61
Tabla 18: Deltas de Ingresos de las empresas estudiadas .....	62
Tabla 19: índices de erosión de las empresas estudiadas.....	63

## **RESUMEN**

Diageo es la multinacional líder en producción y comercialización de bebidas espirituosas Premium y cuenta con presencia en más de 80 países incluyendo Colombia, donde la industria de licores presenta una tendencia creciente consecuente con el crecimiento económico del país. Dentro de este contexto, la categoría de bebidas espirituosas juega el papel principal con productos como ron, whisky y aguardiente, con la mayoría de la participación en el mercado nacional. Sin embargo, existe en esta industria un sistema tributario que se presenta como una barrera para la expansión del mercado que tienen los bienes importados. Bajo este marco, se presenta con gran importancia la firma de un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, el cual a la fecha se encuentra en una etapa avanzada después de haber sido aprobado por el congreso en Colombia y por la Unión Europea aunque todavía no ha entrado en vigencia. Este tratado podría beneficiar a las compañías productoras y comercializadoras de bebidas europeas, facilitando su ingreso a los mercados departamentales y logrando con esta negociación un mayor control por parte del gobierno nacional a las prácticas anticompetitivas que se llevan a cabo por parte de algunos departamentos. A lo largo de este trabajo se estudia particularmente a la empresa británica Diageo, teniendo en cuenta que su portafolio mayoritariamente proviene de Europa y que existe una tendencia creciente en el consumo de este tipo de bebidas. Asimismo, se estudiará la situación actual del sector de bebidas alcohólicas en Colombia, con lo cual se conocerá más de cerca la posición estratégica de Diageo dentro de la industria y se verá como es el comportamiento de las empresas que participan en esta para las cuales el Tratado traería consigo oportunidades y retos importantes que deben afrontar y aprovechar.

### **Palabras clave:**

Colombia, Unión Europea, Tratado de Libre Comercio, Licores, Diageo Colombia, Bebidas espirituosas, Whisky, importaciones, aranceles, Comercio exterior, impuestos, armonización.



## **ABSTRACT**

Diageo is the world leader in production and marketing of premium drinks and has presence in over 80 countries including Colombia; where the liquor industry has a consistent upward trend due to the economic growth. Within this context, the category of spirits plays a leading role with products like rum, whiskey and “aguardiente”, with most of the participation in the domestic market. However, in this industry, there is a tax system that is presented as a barrier to market expansion for imported goods. Under this framework, it is presented with major importance the arrangement of a Free Trade Agreement with the European Union which, to date, is at an advanced stage after being approved by the Colombian Congress and by the European Union, but still has not entered into force. This treaty could benefit companies that produce and market European Beverages; facilitating their entrance into departmental markets, and achieving with this negotiation a greater control by the national government to the anticompetitive practices carried out by some departments. Throughout this paper we focus on the British company Diageo, considering that its portfolio is mainly from Europe and there is a growing trend in the consumption of such beverages. Additionally, the analysis of the current situation in the sector of alcoholic beverages in Colombia will let us know closely the Diageo's strategic position within the industry. It will show us how the behavior of the companies involved in this industry is, for which the Agreement would bring significant opportunities and challenges to face.

### **Key Words:**

Colombia, European Union, Free Trade Agreement, Liquors, Diageo Colombia, Spirits, Whisky, imports, Whisky, imports, tariffs, foreign trade, tax harmonization.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde el gobierno de Virgilio Barco en los años noventa Colombia ha estado en transición a una economía más abierta, pasando de tener en un principio relaciones comerciales únicamente con sus vecinos más cercanos, a extenderse y buscar horizontes más amplios con socios comerciales importantes. (Gómez Henao)

En un mundo globalizado la necesidad de tener socios comerciales es cada vez mayor, razón por la cual la agenda en Colombia ha sido altamente ambiciosa en los últimos años evidenciándose con la suscripción de varios acuerdos estratégicos que permiten que el país permanezca activo en el escenario internacional.

Las ventajas de tener una economía más abierta son diversas. El aumento en las cifras de la balanza comercial y el potencial de una inversión extranjera directa que ha crecido nueve veces en los últimos 17 años, son resultados que benefician el desempeño económico del país. Estos acuerdos de libre comercio establecen principalmente un trato preferencial a los productos y servicios de cada mercado para facilitar su ingreso en el otro mercado y además de esto, incluyen temas como la propiedad intelectual, movilidad de personas, medidas sanitarias, entre otras.

Para fines de este documento, se hará énfasis en la firma del Tratado de libre comercio entre Colombia y la Unión Europea, y se expondrán las oportunidades que traerá este tratado para multinacionales que actualmente comercializan productos desde Europa hacía Colombia para el caso particular de Diageo, multinacional productora y comercializadora de licores. Este estudio es pertinente teniendo en cuenta la buena relación comercial que ha existido históricamente, siendo Europa uno de los principales destinos de exportaciones no minero-energéticas. El potencial está entonces al obtener una facilidad de acceso de productos agrícolas colombianos en el mercado europeo, así como se beneficiarán productos provenientes de la Unión Europea con desgravación gradual, lo que se presenta como una oportunidad para compañías como Diageo que produce en países como Escocia e Irlanda, los cuales mantienen relaciones comerciales con Colombia.

Para analizar a fondo el desempeño y tendencias del sector, se hará un análisis del sector estratégico empleando la metodología propuesta por Hugo Rivera y Luis Fernando Restrepo. Este estudio permitirá conocer el grado de hacinamiento presente en el sector, el panorama competitivo, análisis de las fuerzas del mercado y el estudio de los competidores, con lo cual se tendrá una perspectiva bastante amplia de lo que es competir, entrar y actuar en el sector de bebidas alcohólicas en Colombia. Para este estudio vamos a tomar las cinco empresas más representativas del sector que son: Diageo, Pernod Ricard, Empresa de Licores de Cundinamarca, Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia y Bavaria SA.

Con toda esta información se pretende también conocer qué posición competitiva tiene Diageo dentro del sector y cómo ha logrado posicionarse en el mercado colombiano, lo que aportará al estudio principal de este trabajo.

## **2. ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **2.1. Generalidades del Sector de Licores en Colombia**

El sector de licores en Colombia, ha estado caracterizado principalmente por los monopolios departamentales, en los cuales existe una unidad aduanera independiente y el derecho constitucional de producir y comercializar licores como un monopolio. Esta producción en su mayoría es asignada a las licoreras departamentales que son dependencia de las respectivas gobernaciones, por lo cual adquieren un alto poder de mercado al tener un nivel de influencia en las negociaciones para la entrada de competidores tanto de otros departamentos, como de otros países. Aunque se han tomado medidas al respecto, en parte por las sentencias establecidas por el Tribunal Andino de Justicia, en las cuales se busca evitar cualquier tipo de traba al comercio, el monopolio departamental en la producción en bebidas de más de 20 grados de alcohol actualmente está permitido. Esto, sumado a una discriminación tributaria a los productos importados, ha generado una gran participación de producto de contrabando, que se mantiene latente debido a que las medidas tributarias existentes son significativas y se ven reflejadas en un precio considerablemente más alto para el consumidor que el de los productos presentes en el mercado legal.

Actualmente existe un sistema específico en el cual se paga una tarifa por cada grado alcohólico. Esta tarifa tiene dos franjas: una de \$280 para productos que tengan hasta 35 grados alcohólicos y otra de \$450 para los de contenido alcohólico mayor a 35 grados, sin embargo no existe un argumento técnico para esta discriminación.

Para este documento, se consideró pertinente tener en cuenta la división del mercado realizada por Euromonitor International, compañía dedicada a la investigación de mercados, la cual divide el mercado en tres grandes categorías que son:

- Cerveza
- Vinos
- Bebidas espirituosas

## 2.2. Generalidades de la oferta

**Cerveza:** El mercado de la cerveza está compuesto en su mayoría por la producción local debido a la alta competitividad de la cerveza nacional. Dentro de esta categoría el principal productor es SAB Miller, multinacional sudafricana que adquirió la mayor empresa de bebidas que existía en Colombia en 2005, con una participación cercana al 99% del total del mercado nacional. Adicionalmente, es importante resaltar la creciente participación en el mercado de marcas de cervezas artesanales.

**Vinos:** Aunque se cuenta con producción nacional, esta no supera la tercera parte del total del mercado, alcanzando alrededor del 17% del volumen total de ventas en 2011. En su mayoría, la oferta es de productos importados principalmente de países como Chile, de donde provienen aproximadamente el 46% del total de las importaciones, Argentina, España y Francia. Los vinos provenientes de los dos primeros cuentan con preferencias de cero arancel que permiten que el precio al consumidor sea mucho más favorable que los provenientes de España y Francia, los cuales se verían beneficiados con la entrada en vigencia del acuerdo comercial.

**Bebidas espirituosas:** Dentro de esta categoría se encuentran todas las bebidas alcohólicas destiladas de materias primas agrícolas y con un contenido de alcohol mayor a los 15 grados. Estas bebidas abarcan gran parte del mercado colombiano con una participación principal del Aguardiente, producido principalmente por las licoreras departamentales mencionadas anteriormente en el documento. Las licoreras más representativas, con una participación cercana al 80% del total de las ventas nacionales son: La Fábrica de Alcoholes y Licores de Antioquia, Empresa de Licores de Cundinamarca S.A y la Industria Licorera de Caldas.

En la categoría es característico el esfuerzo que han llevado a cabo las empresas productoras de licores nacionales por ofrecer productos innovadores y de calidad con el fin de competir con los licores importados. Por este motivo, se han focalizado en desarrollar productos que satisfagan las necesidades cada vez más exigentes de los consumidores, logrando generar una “premiumización” de este tipo de bebidas que

han sido consideradas tradicionalmente como populares. (Euromonitor International, 2012)

Por otro lado, se hace necesario mencionar la participación que tiene el contrabando en la oferta de este tipo de bebidas el cual ha sido significativo e inmensurable debido a su difícil control y erradicación.

### **2.3. Generalidades de la demanda**

Colombia es actualmente el tercer país de la región en consumo de bebidas alcohólicas detrás de Venezuela y Brasil según estudios de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso). El producto que muestra más consumo es la cerveza, concentrando aproximadamente el 90% de las ventas en 2010, seguida por el aguardiente y el ron.

Sin embargo, se evidencia en los últimos años, que productos importados como whisky y vino han presentado un aumento notorio en el consumo, al dejar de ser percibidos por los consumidores colombianos como bebidas exclusivas, y convertirse en productos más asequibles esencialmente gracias al buen comportamiento de la economía colombiana. Esto conlleva un incremento en el poder adquisitivo de las personas y a las preferencias arancelarias que muchos de estos productos reciben gracias a los acuerdos comerciales logrados a nivel internacional en los últimos años. La tabla 1 presentada a continuación, muestra en volúmenes las ventas por categoría.

**Tabla 1: Tamaño del mercado por categoría**

Market Sizes | Historic | Total Volume

Key: Related Analysis Chart this Row Company Shares Brand Shares Distribution Pricing  
 Off-trade vs On-trade Products by Ingredient Trade statistics

Change View		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Colombia							
	Beer - mn litres	1.768,7	1.708,9	1.698,4	1.680,5	1.836,5	2.017,0
	Cider/Perry - '000 litres	7,7	7,8	7,8	7,9	7,9	8,0
	RTDs/High-Strength Premixes - '000 litres	15.361,6	14.391,6	16.466,0	16.307,6	16.530,9	16.811,2
	Spirits - '000 litres	100.257,2	96.580,4	98.955,8	103.156,1	101.319,8	104.225,6
	Wine - mn litres	24,4	27,5	27,9	30,6	34,6	39,2

Fuente: Euromonitor International.

**Cerveza:** El mayor volumen de consumo en esta categoría proviene de los sectores de ingresos bajos que cuentan con gran participación en el mercado, demandando en su mayoría productos de la compañía SABMiller. Sin embargo, las cervezas artesanales se están abriendo un espacio en el mercado, que viene creciendo dentro de los sectores de ingresos altos y medios. La demanda por marcas como Apóstol y Bogotá Beer Company refleja un incremento notorio en los últimos años.

**Bebidas espirituosas:** Según The International Wine and Spirits Research el consumo de Whisky creció en los últimos años notoriamente y pronostican un crecimiento en la participación de este tipo de bebida en el mercado. Categorías de Whisky Premium han visto un aumento en las ventas gracias a que a pesar de ser percibidas como productos de lujo, se han vuelto más asequibles. En este punto es necesario mencionar que el contrabando y los licores ilegales y adulterados abarcan gran parte de la demanda por estos productos, al ofrecer precios significativamente bajos ya que no cuentan con la carga impositiva legal.

## 2.4. Aspectos demográficos y macroeconómicos

En el ámbito macroeconómico, la economía colombiana se ha destacado en los últimos años por ser una economía sólida y estable, caracterizada por su robustez ante las crisis presentadas dentro del panorama de la economía global. Índices de crecimiento positivos y una tasa de inflación que se ha mantenido controlada, hacen de Colombia una economía atractiva en el ámbito internacional.

Este crecimiento se ha visto reflejado como se mencionó previamente, en un poder adquisitivo mayor que ha modificado las tendencias de consumo.

**Tabla 2: Gasto en Bebidas alcohólicas y estadísticas demográficas.**

Change View		2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Colombia								
Alcoholic Drinks								
<input type="checkbox"/>		Consumer Expenditure on Alcoholic Drinks(Col\$ million)	7.613.947	7.806.838	8.691.432	9.144.362	10.146.459	10.967.108
<input type="checkbox"/>		Population (000s)	44.359	45.012	45.660	46.300	46.933	47.557
<input type="checkbox"/>		Legal Purchasing Age (Years)	18	18	18	18	18	18
<input type="checkbox"/>		Population of Legal Purchasing Age (000s)	28.483	29.100	29.720	30.341	30.964	31.587
<input type="checkbox"/>		Legal Drinking Age (Years)	18	18	18	18	18	18
<input type="checkbox"/>		Population of Legal Drinking Age (000s)	28.483	29.100	29.720	30.341	30.964	31.587
<input type="checkbox"/>		Population aged 15+ (000s)	31.069	31.706	32.342	32.974	33.601	34.223
<input type="checkbox"/>		Households (000s)	11.248	11.596	11.952	12.317	12.692	13.076
<input type="checkbox"/>		Inflation (%)	5,54	6,99	4,23	2,27	3,41	3,26
<input type="checkbox"/>		Units of local currency per US\$ (fixed year ex rate)	1.797,474	1.797,474	1.797,474	1.797,474	1.797,474	1.797,474
<input type="checkbox"/>		Units of local currency per US\$ (y-o-y ex rates)	2.078,292	1.967,666	2.157,656	1.898,570	1.848,199	1.797,474
<input type="checkbox"/>		Units of local currency per Euro (fixed year ex rate)	2.309,560	2.309,560	2.309,560	2.309,560	2.309,560	2.309,560
<input type="checkbox"/>		Units of local currency per Euro (y-o-y ex rates)	2.844,504	2.879,628	2.998,261	2.514,337	2.569,795	2.309,560
<input type="checkbox"/>		Units of local currency per £ (fixed year ex rate)	2.848,913	2.848,913	2.848,913	2.848,913	2.848,913	2.848,913
<input type="checkbox"/>		Units of local currency per £ (y-o-y ex rates)	4.158,802	3.607,087	3.364,241	2.932,305	2.961,858	2.848,913

Fuente: Euromonitor International



La tabla 2 muestra el estudio realizado por Euromonitor International, acerca de los diferentes aspectos demográficos y económicos para el sector de licores. En la información presentada se puede ver el incremento constante que ha existido desde 2007 en el gasto en bebidas alcohólicas. En este sentido, y teniendo en cuenta la disminución que presenta la tasa de inflación en 2012 con respecto a 2011, podemos afirmar que existe un crecimiento considerable en los ingresos percibidos por la industria.

### **2.5. Comercio internacional de licores**

En la tabla 3 se puede observar que en el mercado de las bebidas espirituosas, objeto de este estudio, la balanza comercial es negativa ya que la exportación de este tipo de productos no es representativa por la poca producción nacional, excluyendo el Aguardiente y el Ron, que cuentan con altos niveles de producción pero las exportaciones no son altas.

**Tabla 3 Estadísticas del comercio internacional de licores**

Trade Statistics - Value | Historic | Col\$ million

Key: Related Analysis Chart this Row

Change View		2007	2008	2009	2010	2011
Colombia						
Beer						
<input type="checkbox"/>	Production	3.079.864,4	3.524.179,7	4.124.259,3	3.874.168,2	-
<input type="checkbox"/>	Imports	23.089,9	17.121,3	18.483,1	14.012,9	21.258,9
<input type="checkbox"/>	Exports	9.023,0	12.138,2	5.374,4	3.482,1	3.236,7
Spirits						
<input type="checkbox"/>	Production	-	-	-	-	-
<input type="checkbox"/>	Imports	93.773,8	80.091,3	97.504,4	81.488,1	114.904,2
<input type="checkbox"/>	Exports	13.169,2	14.789,2	14.817,5	18.093,6	16.786,7
Wine						
<input type="checkbox"/>	Production	56.187,6	61.722,0	59.943,5	59.893,9	-
<input type="checkbox"/>	Imports	59.413,8	62.600,3	76.289,5	70.163,5	83.294,6
<input type="checkbox"/>	Exports	1.707,7	1.781,0	384,5	409,0	994,6

[Category definitions](#) | [Calculation variables](#)

Research Sources:

1. [Alcoholic Drinks: Euromonitor from trade sources/national statistics](#)

Fuente: Euromonitor International

### 2.4.1 Principales países origen de las importaciones

Para la categoría de cervezas, la importación es mucho más baja que la producción nacionalmente ya que se cuenta con importaciones principalmente provenientes de Holanda, Estados Unidos y México. En cuanto a los vinos, como se mencionó previamente, los principales países que exportan hacia Colombia son Chile y Argentina gracias a la eliminación de barreras arancelarias. Por su parte, se presentará la información detallada relacionada con bebidas espirituosas, que será de gran utilidad para los resultados de este documento.

**Gráfico 1: Importaciones por país de bebidas espirituosas**



Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor International

Como se puede observar en el gráfico 1, el Reino Unido cuenta con más de la mitad de las importaciones que se realizan en Colombia, lo cual se muestra como un aspecto muy relevante para el fin de este estudio teniendo en cuenta los beneficios en términos de aranceles que pueden recibir los productos provenientes de Europa con la firma del TLC. Además de Reino Unido, se observa que de Centro América proviene un porcentaje considerable, seguido por Irlanda y Estados Unidos.

## 2.4.2 Impuestos y Aranceles

**Tabla 4: Descomposición impositiva**

Tipo de Impuesto	Licores nacionales	licores importados
arancel	N/A	15% sobre precio CIF
Impuesto al consumo	Pagan impuesto unificado al consumo según grado de alcohol (65% es ICO y 35% IVA). 2 rangos tarifarios vigentes para 2012: 1) de 2,5 a 35 grados 272 pesos por grado de alcohol; 2) superior de 35grados, 446 pesos por grado de alcohol	Pagan impuesto unificado al consumo según grado de alcohol (65% es ICO y 35% IVA). 2 rangos tarifarios vigentes para 2012: 1) de 2,5 a 35 grados 272 pesos por grado de alcohol; 2) superior de 35grados, 446 pesos por grado de alcohol
Impuesto a las ventas	Corresponde al 35% del impuesto unificado al consumo	Corresponde al 35% del impuesto unificado al consumo

Fuente: Fedesarrollo

El aspecto impositivo es uno de los más relevantes y complejos en este mercado. El recaudo proveniente de los licores, es destinado para el sector de la salud y a su vez los niveles altos buscan desincentivar el consumo. Como se muestra en la tabla 4 el precio final total del producto está descompuesto en los diferentes impuestos, que para el caso de bebidas importadas debe incluir el arancel de entrada. Las tasas aplicadas a los diferentes productos, dependen de variables como:

- La procedencia del producto.
- Si existe o no acuerdo bilateral o multilateral con el país de origen
- La calidad de la bebida (estándar, Premium, etc.)
- Si se vende en territorio donde se ejerce el monopolio

Estos, entre otros aspectos, determinan el nivel de tributación que cada producto va a pagar para llegar al punto de venta final. (FEDESARROLLO, 2000)

### **3. RELACIÓN COMERCIAL COLOMBIA – UNIÓN EUROPEA.**

#### **3.1. Generalidades**

En primer lugar, es importante resaltar la creciente apertura económica que está teniendo Colombia desde inicios de la década de los noventa. Actualmente Colombia cuenta con acuerdos comerciales con economías que representan el 29% del PIB del mundo como lo son Canadá, Suiza y Estados Unidos. (Diario La Republica , 2012)

En 2010 Colombia alcanzó el mayor nivel de importaciones hasta ese año. El principal país de origen de las importaciones de Colombia fue Estados Unidos con una participación del 25,8 %, seguido por la Unión Europea con un 13,8% del total de las importaciones. Sin embargo, la participación de Colombia en la balanza comercial de la Unión Europea es mínima, representando tan solo un 0.30% del comercio global, y aunque actualmente se cuentan con preferencias arancelarias para los productos colombianos en Europa, estas son unilaterales y temporales, por lo cual en cualquier momento se pueden eliminar.

Por lo anterior, se encontró un gran potencial en la Unión Europea, un mercado de cerca de 500 millones de habitantes. La negociación para el TLC se llevó a cabo junto con Perú en 2010, logrando la firma por ambas partes en junio de 2012, un año más tarde se logró la firma por parte del Congreso colombiano, paso en el que se encuentra actualmente. El siguiente paso será entonces, la firma por parte del presidente colombiano y la aprobación de la corte constitucional con lo que ya entraría en vigencia el Tratado.

Actualmente los países que más exportan hacia Colombia desde la Unión Europea son Alemania, Francia, Italia y España con menos del 10% de las importaciones

totales de Colombia, constituyéndose en una gran oportunidad para estos y otros países de esa organización.

Con la entrada en vigencia del TLC, el sector agro colombiano tendrá oportunidades de crecimiento en productos representativos como el banano, el azúcar, flores y café, los cuales tendrán reducciones en aranceles que favorecerán su acceso y competitividad en el mercado Europeo.

Por su parte, la Unión Europea contará con beneficios que les permitirán a los empresarios europeos invertir en Colombia, un mercado con gran potencial de crecimiento.

### 3.2. Relación Colombia- Reino Unido

Una vez establecido el marco sobre el cual se desarrolla la negociación, es importante alinear la información con el principal objetivo de la investigación, por lo cual se hace necesario describir brevemente el mercado en el que se van a estudiar las oportunidades, que es el de whisky proveniente de Reino Unido.

**Gráfico 2: Comercio bilateral Reino Unido- Colombia**



Fuente: Mincomercio

Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para junio de 2012 el comercio bilateral entre Colombia y Reino Unido mostraba como principal producto de importación por parte de Colombia las gasolinas sin tetra etilo de plomo con un 7,5% de participación, seguido por el whisky con un 6,2% de participación (ver Gráfico 2). Además, la balanza comercial entre ambos países presenta un crecimiento sostenible que demuestra que la relación comercial es sólida. A esto se añade el crecimiento en las importaciones de whisky año a año, mostrado por The International Wine and Spirit research, y los beneficios arancelarios que trae consigo la firma de un acuerdo comercial, que se muestran como una oportunidad tanto para consumidores colombianos como para productores extranjeros como lo es Diageo. En este aspecto, es importante mencionar las posibilidades de eliminación de los aranceles sobre las bebidas alcohólicas establecidas en el acuerdo y para lo cual se realizó votación en el parlamento europeo a finales del año 2012, en la cual se propuso una eliminación del 15% de arancel con el que cuentan actualmente estos productos en Colombia.

Por otro lado, es de suma importancia resaltar los niveles de Inversión extranjera directa del Reino Unido en Colombia ya que presentaron una reactivación notoria en el año 2009 y 2010, y aunque en 2011 su participación dentro del total de la IED fue menor, esta fue significativa teniendo en cuenta que el aumento de 2010 a 2011 en el total de la IED fue de aproximadamente 100%.

*Tabla 5: Inversión Extranjera directa*

**FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA EN COLOMBIA**  
(US \$ millones)

AÑO	Del mundo en Colombia		De Reino Unido en Colombia	
	Total	No petrolera*	US\$ millones	Part. % *
2000	2.436	3.266	402	12,3%
2001	2.542	1.673	200	12,0%
2002	2.134	1.681	-9	-0,5%
2003	1.720	1.198	35	2,9%
2004	3.016	1.967	17	0,9%
2005	10.252	8.140	3.761	46,2%
2006	6.656	3.174	56	1,7%
2007	9.049	3.745	39	1,1%
2008	10.596	4.891	202	4,1%
2009	7.138	2.598	388	14,9%
2010 p	6.739	1.032	201	19,5%
2011 p	13.605	4.564	391	8,6%

\* No incluye reinversión de utilidades.

pr: Provisional. p: Preliminar

Fuente: Banrep



## **4. OPORTUNIDADES PARA DIAGEO CON LA FIRMA DEL TLC**

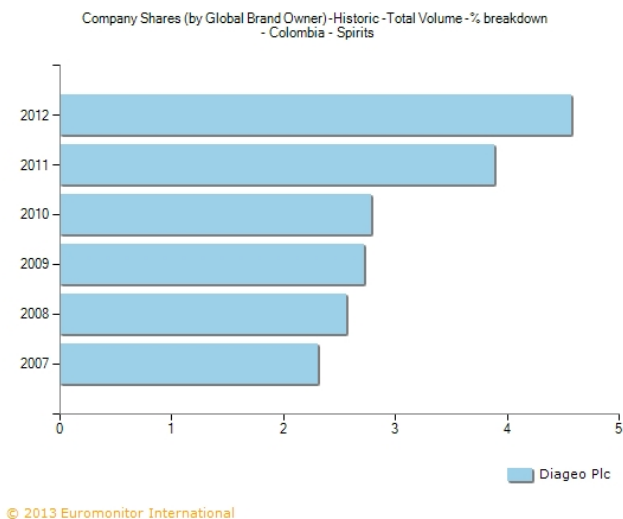
### **COLOMBIA- UNIÓN EUROPEA**

#### **4.1. Aspectos generales de la compañía**

Diageo es una multinacional líder en el negocio de bebidas Premium con un amplio portafolio que contiene grandes marcas de cervezas, vinos y bebidas espirituosas. Dentro de sus marcas se encuentran Buchanan's, Old Parr, Johnnie Walker, Smirnoff, Tanqueray, entre otras. La compañía cuenta con presencia en aproximadamente 180 mercados con casa matriz en ubicada en Londres y emplea alrededor de 25.000 personas. Adicionalmente, cotiza en las bolsas de valores de Londres y de Nueva York, las dos más importantes a nivel internacional.

En Colombia Diageo es líder en el mercado de bebidas importadas provenientes principalmente de Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea. Marcas como Old Parr y Buchanan's compiten fuertemente dentro del mercado de bebidas espirituosas, lideradas principalmente por aguardientes nacionales y rones. A continuación se presenta una gráfico que muestra la porción de mercado que ha tenido Diageo en los últimos años:

### Gráfico 3: Participación de Diageo en Mercado de bebidas espirituosas



Fuente. Euromonitor International

Como se evidencia en el gráfico 3, la tendencia de la participación de mercado de Diageo en Colombia viene creciendo en los últimos años, con crecimientos significativos particularmente en 2011 y 2012 lo que lo ubica en el cuarto lugar después de las licoreras de Antioquia, Cundinamarca y Caldas, y muy por encima de su competidor directo Pernod Ricard, comercializador de bebidas importadas igualmente. Esto, sumado a la información contenida en la tabla 1 se presenta como un panorama positivo para la compañía.

#### 4.2. Oportunidades con la firma de TLC con Unión Europea

Dentro de los productos que contaran con preferencias arancelarias a la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, se encuentran las bebidas espirituosas. Como se menciona anteriormente en el documento, todas estas bebidas cuentan actualmente con un arancel del 15% sobre el precio CIF (Cost, Insurance and Freight), es decir sobre el precio que le cuesta a Diageo Colombia el producto puesto en el puerto colombiano proveniente de países como Escocia, Italia y otros de la Unión Europea. Esta desgravación se lograría gracias a la votación del

parlamento Europeo para que fueran estos, productos que contaran con un cronograma más rápido de desgravación.

De esta manera, y teniendo en cuenta la información presentada en la tabla 6 en la cual se observa que existe una tendencia creciente en las ventas de los productos que comercializa Diageo, se evidencia que existe una oportunidad con la disminución de los aranceles. Para ser más específicos, la oportunidad se presentaría en productos como el Whisky, particularmente el tipo Blended proveniente de Escocia que presenta un crecimiento orgánico promedio en volúmenes entre 2006 y 2011 de 35,4% , otros whiskies con 34,2% y la Ginebra o Gin creciendo a una tasa no tan alta pero si importante del 6,7%.

Con esta situación, marcas de whisky de Diageo como Old Parr, Buchanans's o Johnnie Walker provenientes de Escocia, y que se encuentran hoy en día muy bien posicionadas, podrían llegar a ser más competitivas dentro del mercado nacional. De igual forma otros productos como la Ginebra Tanqueray, proveniente de Italia de propiedad de Diageo también resultarían con un panorama positivo dentro del mercado al recibir estas medidas preferenciales.

**Tabla 6: Crecimiento histórico en ventas por categoría**

Table 3 Sales of Spirits by Category: % Total Volume Growth 2006-2011

% total volume growth	2010/11	2006-11 CAGR	2006/11 Total
Brandy and Cognac	-10.3	-22.9	-72.8
- Brandy	-10.4	-23.0	-73.0
- Cognac	-0.8	-0.3	-1.3
Liqueurs	2.2	0.6	2.8
- Bitters	-1.0	0.6	2.9
- Cream-Based Liqueurs	2.7	0.9	4.7
- Other Liqueurs	0.3	-0.9	-4.3
Rum	0.6	-12.3	-48.1
- Dark Rum	0.6	-12.3	-48.2
- White Rum	-2.3	-7.3	-31.6
Tequila (and Mezcal)	2.3	10.3	63.0
Whiskies	4.3	6.3	35.9
- Bourbon/Other US Whiskey	1.0	0.4	2.1
- Canadian Whisky	-	-	-
- Irish Whiskey	0.8	-0.8	-3.7
- Japanese Whisky	-	-	-
- Blended Scotch Whisky	4.7	6.4	36.4
- Single Malt Scotch Whisky	0.4	0.8	4.0
- Other Whiskies	2.0	6.1	34.2
White Spirits	2.0	4.8	26.2
- Gin	1.5	1.3	6.7
- Vodka	2.1	5.3	29.3
Other Spirits	20.0	11.5	72.0
- Aguardente/Aguardiente	20.0	11.5	72.1
- VIno De Café	-2.5	-3.2	-14.9
Spirits	14.5	2.8	14.5

Fuente: Euromonitor International

**Tabla 7: Pronóstico de ventas por categoría**

'000 litres	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Brandy and Cognac	1,244.1	1,167.6	1,121.0	1,081.9	1,051.8	1,034.0
- Brandy	1,233.0	1,156.6	1,110.0	1,070.8	1,040.7	1,022.8
- Cognac	11.1	11.0	11.0	11.1	11.1	11.2
Liqueurs	1,948.8	1,988.8	2,027.0	2,064.8	2,099.2	2,132.3
- Bitters	26.1	25.8	25.5	25.2	25.0	24.7
- Cream-Based Liqueurs	1,557.1	1,595.7	1,631.9	1,667.6	1,699.6	1,730.4
- Other Liqueurs	365.6	367.2	369.5	371.9	374.5	377.2
Rum	21,589.2	21,752.9	21,927.0	22,115.5	22,325.6	22,566.8
- Dark Rum	21,289.0	21,451.2	21,622.9	21,809.0	22,016.4	22,254.3
- White Rum	300.1	301.8	304.0	306.5	309.3	312.4
Tequila (and Mezcal)	256.4	262.2	268.2	274.6	281.3	288.5
Whiskies	3,528.2	3,640.6	3,753.5	3,879.5	4,013.9	4,155.2
- Bourbon/Other US Whiskey	1.6	1.6	1.6	1.6	1.7	1.7
- Canadian Whiskey	-	-	-	-	-	-
- Irish Whiskey	5.6	5.6	5.6	5.7	5.7	5.7
- Japanese Whiskey	-	-	-	-	-	-
- Blended Scotch Whisky	2,961.0	3,063.1	3,166.5	3,283.9	3,409.9	3,543.0
- Single Malt Scotch Whisky	1.8	1.8	1.8	1.8	1.9	1.9
- Other Whiskies	558.2	568.5	577.9	586.5	594.7	602.9
White Spirits	661.3	674.2	687.2	699.4	711.7	724.2
- Gin	76.7	77.8	78.9	79.9	80.9	81.8

Fuente: Euromonitor internacional

En la tabla 7 se muestra el crecimiento que se pronostica en volúmenes para cada categoría. Dentro de los productos ya mencionados en los cuales existen oportunidades, se observa que el análisis realizado por Euromonitor International arroja un crecimiento significativo.

Para Carolina Delgado, gerente de política pública de Diageo Colombia, el TLC con la Unión Europea es un tema de gran importancia para la compañía debido a que gran parte del portafolio de productos de Diageo proviene de Europa. La agenda de normalización que se estima se tendrá gracias al TLC traería consigo muchas ventajas teniendo en cuenta las restricciones y malas prácticas existentes en el monopolio rentístico departamental que existe hoy en día. Dentro del portafolio de Diageo, el 90% de los productos contiene más de 35 grados de alcohol, por lo cual con un impuesto al consumo superior al de los productos nacionales. En este sentido, se remite a las cláusulas del TLC que tratan el tema de trato nacional, amparado por la Organización Mundial del Comercio, el cual establece que productos provenientes

del extranjero deben tener un trato similar a los productos nacionales y no un trato excluyente.

Es por esto que con la firma del TLC se pretende armonizar el sistema tributario buscando no discriminar los productos importados, y es en este aspecto donde se pueden obtener beneficios con la entrada en vigencia del tratado con la Unión Europea. Para este fin, el gobierno colombiano establecería un plazo para que se cumplan estos beneficios, teniendo reglas claras en el monopolio rentístico y logrando un sistema unificado de impuesto al consumo.

Respecto al tema arancelario, Carolina afirma que este asunto entra a jugar un papel importante con la entrada de vigencia del TLC, pero que el impacto que podría tener la desgravación de los productos en precio final a los consumidores no sería significativo.

Es entonces en las medidas tomadas por el gobierno para facilitar el comercio donde se pueden encontrar mayores oportunidades y beneficios. Actualmente, las bebidas alcohólicas cuentan con una tarifa impositiva dependiendo de la graduación alcohólica. Esta es de \$459 pesos de ICO (impuesto al consumo) por grado alcohólico, si la bebida es superior a 35 grados de alcohol. En este punto está la mayoría de los productos del portafolio de Diageo. Sin embargo, para productos con menos contenido de alcohol, el impuesto al consumo es de \$280 pesos. El escenario ideal por lo tanto, es lograr una armonización en la cual se dé una imposición tributaria igual para todos los productos de esta naturaleza. En los TLCs existen cláusulas que buscan armonizar el sistema tributario, respetando el monopolio rentístico existente debido a la importancia del aporte a salud y educación proveniente de estos impuestos.

## 5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS

### 5.1. ANÁLISIS HACINAMIENTO

#### 5.1.1. Hacinamiento cuantitativo

El análisis de hacinamiento cuantitativo tiene como finalidad determinar el grado de asimetría en los resultados financieros del sector que se estudia. Para esto, se decidió establecer el ROA o Rendimiento sobre los Activos de los últimos cinco años para las cinco empresas que vamos a considerar dentro del sector bebidas alcohólicas en el mercado colombiano (Diageo Colombia, Pernod Ricard Colombia, Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia, Empresa de Licores de Cundinamarca y Bavaria S.A.). Mediante el estudio de estos datos se pretende conocer de qué forma se distribuyen los datos y si existe algún patrón en su comportamiento en el sector, además se quiere conocer cuál es la participación que tiene Diageo en su sector.

La evolución de la rentabilidad de cada una de las empresas estudiadas en función de sus activos se presenta a continuación:

**Tabla 8: ROA empresas estudiadas del sector bebidas alcohólicas de Colombia**

	2012	2011	2010	2009	2008
DIAGEO Colombia S.A.	1.54%	2.06%	5.28%	-2.53%	-0.11%
Pernod Ricard Colombia S.A.	-5.93%	-22.52%	4.72%	-12.39%	-12.21%
Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia	4.40%	8.93%	5.08%	5.90%	5.09%
Empresa de Licores de Cundinamarca	8.68%	7.12%	3.71%	3.16%	5.59%
Bavaria S.A.	13.59%	11.27%	6.20%	16.00%	6.59%

Fuente: Realización propia con datos tomados de la base de datos *Benchmark*

A partir de lo anterior se evidencia que Bavaria se diferencia bastante de las demás empresas, siendo la única empresa que en todos los cinco años mantuvo un ROA positivo, lo que indica que obtiene un nivel de utilidad alto por cada peso invertido en activos. Se observa que Diageo empezó en los años 2008 y 2009 con rendimientos negativos, pero mejoró en 2010 y en los años recientes ha encontrado estabilidad en su crecimiento. Sin embargo, la Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia y la Empresa de Licores de Cundinamarca tienen mejores resultados que reflejan su crecimiento a través del tiempo.

Luego, para aclarar la visión del sector se hicieron los cálculos de indicadores estadísticos de las empresas estudiadas:

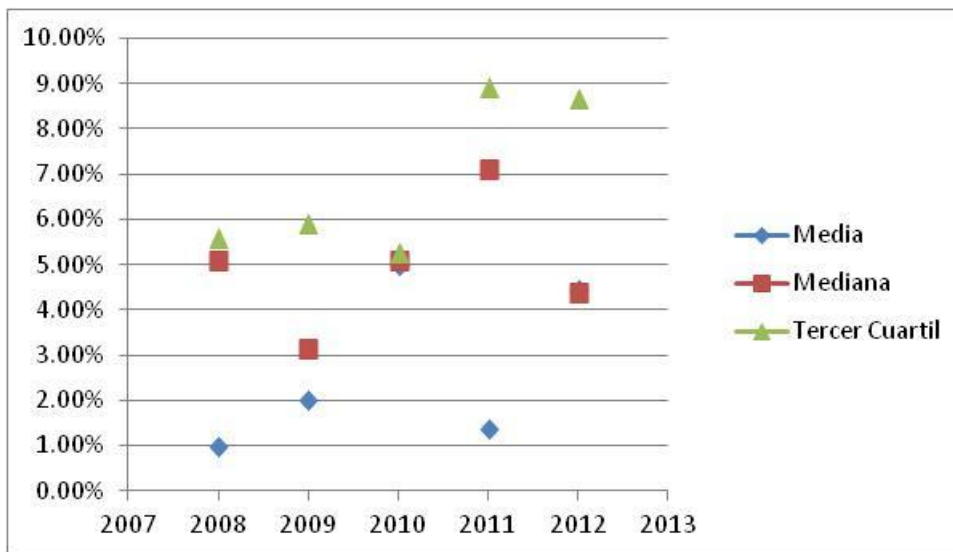
**Tabla 9: Cálculos estadísticos del ROA de las empresas estudiadas**

	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Media</b>	4.46%	1.37%	5.00%	2.03%	0.99%
<b>Mediana</b>	4.40%	7.12%	5.08%	3.16%	5.09%
<b>Tercer Cuartil</b>	8.68%	8.93%	5.28%	5.90%	5.59%
<b>Desviación estándar</b>	7.38%	13.78%	0.90%	10.49%	7.82%
<b>Curtosis</b>	1.64%	378.34%	109.01%	46.36%	270.64%
<b>Coefficiente de Variación</b>	1.66	10.04	0.18	5.17	7.90

Fuente: Realización propia usando los datos tomados de la base de datos *Benchmark*



**Gráfico 4: Evolución de la media, mediana y del tercer cuartil**



Fuente: Realización propia con datos tomados de la base de datos *Benchmark*

Como se puede ver en el gráfico 4, el comportamiento promedio de las empresas estudiadas para cada uno de los años, evidenciado con la media, ha sido muy variable. Empezando con un promedio bajo en 2008, va subiendo hasta un 5% para el año 2010 y sufre una caída hasta quedar en 1.37% en 2011 debido a las restricciones a la venta del licor que fueron aplicadas en varios sitios del país, por ejemplo, la Alcaldía de Bogotá prohibió a las tiendas de barrio, cigarrerías, estancos y supermercados vender licor a los bogotanos después de las 11:00 Pm (Elespectador.com, 2011). Para el año pasado, se normalizó el retorno sobre activos del sector de bebidas alcohólicas, con un promedio del ROA de 4.46%.

Para los años 2008 y 2009 no se presentó hacinamiento debido a que los indicadores estadísticos analizados variaron considerablemente. Solamente en el 2010, el resultado de la media y del tercer cuartil se acercaron más que el resto de años, lo que indica que en este período las empresas y su desempeño se parecieron un poco más, algo que es peligroso para el sector y para cada una de las empresas que allí compiten, ya que no hay diferenciación percibida por el mercado objetivo. Para el año 2012 se presentó una media mayor a la mediana, lo cual indica una asimetría estadística que es evidencia de un hacinamiento industrial, lo que significa que se vio

comprometida la perdurabilidad de las empresas ya que sus resultados son homogéneos y conducen a desempeños mediocres.

Es importante complementar este análisis con el coeficiente de variación que indica que entre menor sea su resultado, hay más homogeneidad en los datos estudiados. En este caso, este coeficiente ha sido variable para casi todos los años, lo que indica que las empresas se desarrollaron de manera diferente excepto en el año 2010 donde fue apenas de 0.18, lo que significa que en este período de tiempo hubo bastante semejanza entre los resultados de las empresas, algo muy riesgoso para la competitividad y desempeño de las compañías ya que no hay elementos que las diferencien en el mercado.

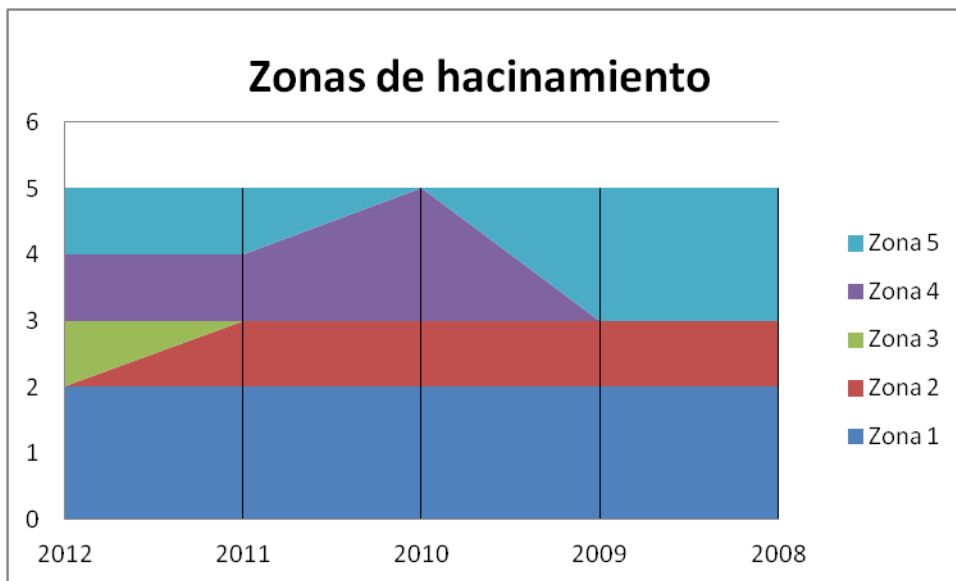
La tabla a continuación permite visualizar la clasificación las empresas ubicándolas por zonas de hacinamiento o zonas de desempeño, partiendo de una información en la que el tercer cuartil es el límite de la zona de desempeño superior (Rivera, 2008):

**Tabla 10: Ubicación de las empresas estudiadas por zonas de hacinamiento**

	2012	2011	2010	2009	2008
Zona 1	2	2	2	2	2
Zona 2	0	1	1	1	1
Zona 3	1	0	0	0	0
Zona 4	1	1	2	0	0
Zona 5	1	1	0	2	2
TOTAL	5	5	5	5	5
Zona 1	Empresas con ROA mayor al tercer cuartil				
Zona 2	Empresas con ROA entre media o mediana y tercer cuartil				
Zona 3	Empresas con ROA entre mediana y media				
Zona 4	Empresas con ROA positivo inferior a la media o mediana				
Zona 5	Empresas con ROA negativo				

Fuente: Realización propia

**Gráfico 5: Empresas por zonas de hacinamiento, sector de bebidas alcohólicas**

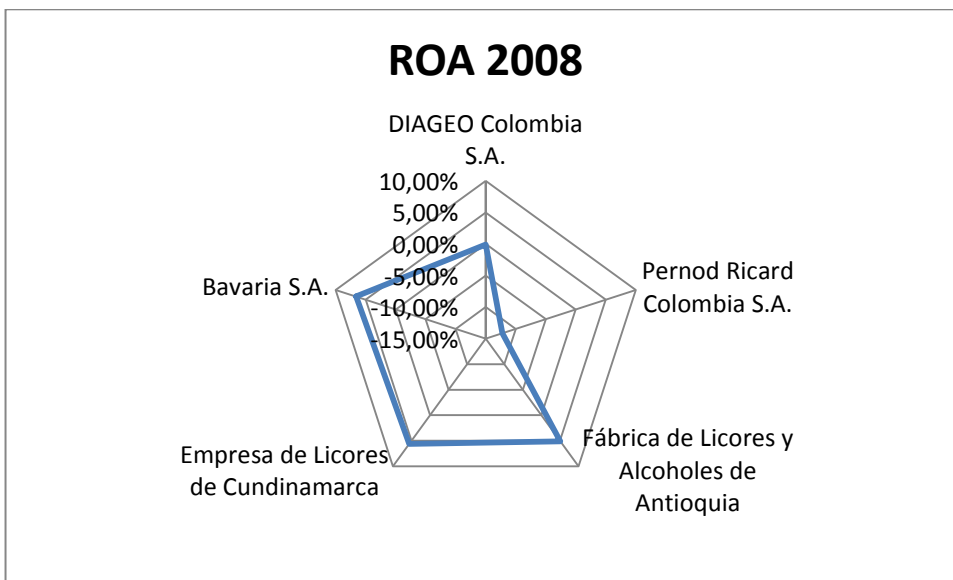


Fuente: realización propia

Este gráfico nos permite resaltar las posiciones de las empresas según su ubicación en las zonas de hacinamiento. Para la zona uno o de desempeño superior, encontramos que año tras año se ubican allí siempre dos empresas, Bavaria siempre está presente en la zona y Diageo únicamente estuvo allí en el año 2010, siendo Pernod Ricard la única empresa que en los últimos cinco años no ha logrado obtener un desempeño superior. En la zona dos o zona de desempeño medio, se han ubicado solamente la Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia (2008 y 2010) y la Empresa de Licores de Cundinamarca (2009 y 2011). En la zona tres de hacinamiento, la situación que se presenta es que únicamente una empresa, la Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia, se ha encontrado en la zona de morbilidad alta y esto es efecto que la media hubiera sido mayor a la mediana en el año 2012. La zona cuatro o zona de perdurabilidad comprometida, muestra las empresas por debajo de la media y de la mediana; en esta zona se ha ubicado los dos últimos años Diageo debido a que su desempeño es positivo pero no alcanza a superar los indicadores medios del sector. En la zona cinco o de esta tanático se encuentras las empresas con resultados negativos en su ROA, acá se ubica Pernod Ricard en cuatro de los cinco años

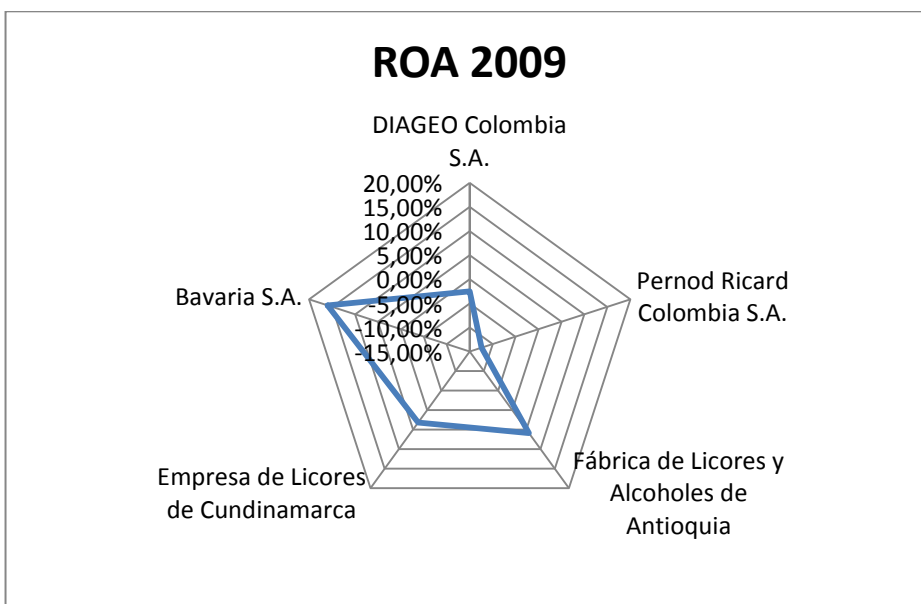
analizados, así como Diageo para los años 2008 y 2009 lo cual es síntoma de mortalidad y es altamente peligroso.

**Gráfico 6: Hacinamiento del sector bebidas alcohólicas, 2008**



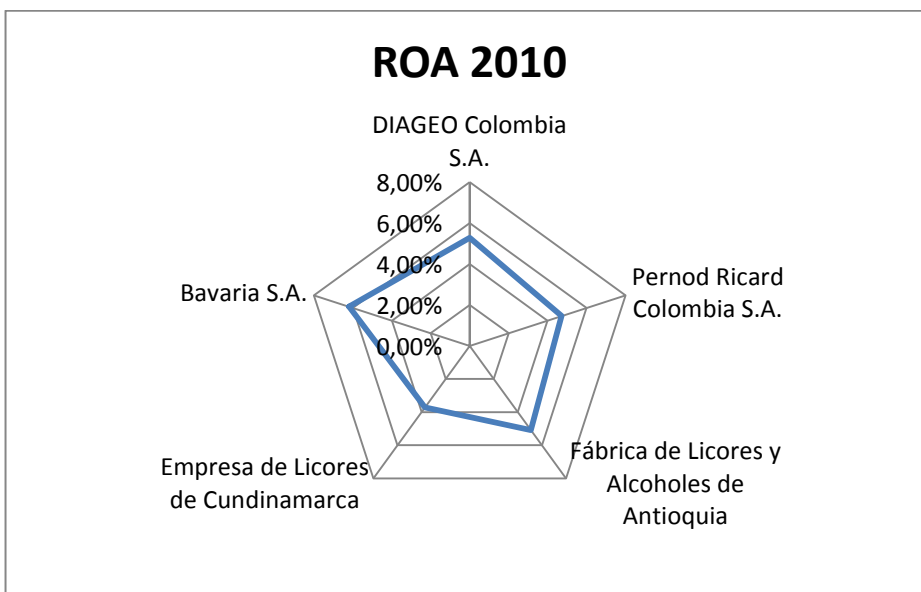
Fuente: Realización propia

**Gráfico 7: Hacinamiento del sector bebidas alcohólicas, 2009**



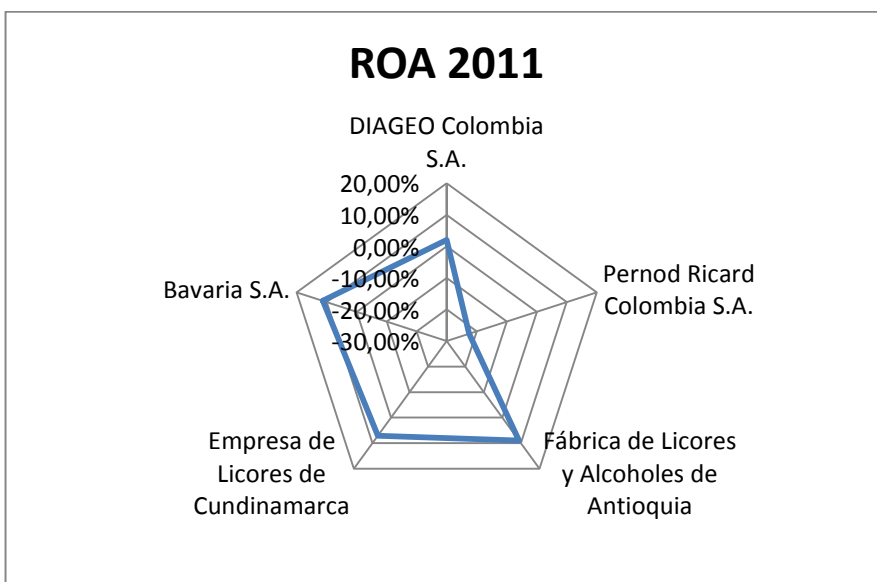
Fuente: Realización propia

**Gráfico 8: Hacinamiento del sector bebidas alcohólicas, 2010**



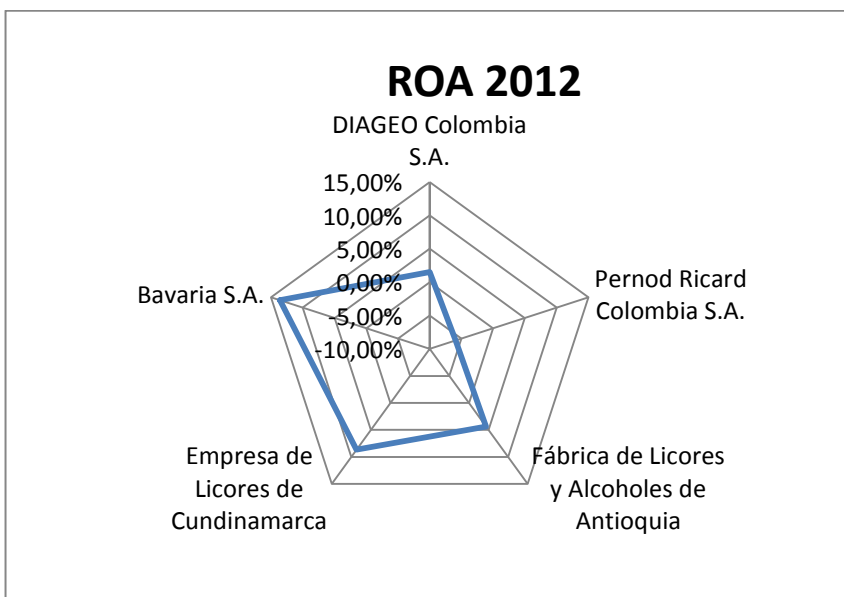
Fuente: Realización propia

**Gráfico 9: Hacinamiento del sector bebidas alcohólicas, 2011**



Fuente: Realización propia

**Gráfico 10: Hacinamiento del sector bebidas alcohólicas, 2012**



Fuente: Realización propia

### 5.1.2. Hacinamiento Cualitativo

Otra de las pruebas realizadas para comprobar el nivel de convergencia en un sector es el análisis cualitativo, que permite ver en qué medida existe imitación en una industria. Este estudio brindará también las herramientas para conocer cuáles son los espacios no explotados del mercado, y así permitir el paso de una estrategia de ruptura que podría implementar Diageo, que rompa con las tendencias que se vienen presentando que afectan su posicionamiento en el sector.

Para realizar el análisis del hacinamiento cualitativo se hará un análisis de categorías que consiste en determinar con claridad la importancia de una serie de variables de trascendencia en el sector. Estas son las variables que se van a emplear en el presente trabajo:

- Precio
- Atributos físicos del producto
- Segmento de clientes
- Canales de distribución
- Plaza
- Publicidad
- Tecnología

Estas variables se escogieron teniendo en cuenta los factores claves de éxito y desarrollo de las empresas del sector de bebidas alcohólicas en Colombia. A continuación se hará una breve descripción de cada una de estas:

- Precio: Es el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes o servicios. Se define además, como el contrapeso entre lo que la empresa ofrece al consumidor y lo que este estará dispuesto a dar a cambio (Manquillo, Mora, & Sánchez, 2012). El precio de las bebidas alcohólicas en Colombia no es una variable que pueda ser manipulada de forma importante por parte de los productores o comercializadores, ya que los impuestos son constantes y muy altos y dependen del grado alcoholimétrico de la bebida. Estos impuestos están establecidos por la Ley 788 promulgada en el año 2002, los cuales se incrementan anualmente de acuerdo al índice de precios al consumidor (IPC), que en la mayoría de los casos representan aproximadamente el 75% del precio final del producto. (Manquillo, Mora, & Sánchez, 2012, pág. 111)

Para el sector de las bebidas alcohólicas en Colombia, el precio representa una variable clave al momento de decidir qué producto adquirir ya que debido a la gran competencia de licores nacionales e importados, las empresas participan fuertemente por atraer más mercado, y es precisamente el valor que le dan a sus productos un factor decisivo para los consumidores. También, es importante recalcar que el gobierno colombiano establece altas barreras de entrada a las compañías que se dedican a este negocio, además cada región tiene diferentes controles legales que

impiden la entrada de competencia externa. Este factor, hace que existan monopolios en las regiones y que, además, las empresas importadoras como Diageo tengan que incurrir en más impuestos, algo que finalmente incrementará el precio de sus productos en el mercado.

- Atributos físicos del producto: Este es un factor clave para la industria de alcoholes y marca diferenciación dentro del mercado ya que la presentación y diseño de un producto, es vital para atraer la atención del comprador. Este ítem hace referencia a las características físicas de un producto. Elementos como la presentación, colores, olor y sabor del producto son decisivos para competir en el mercado.
  - Presentación del producto: incluye el envase y etiquetado, se relaciona con la caja o envoltura en la que se encuentra, la apariencia, diseño y originalidad del producto.
  - Color, sabor y olor: relacionado con los gustos del consumidor, con la tradición y las necesidades de cada comprador.
  - Tamaño y cantidad incluida: de esto depende si el producto se adapta a las necesidades específicas de los segmentos del mercado que atiende. Los diferentes tamaños y cantidades responden a la necesidad de los consumidores de requerir estas bebidas en distintas ocasiones como fiestas, comidas, celebraciones, etc.
- Segmento de clientes: para este sector es de gran importancia conocer el mercado objetivo al cual se dirige cada uno de sus productos, por ejemplo, para el vodka se realizan tácticas de mercadeo distintas a las realizadas para las cremas de whisky, las cuales van dirigidas principalmente a mujeres entre los 25-50 años de edad. Existen también productos Premium como el Johnnie Walker Blue Label o el Buchanans Red Seal, los cuales van dirigidos a un segmento exclusivo y con gran poder adquisitivo. El precio que están dispuestos a pagar los consumidores por un producto, así como su frecuencia y ocasiones de uso dividen por segmentos la industria de bebidas alcohólicas.
- Canales de distribución: hace referencia a los intermediarios que están involucrados en el proceso de entrega de producto al consumidor final. Para este sector usualmente



las empresas llevan su producto a las cadenas nacionales o son vendidos a los distribuidores dependiendo de la región en donde estos operen. Una vez son entregados a los distribuidores, estos son transportados a tiendas, bares, restaurantes, mayoristas, hoteles, discotecas, etc. donde son adquiridos por el cliente o por el consumidor final. Dependiendo del número de intermediarios que participen en este proceso, variará el precio para el consumidor final.

“Las decisiones sobre el canal de distribución o comercialización se encuentran entre las más importantes que debe tomar la administración, pues afectan de manera directa todas las demás decisiones de *marketing*. La mayor parte de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado y tratar de organizar un canal de distribución. La razón del uso de intermediarios se explica, en gran medida, por su mayor eficiencia para poner los bienes a disposición de los mercados meta; por medio de (a) sus contactos, (b) su experiencia, (c) su especialización y (d) su escala de operaciones. Por lo general, ofrecen a la empresa productora más de lo que esta puede lograr por sí misma.” (Manquillo, Mora, & Sánchez, 2012, pág. 115)

- Plaza: La industria de las bebidas alcohólicas en Colombia es un sector al cual se le ha permitido, de manera legal, distribuir y adquirir todos sus productos libremente, siempre y cuando los consumidores sean mayores de 18 años; a diferencia de otros países en donde se encuentran restricciones para la distribución y la venta. (Manquillo, Mora, & Sánchez, 2012, pág. 115).

Una vez más, vale la pena mencionar que la entrada y el posicionamiento de las marcas de licores a cada una de las regiones en Colombia está condicionada por las barreras legales que establece cada una de estas.

- Publicidad: es de gran importancia dar a conocer a los consumidores acerca de las ventajas del producto que se ofrece, esta comunicación o promoción es vital para el posicionamiento de las empresas dentro del sector y para competir asertivamente con las demás empresas.

“La promoción de los productos de la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia, al igual que la innovación de los productos, es bastante activa, pese a las restricciones que por ley se establecen a la publicidad y a la promoción de las bebidas

alcohólicas en el país. Los productores e importadores de bebidas alcohólicas, se encuentran entre los principales anunciantes en los medios de comunicación masivos, en especial en los radiales y escritos. Es común en este tipo de empresas que la promoción esté dirigida directamente al consumidor mediante degustaciones, las cuales buscan inducir el consumo del producto por parte del cliente; momentos antes de que este tome la decisión de qué producto consumir. Otra de las formas comunes de promoción utilizadas por la industria consiste en la realización de caravanas y en la realización de espectáculos que inciten el consumo de bebidas alcohólicas.” (Manquillo, Mora, & Sánchez, 2012, pág. 117)

Además de esto, se ha visto en los años recientes la innovación en campañas publicitarias y formas de acercarse al consumidor de una forma más familiar y adecuándose aun más al contexto colombiano.

- Tecnología: un factor decisivo que influye en el resultado final del producto ofrecido al mercado, es la tecnología con la que cuenta cada empresa para procesar la materia prima y convertirla en bebida alcohólica para el consumo masivo. La localización geográfica, el aprovisionamiento, el almacenamiento, la fabricación y logística de distribución son variables afectadas por la tecnología, y entre más avanzada sea la preparación de una empresa para resultar con mejores productos de mejor calidad y más estándares en su clase, va a tener mejor acogida por los consumidores.

Ahora bien, para conocer el resultado del análisis cualitativo se debe valorar el peso de cada una de estas por medio de la elaboración de una matriz de doble entrada:

**Tabla 11: Peso ponderado de cada variable analizada**

	Precio	Atributos físicos del producto	Segmento de clientes	Canales de distribución	Plaza	Publicidad	Tecnología	TOTAL	%
Precio	x	1	1	1	1	1	1	6	24%
Atributos físicos del producto	0	x	1	0	0	1	1	3	12%
Segmento de clientes	1	1	x	0	1	1	0	4	16%
Canales de distribución	0	0	1	x	1	0	0	2	8%
Plaza	1	0	1	1	x	1	0	4	16%
Publicidad	1	1	1	0	1	x	0	4	16%
Tecnología	0	1	0	0	0	1	x	2	8%
							Total	25	100%

Fuente: Realización propia

(1=Se considera relevante, 0=No se considera relevante)

Teniendo en cuenta la importancia porcentual asignada a cada variable, se realiza el análisis de hacinamiento cualitativo. Se empieza por valorar cada empresa bajo ciertos parámetros mediante esta calificación:

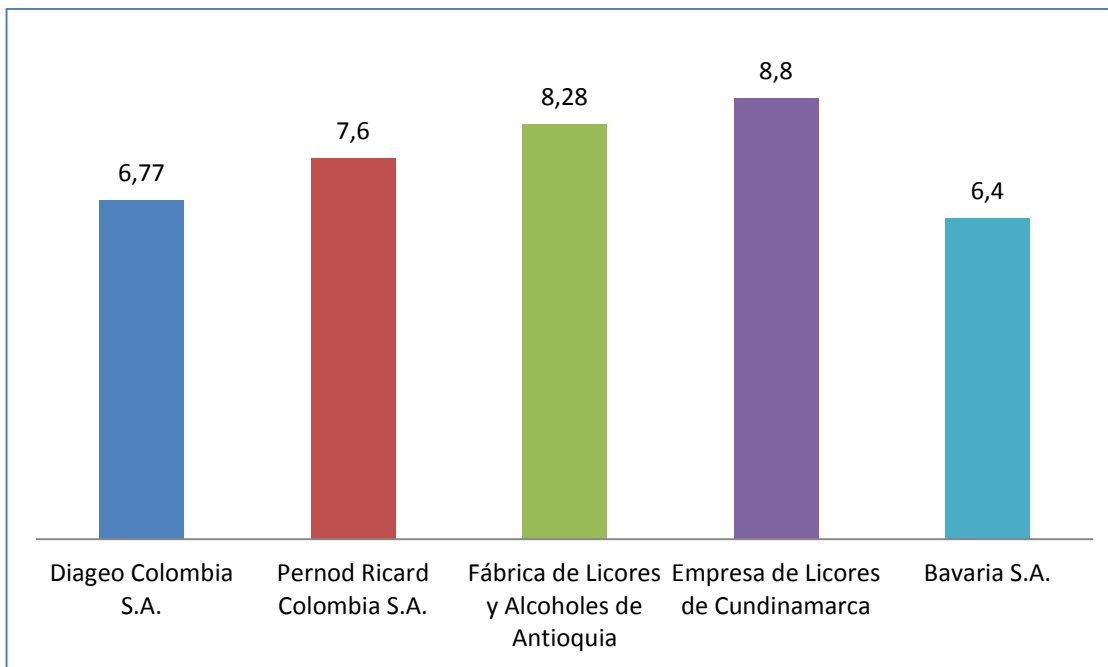
1. Innovación
2. Imitación Parcial
3. Imitación Total
4. Parásito del Sector

**Tabla 12: Calificación de las variables del análisis de hacinamiento cualitativo**

VARIABLE			EMPRESAS				
Tipo	Peso %	Necesidades	Diageo Colombia S.A.	Pernod Ricard Colombia S.A.	Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia	Empresa de Licores de Cundinamarca	Bavaria S.A.
Precio	24%	Alternativas	2	2	2	3	1
		Precio bajo	2	2	2	2	1
		Precio alto	2	2	3	3	4
		Precio estandarizado	2	2	2	2	1
		<b>Sumatoria</b>	8	8	9	10	7
		<b>Calificación</b>	1,92	1,92	2,16	2,4	1,68
Atributos físicos del producto	12%	Presentación	2	2	2	3	2
		Diseño	2	2	2	2	1
		Calidad	2	2	3	3	2
		Innovación	1	2	3	3	1
		<b>Sumatoria</b>	7	8	10	11	6
		<b>Calificación</b>	0,84	0,96	1,2	1,32	0,72
Segmento de clientes	16%	Clientes Premium	2	3	4	4	4
		Clientes Estándar	2	2	2	3	2
		Clientes Masivos	4	4	2	2	2
		<b>Sumatoria</b>	8	9	8	9	8
		<b>Calificación</b>	1,28	1,44	1,28	1,44	1,28
Canales de distribución	8%	Variedad de puntos de distribución	3	3	2	2	2
		Cobertura Nacional	3	3	2	2	2
		Cobertura Internacional	2	2	4	4	3
		<b>Sumatoria</b>	8	8	8	8	7
		<b>Calificación</b>	0,64	0,64	0,64	0,64	0,56
Plaza	16%	Publicidad en los puntos de venta	1	1	3	3	2
		Alcance	1	2	3	3	1
		<b>Sumatoria</b>	2	3	6	6	3
		<b>Calificación</b>	0,32	0,48	0,96	0,96	0,48
Publicidad	15%	Reconocimiento	1	2	2	2	1
		Presencia en medios masivos	2	2	2	2	1
		Redes sociales/internet	3	3	2	2	2
		Descuentos/Promociones	2	2	2	2	2
		Patrocinios	2	3	2	2	1
		<b>Sumatoria</b>	10	12	10	10	7
		<b>Calificación</b>	1,5	1,8	1,5	1,5	1,05
Tecnología	9%	Procesos patentados	1	2	3	3	4
		Procesos químicos de producción	2	2	3	3	3
		<b>Sumatoria</b>	3	4	6	6	7
		<b>Calificación</b>	0,27	0,36	0,54	0,54	0,63
TOTAL			6,77	7,6	8,28	8,8	6,4

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 11: Nivel de Imitación en el Sector de bebidas alcohólicas**



*Fuente: Elaboración Propia*

Finalmente, de acuerdo con este análisis de Hacinamiento Cualitativo podemos observar que el sector mantiene un nivel medio de hacinamiento, esto debido a que se ve cierta homogeneidad en los resultados. Lo anterior indica que la mayoría de las empresas ofrecen productos con características muy similares, que buscan satisfacer necesidades muy parecidas de sus consumidores. Vale la pena mencionar que empresas como Diageo y Pernod Ricard ofrecen la mayor variedad de productos en el mercado, pero no son necesariamente las que mejores puntajes obtienen, Bavaria se posiciona como la empresa que marca las diferencias dentro del sector. En general, estas empresas apuntan a satisfacer unas necesidades muy similares de unos clientes con necesidades o gustos bastante parecidos.

Asimismo, se puede ver que Diageo, por tener mejores puntajes en innovación, publicidad y reconocimiento, se diferencia de su competencia y se distancia un poco en la implementación de los mismos estándares de mercado usados, por ejemplo, por la Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia o la Empresa de Licores de

Cundinamarca. Se observa también que las últimas dos empresas mencionadas, obtuvieron los puntajes más altos y más parecidos entre sí, esto se debe a que sus productos no ofrecen variedades únicas en el mercado y, aunque tengan éxito en ventas en el mercado colombiano, su publicidad, productos, diseño y alcance no difieren mucho.

## **5.2. PANORAMA COMPETITIVO**

Haciendo un análisis del panorama competitivo del sector que estamos estudiando, se conocerán cuales son los espacios del mercado que hacen falta por ser explotados así como las oportunidades que tienen las empresas para crecer en el sector. El panorama competitivo permite identificar las manchas blancas del mercado, siendo la mancha blanca un área no explotada por las empresas que compiten en el . Ésta puede tomar la forma de nichos para nuevos productos, servicios con valor agregado y canales de ventas. El levantamiento del panorama permite lograr una mejor posición estratégica dentro del sector, que surge de tres fuentes diferentes: posicionamiento basado en la variedad, posicionamiento basado en las necesidades y posicionamiento basado en el acceso. (Rivera, 2008, págs. 86-87).

El campo de necesidades hace referencia a la totalidad de las necesidades que se satisfacen en el sector de bebidas alcohólicas. Los canales de distribución conforman un vector que refleja los mecanismos a través de los cuales el cliente o usuario adquiere el producto o servicio. Finalmente, las variedades de productos incluyen los productos que se ofrecen en el sector para satisfacen necesidades o deseos. (Rivera, 2008, pág. 89)

Teniendo en cuenta esta explicación, se hace el análisis del panorama competitivo con base a esta clasificación asignada a cada empresa:

**Tabla 13: Nomenclatura designada para cada empresa estudiada**

Código	Nomenclatura	Empresa
1	DIAG	DIAGEO
2	PR	Pernod Ricard
3	FLA	Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia
4	ELC	Empresa de Licores de Cundinamarca
5	BV	Bavaria

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.1. Descripción Necesidades

- Calidad: referida al cumplimiento de estándares y normas así como al proceso de elaboración del licor
- Gusto: son las preferencias de cada cliente, usualmente agrupadas por segmentos de clientes que va asociado con las ocasiones de uso de la bebida.
- Tradición: la preferencia por una u otra marca por ser con la que más se ha tenido contacto o un gusto que ha pasado de generación en generación.
- Status: es la pertenencia social que se adquiere al consumir o compartir cierto tipo de bebidas.
- Sabor: por los procesos de elaboración, siempre existirán productos que serán más apetecidos que otros o que atraerán la atención de uno u otro segmento de clientes.
- Presentación: El empaque, la forma de la botella, los colores y el logo son aspectos que llaman la atención de los compradores.
- Innovación: se refiere al valor agregado que tiene el producto, que sea algo no visto antes en el mercado.
- Relajante: muchas de estas bebidas son consumidas para conseguir tranquilidad y mejorar el ánimo.
- Celebraciones: por lo general, los licores son consumidos en momentos de festejo, reuniones sociales o festividades

- Presentaciones retornables: este es un método utilizado por las empresas para reciclar los envases de sus productos ofreciendo un precio más bajo al consumidor.
- Variedad de presentaciones: Si una empresa trabaja con varios tamaños de sus productos, los clientes no se obligan a comprar tamaños muy grandes si no únicamente lo que necesitan.
- Exhibición: se refiere a cómo, dentro de los puntos de venta, se muestran los productos para atraer la atención del cliente o consumidor.
- Promociones: los productos en descuento o que contienen más de un producto como los tripacks o fourpacks incrementan la posibilidad de compra.
- Ahorro: Son productos que el consumidor siempre va a tener como primera opción al momento de adquirir el bien a un buen precio.
- Vida útil amplia: los vencimientos cercanos pueden impedir la compra, en cambio un producto duradero asegura mejor desempeño del producto.
- Uso medicinal: a muchas bebidas alcohólicas como el ron, brandy o el vodka se le atribuyen propiedades medicinales por ejemplo, para tratar enfermedades respiratorias.

### **5.2.2. Descripción Canales de distribución**

- Cadenas nacionales: colocación de productos en grandes superficies como Éxito, Jumbo, Carulla, Colsubsidio, Olimpica, etc.
- Minoristas: tiendas que se abastecen para cubrir un porcentaje significativo de la demanda.
- Domicilios directos: referido a la entrega directa de productos a sus clientes.
- Cobertura nacional: acá se evidencian los acuerdos comerciales por región que tienen las empresas para ingresar a cada uno de los departamentos del país.
- Cobertura internacional: reconocimiento de las marcas a nivel mundial.
- Tiendas propias: son tiendas que mantiene la empresa para vender directamente sus productos a sus clientes y consumidores.



**Gráfico 12: Panorama Competitivo sector bebidas alcohólicas**

		DIG	PR	FLA	ELC	BV	DIG	PR	FLA	ELC	BV	DIG	PR	FLA	ELC	BV	DIG	PR	FLA	ELC	BV
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>NECESIDADES</b>																					
<b>NECESIDADES</b>	Calidad	DIG	PR			BV	DIG	PR	FLA	ELC		DIG	PR	FLA							
	Gusto	DIG	PR			BV	DIG	PR	FLA	ELC		DIG	PR	FLA							
	Tradición	DIG	PR			BV	DIG	PR	FLA	ELC		DIG	PR								
	Status	DIG	PR			BV	DIG	PR				DIG									
	Sabor	DIG	PR			BV	DIG	PR	FLA	ELC		DIG	PR	FLA							
	Presentación	DIG	PR			BV	DIG	PR	FLA	ELC		DIG	PR	FLA							
	Innovación	DIG				BV	DIG	PR				DIG	PR								
	Relajante	DIG	PR			BV	DIG	PR	FLA	ELC		DIG	PR	FLA							
	Celebraciones	DIG	PR			BV	DIG	PR	FLA	ELC		DIG	PR	FLA							
	Presentaciones retornables					BV															
	Variación de presentaciones	DIG				BV	DIG		FLA	ELC		DIG									
	Exhibición	DIG	PR			BV	DIG	PR	FLA	ELC		DIG	PR								
	Promociones	DIG	PR			BV	DIG	PR	FLA	ELC		DIG									
	Ahorro					BV			FLA	ELC											
	Vida útil amplia	DIG	PR				DIG	PR	FLA	ELC		DIG	PR								
Uso medicinal	DIG	PR			BV	DIG	PR														
<b>VARIEDADES</b>		Bebidas fermentadas					Bebidas destiladas o espirituosas					Licores y Cremas					Bebidas fortificadas o generosas				
<b>CANALES</b>	Cadenas Nacionales	DIG	PR			BV	DIG	PR	FLA	ELC		DIG	PR	FLA							
	Minoristas	DIG	PR			BV	DIG	PR	FLA	ELC		DIG	PR	FLA							
	Domicilios directos																				
	Cobertura nacional	DIG	PR			BV	DIG	PR	FLA	ELC		DIG	PR	FLA							
	Cobertura Internacional	DIG	PR				DIG	PR				DIG	PR								
	Tiendas propias																				

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.3. Análisis Panorama Competitivo

Teniendo en cuenta el resultado obtenido tras realizar el mapa del panorama competitivo del sector, se puede ver que la industria de bebidas alcohólicas en Colombia puede mejorar y satisfacer aun más las necesidades del consumidor y de sus clientes.

En primer lugar, se ve que la única empresa que ofrece a sus clientes la posibilidad de adquirir su producto en un envase retornable es Bavaria; las otras empresas pueden aplicar esto en los empaques de bebidas que comercializan y ahorrarse costos de

envases así como poder brindar un mejor precio a sus clientes, esto sin embargo, sería una gran reforma a hacer de raíz por parte de los fabricantes de grandes compañías globales como Pernod Ricard o Diageo.

El ahorro es otra de las variables estudiadas y se puede ver que la empresa con precios más bajos es Bavaria, debido a las mismas características de producción y capacidad de distribución con las que cuenta. Las otras empresas, tienen procesos de fabricación más complejos, por ejemplo Pernod Ricard ofrece Whiskys para segmentos altos del mercado, los cuales deben ser envasados, transportados y elaborados cuidadosamente, esto impide que se puedan ofrecer precios bajos en el mercado, y es más bien un elemento que le da el toque Premium a sus marcas.

También, en cuanto al uso medicinal de las bebidas alcohólicas, se ha comprobado que varias de estas han sido empleadas como métodos de curación de ciertas enfermedades. Por ejemplo, el vino es empleado por muchos como sedante o calmante ya que relaja el sistema nervioso central; el whisky también era vendido únicamente a los enfermos durante los años veinte ya que se le atribuía a esta bebida, la cura y prevención del cólera y el vodka es empleado como brebaje para evitar enfermedades respiratorias. (Club Planeta) Vemos que en esta variable, los licores y cremas de las compañías estudiadas no obtienen todavía reconocimientos médicos o no son usadas para tratar enfermedades.

Con respecto a la categoría de necesidades, se puede ver que por la variedad de productos, las empresas Pernod Ricard y Diageo son las más presentes en el mapa. Se evidencia también que Bavaria es líder en su segmento de bebidas fermentadas ya que cuenta con buena reputación, alta calidad y variedad en sus productos, los cuales van dirigidos a varios tipos de clientes.

Por otra parte, con respecto a los canales de distribución se refleja la presencia de los productos de todas estas compañías en cadenas nacionales y en tiendas minoristas (unos productos con más alcance que otros, como la cerveza o el aguardiente), así como la falta de domicilios solicitados directamente por los consumidores a las empresas. Este último aspecto quizás es un espacio que falta por explorar en el sector de licores en Colombia, las empresas podrían incursionar en hacer un servicio directo

de entrega de productos a sus consumidores, sin embargo este sería un punto en que se tendrían que analizar los costos y beneficios de funcionamiento.

Se puede ver que ninguna de las empresas estudiadas posee tiendas propias en donde sus consumidores puedan realizar las compras. Algunas empresas invierten en diseñar espacios únicamente para sus productos para incrementar la visibilidad de sus marcas y permitir el contacto directo con sus clientes. Este podría ser un elemento de innovación para este sector.

Por último, se puede ver que hay un espacio del mercado que no hay sido explorado por ninguna de las empresas analizadas en el presente trabajo. “Las bebidas fortificadas son las que han sido fermentadas para ser finalmente “fortificadas” mediante adición de alcohol vínico, para aumentar su graduación alcohólica o alcanzar un equilibrio en su sabor. El proceso de fortificación consiste en agregarle alcohol (generalmente vínico) a la mezcla para que aumente su contenido alcohólico. Entre estas bebidas se encuentran algunos vinos fortificados como el oporto, jerez, madeira, Marsala, la manzanilla y banyuls francés” (Destillatio, 2013). Este tipo de licores todavía no tiene mucha fuerza entre las empresas estudiadas dado que requiere un tipo de clientes que no está tan especializado en el mercado colombiano. Este es un campo en el que las empresas pueden importar licores de esta referencia y empezar a generar publicidad alrededor de su consumo.

### 5.3. ANÁLISIS DE FUERZAS DE MERCADO

El análisis de las fuerzas del mercado debe ser aplicado al sector estratégico que se está estudiando. Este procedimiento se basa en el modelo de las fuerzas del mercado propuesto por Michael Porter, que permite determinar la estructura y atractivo de la industria en la que una organización compite. “La naturaleza de la competitividad en un sector puede estar conformada por (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) la amenaza de los productos sustitutos, (d) la amenaza potencial de nuevos competidores entrantes y (e) la rivalidad existente” (Manquillo, Mora, & Sánchez, 2012, pág. 92)

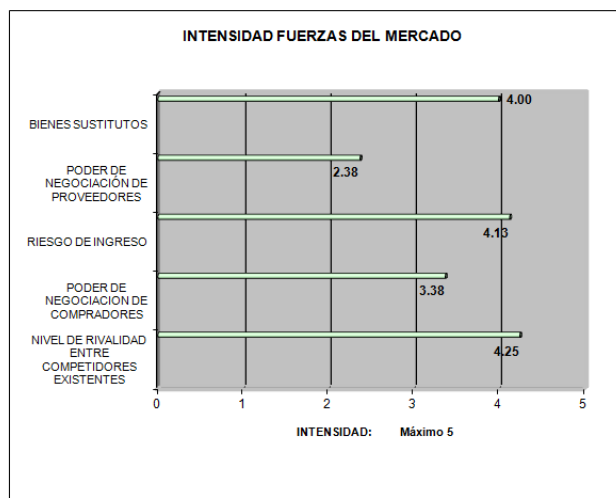
Por medio del uso de un software propuesto por la Universidad del Rosario, se puede conocer con mayor detalle el desempeño de cada una de las fuerzas mencionadas anteriormente. Después de realizar el ejercicio de calificación, evaluando cada una de las fuerzas del mercado a través de un código<sup>1</sup> se obtienen estos resultados generales de las fuerzas del mercado:

---

<sup>1</sup> Código de calificación empleado en la metodología soportada por el software: Inexistente, Bajo, Medio bajo, En equilibrio, Medio alto y Alto.

### Gráfico 13: Intensidad de las fuerzas del mercado

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	4.25
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	3.38
RIESGO DE INGRESO	4.13
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	2.38
BIENES SUSTITUTOS	4.00



Fuente: Realización propia con base en el archivo de fuerzas del mercado desarrollado por el profesor Hugo Alberto Rivera.

Teniendo en cuenta este gráfico arrojado por el software utilizado, se puede decir que en el sector existe un riesgo de ingreso alto, es decir, que para que las empresas puedan competir exitosamente en el mercado deben ser muy buenas en lo que ofrecen, marcando una diferencia o ventaja frente a las demás. Entrar a competir en la industria de licores colombianas no es tan fácil para las empresas exportadoras, debido a los aranceles que se deben pagar y a las restricciones de entrada que impone cada una de las regiones del país. Además de esto, no es fácil para una empresa desarrollarse y adquirir rápidamente la experiencia en el campo de fabricación y comercialización de licores debido a la rigurosidad de sus procesos de elaboración así como de transporte, normas de sanidad y almacenamiento.

Se puede ver también que los bienes sustitutos obtuvieron un puntaje alto, y esto debido a que hay gran variedad de bebidas alcohólicas que pueden ser elección de los consumidores, además, el resto de bebidas como las energizantes compiten muy a menudo con las bebidas alcohólicas.

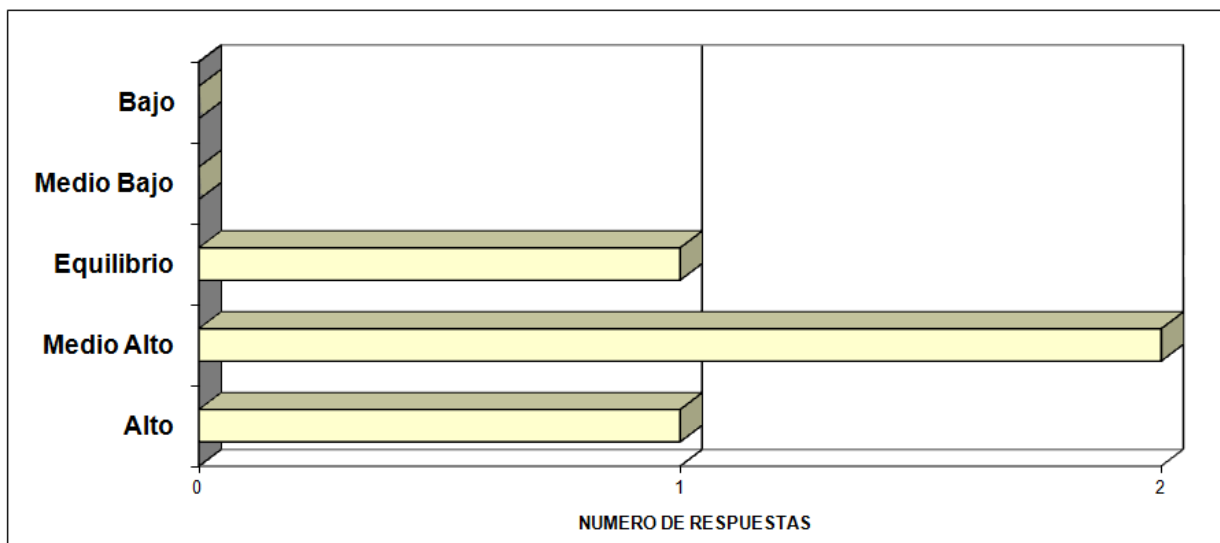
La rivalidad entre los competidores existentes de la industria de bebidas alcohólicas en Colombia resulta ser alta, y es de esperarse debido a la gran variedad de productos que se ofrecen, desde cervezas y aguardiente hasta whiskys y rones Premium con variados años de alejamiento. La competencia se evidencia claramente en los puntos de venta o en la publicidad que se percibe en los restaurantes o bares, este deseo de las empresas de licores por estar siempre en la mente del consumidor crea un ambiente de gran rivalidad en la industria.

Asimismo, el poder de negociación de los compradores obtiene un puntaje alto ya que el comportamiento, gustos y necesidades del consumidor final son la razón del desempeño de las empresas. El poder de negociación de los proveedores, si bien se sabe que de ellos provienen todas las materias primas necesarias para la elaboración del producto, juega un papel importante pero es el valor agregado que le imprimen las compañías en elaboración (destilación, fermentación, etc.) del producto terminado lo que a la final buscan los compradores y consumidores y, lo que a la final crea el producto terminado. La tecnología presente en los procesos de elaboración de este tipo de bebidas así como la innovación y experiencia, son importantes para competir y tener éxito en la industria. Por este motivo, no cualquier productor de materia prima puede empezar a competir en un sector donde existe tanta rivalidad entre competidores y exigencia por parte de los consumidores.

Ahora bien, para conocer el comportamiento de cada una de las fuerzas del mercado en el sector estudiado, se muestran a continuación los gráficos resultantes por cada análisis:

### Gráfico 14: Bienes Sustitutos

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS  
EMPRESA XYZ LIMITADA  
BIENES SUSTITUTOS



Fuente: Realización propia con base en el archivo de fuerzas del mercado desarrollado por el profesor Hugo Alberto Rivera.

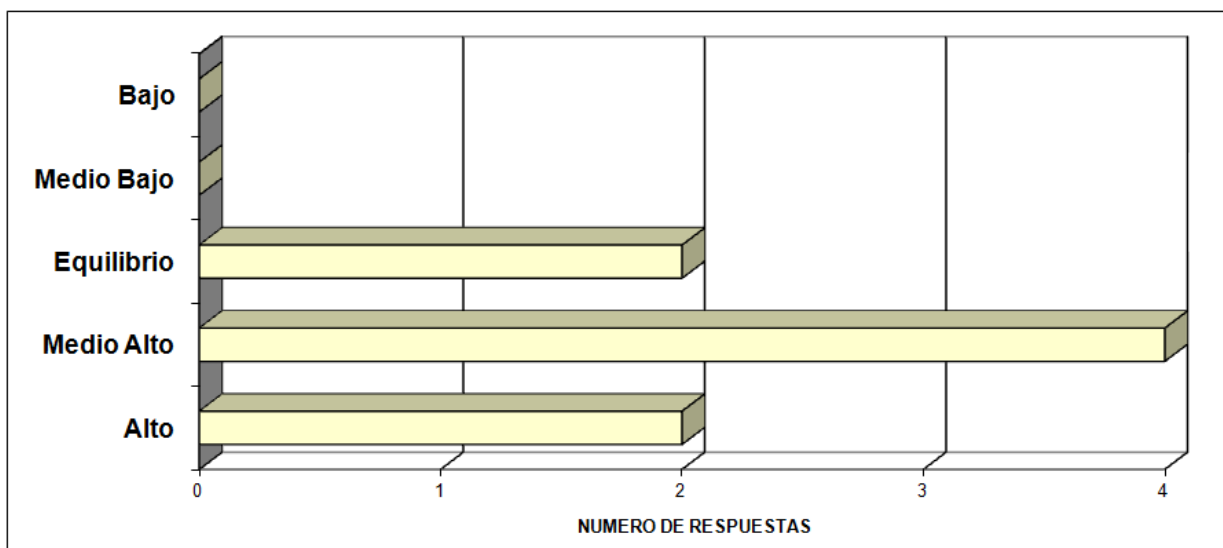
Como se puede observar, los altos rendimientos de las empresas en cuanto a su desempeño o mejora de precios, hacen que en el sector existan varios sustitutos.

“Según las características de compra de las bebidas alcohólicas por parte del consumidor, determinadas por momentos específicos de consumo, y teniendo en cuenta que el 99.88% del mercado está representado por aguardiente anisado y ron, productos principales de la industria de bebidas destiladas en Colombia; se puede establecer que cualquier otro tipo de bebida alcohólica que sea preferida por el consumidor al momento específico de consumo, es una bebida sustituto. La mayoría de estas bebidas no son producidas por la industria, de allí que se considera como sustituto a todas aquellas bebidas alcohólicas no destiladas, así como las destiladas e importadas, tales como: (a) la cerveza, (b) el vino, (c) el whisky, (d) el vodka, (e) el brandy, (f) el coñac, entre otros.” (Manquillo, Mora, & Sánchez, 2012, págs. 94-95)

Se considera que la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que los bienes sustitutos en esta industria pueden ser entonces las bebidas que se prefieran frente a las alcohólicas, por esta razón la constante competencia entre los miembros del sector.

### **Gráfico 15: Rivalidad entre competidores**

**FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS**  
**EMPRESA XYZ LIMITADA**  
**NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**



Fuente: Realización propia con base en el archivo de fuerzas del mercado desarrollado por el profesor Hugo Alberto Rivera.

La rivalidad entre los competidores del sector es alta debido a la continua competencia entre las empresas para atraer más clientes a sus marcas. Es clave saber que todas las empresas buscan promover el consumo de sus productos de formas innovadoras que generen recordación de sus clientes. La creatividad, promociones y publicidad son aspectos recurrentes en este sector tan variado.

“La rivalidad de los competidores es demasiado alta, debido a dos razones fundamentales: (a) al consumo masivo de estas bebidas y (b) a la publicidad de cada una de las empresas que participan en el sector, con el fin de cumplir sus metas propuestas y acaparar gran parte del mercado. Empresas como Diageo, conglomerado

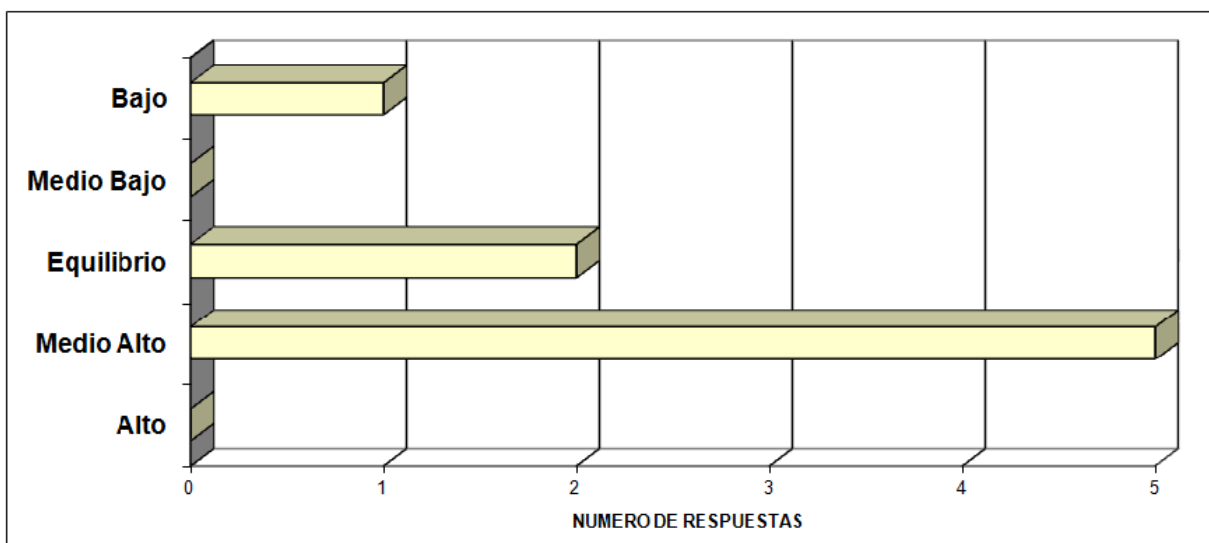


británico, que tiene presencia en el mercado colombiano, anunció planes para invertir más de US \$1,500 millones en los próximos cinco años en la producción de whisky para satisfacer la creciente demanda de los mercados emergentes (...) Los aspectos abordados indican lo dinámico y competitivo que es el sector de las bebidas alcohólicas, no solo en Colombia, sino a nivel mundial, ya que busca mantener los costos fijos de operación y demostrar el valor agregado de cada uno de los productos con el fin de concentrarlos y equilibrarlos en el mercado.” (Manquillo, Mora, & Sánchez, 2012, págs. 96-97)

Las empresas invierten grandes cantidades de dinero para mejorar sus marcas y posicionarlas más fuertemente en el mercado, las campañas publicitarias deben ser más innovadoras y la presión del consumidor por obtener lo que desea siempre va en aumento.

**Gráfico 16: Poder de negociación de los compradores**

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS  
 EMPRESA XYZ LIMITADA  
 PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES



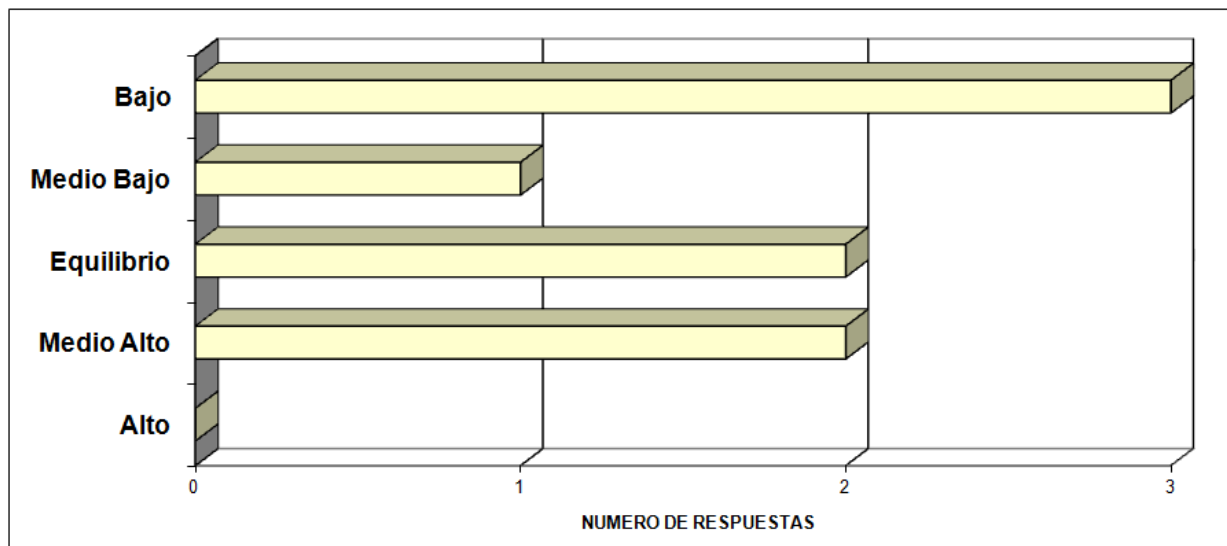
Fuente: Realización propia con base en el archivo de fuerzas del mercado desarrollado por el profesor Hugo Alberto Rivera.

La presión que sienten las empresas del sector de bebidas alcohólicas por estar siempre actualizadas sobre los gustos y preferencias del consumidor es cada vez más alta. La innovación y mejora de la calidad de productos son constantes y se vuelven exigencias del mercado para cualquier empresa que quiera tener éxito, esto va unido a la necesidad de modificar estrategias y crear nuevas formas de publicidad con más alcance. El poder de negociación de los compradores es alto debido a que los clientes o compradores poseen un poder adquisitivo cada vez mayor, producido por: “(a) el dinamismo de la economía nacional, (b) los canales de distribución que utilizan cada una de las empresas que participan en el mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia, de manera que llegan a sus clientes más fácilmente y (c) el incremento de la participación de las cadenas de supermercados, cuyas políticas de precios y volúmenes buscan engrandecer a sus clientes potenciales y por ende, al mercado.” (Manquillo, Mora, & Sánchez, 2012, pág. 94)

Las empresas se ven la necesidad de diseñar tácticas de mercadeo que posicionen sus marcas por encima de la competencia, además se vuelve vital tener ideas que mejoren la identidad de marca del producto, razón por la que es importante mejorar los canales por los cuales los compradores adquieren el producto así como la calidad y presentación del mismo.

**Gráfico 17: Poder de negociación de los proveedores**

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS  
EMPRESA XYZ LIMITADA  
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

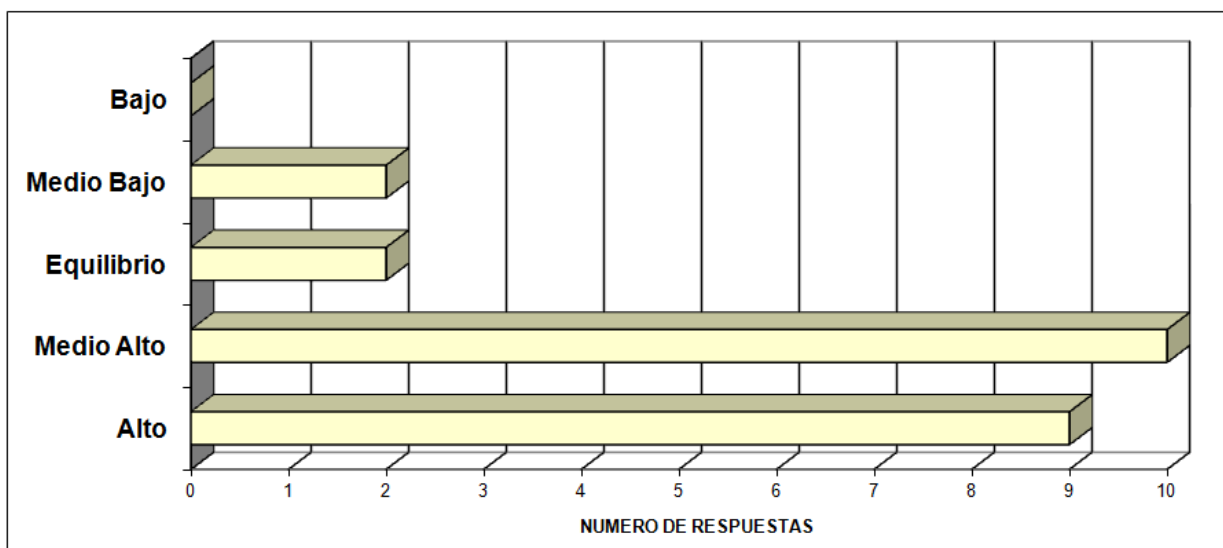


Fuente: Realización propia con base en el archivo de fuerzas del mercado desarrollado por el profesor Hugo Alberto Rivera.

A pesar de que las materias primas conforman un elemento esencial para la elaboración del licor, los procesos de fabricación que desarrollan las empresas para darle calidad y sabor a la bebida son bastante complejos y requieren mucha tecnología y tiempos de procesamiento. Estos factores inciden en que el poder de negociación de los proveedores sea limitado, debido a que la mayor parte del resultado de la bebida alcohólica proviene del proceso que se le da a la materia prima, además de esto, esta industria cuenta con muchos más proveedores a parte de los agrícolas como por ejemplo los de los envases, tapas, botellas, cajas o cintas. El poder de los proveedores de influir en las decisiones de la compañía es bajo, ya que siempre existirán más fuentes de materiales, y la exigencia y métodos en elaboración y procesos de fabricación le darán más poder a los mismos productores y comercializadores de bebidas de este tipo.

### Gráfico 18: Riesgo de ingreso

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS  
EMPRESA XYZ LIMITADA  
RIESGO DE INGRESO



Fuente: Realización propia con base en el archivo de fuerzas del mercado desarrollado por el profesor Hugo Alberto Rivera.

Con respecto al riesgo de ingreso de nuevos competidores, se puede decir que es medio alto debido a que se tiene en cuenta el control gubernamental que impone aranceles de entrada a competidores extranjeros, pero asimismo fomenta la creación de empresas colombianas e impulsa su participación en el sector:

“La participación en el mercado colombiano de nuevos competidores en la industria de las bebidas alcohólicas se puede analizar desde dos puntos de vista: (a) bajo el monopolio rentístico y (b) bajo la abolición del mismo. La apertura de nuevas industrias en el sector está determinada por cada departamento, tal como lo exige el marco constitucional mediante el Artículo N° 336 de la Constitución Política de Colombia, el cual señala que “la organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental” (Cap. I. De Las Disposiciones Generales), lo cual impide claramente una libre y leal competencia. Se presenta un caso contrario con la

abolición del monopolio departamental, en el cual se tiene la oportunidad de iniciar nuevas empresas productoras de bebidas alcohólicas, lo que posibilitaría una economía de libre mercado, donde la oferta y la demanda regulen los precios y la alta competitividad y globalización de los mercados. Además, el Gobierno Nacional, a través de el Viceministerio de Desarrollo Empresarial adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia es el responsable de (a) apoyar los procesos de emprendimiento en el país, (b) asesorar al Ministerio en la formulación de las políticas del sector administrativo y (c) implementar la estrategia de desarrollo empresarial, de productividad y competitividad, de Mipymes, turismo y regulación(...)Este importante marco legal facilita actualmente la creación de empresas productoras de bebidas alcohólicas como la de cerveza y de vino, las cuales están fuera del monopolio.” (Manquillo, Mora, & Sánchez, 2012, págs. 95-96)

Para entrar a competir en el mercado de licores colombiano se debe contar con suficiente capital para establecer marcas en el país, contactar distribuidores que abarquen gran territorio nacional, establecer acuerdos con entes regionales, poder costear el gasto de impuestos y aranceles y evaluar que tan restringido es su acceso a los insumos necesarios para llevar a cabo sus procesos. Los productos nacionales son amparados por leyes que impulsan su desarrollo y competitividad frente a las extranjeras, este siempre va a ser un factor que dificulta la entrada de nuevas empresas de licores al país ya que se debe tener una capacidad muy sólida y fuentes suficientes de recursos para lograr un desempeño exitoso en este mercado.

#### **5.4. ESTUDIO DE COMPETIDORES**

Esta prueba se realiza para identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector mediante su potencial de crecimiento y con esto lograr establecer las áreas de ventaja o desventaja competitiva. Este estudio de competidores se basa en tres pruebas: supuestos del sector, crecimiento potencial y estudio de competidores.

#### **5.4.1. Supuestos del sector**

Esta prueba “se hace con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que presenta el sector en materia de costos, productos, nichos de mercado, capacidad administrativa y financiera, entre otros, con el fin de promover acciones estratégicas que logren retarlas o cubrirlas.” (Barreto, Rendón, Sánchez, & Rivera, 2011) En el sector de bebidas alcohólicas en Colombia hay varios elementos que rigen la competencia y el desarrollo de las empresas que participan en esta industria:

Este sector se caracteriza por presentar gran variedad de productos que se clasifican por los procesos a los que hayan sido sometidos y por las materias primas empleadas en su fabricación.

Los canales de distribución son muy similares, hay gran competitividad en las grandes superficies debido a la presencia de la gran mayoría de productos. Sin embargo, se ve que la cerveza y aguardiente son los que mejor penetración del mercado tienen ya que, por un lado las normas regionales benefician su competitividad y por otro, debido a su producción nacional y tradición en el mercado, encuentran más fidelidad y reconocimiento incluso en los pueblos más pequeños.

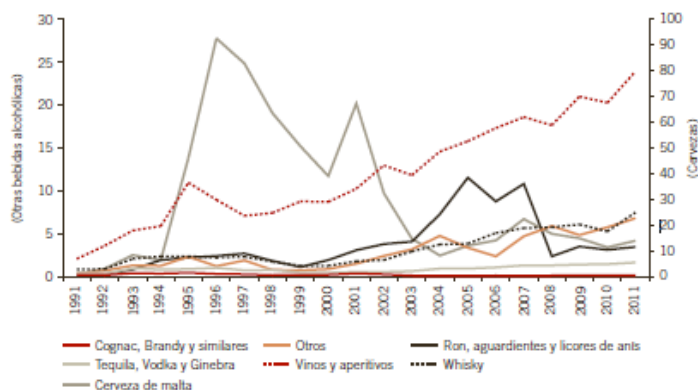
Los precios de estas bebidas son muy variables, debido a la exigencia en los procesos de producción que cada uno requiere, por ejemplo, el vodka o whisky tienen procesos mucho más complejos y largos que la cerveza. Además de esto, se ve que los empaques, diseño y presentación de envases diferencian la calidad y el status de las bebidas, por ejemplo el envase de un vino es bastante más elegante y sofisticado que el diseñado para un aguardiente.

A pesar de las restricciones gubernamentales regionales y nacionales que ponen barreras a la entrada de competidores extranjeros, las empresas importadoras de licores han logrado posicionarse en la mente de los colombianos, tanto que algunos whiskys como el Old Parr ya es tomado como tradición en las Ferias celebradas en la costa Atlántica. Esto da paso a la diversificación de mercado, que permite una competencia más libre en esta industria colombiana.

“El consumo de bebidas alcohólicas en el país tiene un tinte regional muy marcado. Por un lado, los hábitos de consumo difieren según la región: en la Cundiboyacense se consume más cerveza, en el Eje Cafetero el consumo de aguardiente es mayor y, en la Costa Atlántica el consumo de Whisky y Ron es más importante que en las otras regiones. Por otro lado, es interesante observar que las marcas departamentales de licores son muy reconocidas dentro de cada departamento, por lo que el consumo también se orienta hacia las marcas propias. Sin embargo, este fenómeno ha sido contrarrestado por efectos de moda en el consumo de algunas marcas de licores departamentales (p.ej. el aguardiente antioqueño o el Néctar Club). A pesar de esta regionalización del consumo, la cerveza tiene históricamente la mayor parte de mercado con en promedio el 90% de las ventas, en volumen de alcohol vendido, seguido por el aguardiente y ron que conjuntamente representan aproximadamente el 5% del consumo nacional” (Zapata & Sabogal, 2012, págs. 6-7)

“En los últimos 20 años las importaciones de bebidas alcohólicas han mostrado un comportamiento variable, tanto en las cantidades importadas como en los países de origen, así como en los tipos de productos predominantes. Entre 1991 y 2011, las importaciones de bebidas alcohólicas crecieron un 1100% en cantidades, que sumaron cerca de 57 millones de unidades en 2011” (Zapata & Sabogal, 2012, pág. 7)

**Gráfico 19: Importaciones de Bebidas alcohólicas por categoría (millones unidades de 750cc)**



Fuente: Zapata, Juan Gonzalo; Sabogal, Adriana. “Una estimación de la adulteración y la falsificación de bebidas alcohólicas en Colombia”, 2012. Página 9.

#### 5.4.2. Crecimiento potencial sostenible

“Este crecimiento se define como la capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en este momento” (Barreto, Rendón, Sánchez, & Rivera, 2011, pág. 47). El CPS se compone por dos elementos:

*Crecimiento interno:* es aquél cuya estrategia se basa en el crecimiento endógeno de la empresa a través de la financiación con recursos propios, lo que aumenta su capacidad productiva. (Barreto, Rendón, Sánchez, & Rivera, 2011, pág. 47)

*Crecimiento externo:* se logra mediante la obtención de recursos externos o a través de la financiación con recursos propios. Se puede dar gracias al endeudamiento externo o por la emisión de acciones para aumentar la capacidad de inversión, y también en razón de fusiones y/o adquisiciones realizadas para generar un crecimiento en los activos (Barreto, Rendón, Sánchez, & Rivera, 2011, pág. 48)

Para fines particulares de este trabajo, se extrajo la información financiera necesaria para realizar los cálculos del crecimiento potencial sostenible que han tenido los cuatro principales competidores directos incluyendo a Diageo.



**Tabla 14: Crecimiento potencial sostenible del sector 2008-2011 (años y empresas)**

	2011			2010		
	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible
<b>Empresa de licores de cundinamarca</b>	7%	5%	12%	4%	3%	6%
<b>Fabrica de licores de Antioquia</b>	13%	5%	19%	98%	14%	112%
<b>Pernod Ricard</b>	-5%	-49%	-54%	50%	-32%	18%
<b>Diageo</b>	3%	0%	3%	6%	13%	19%

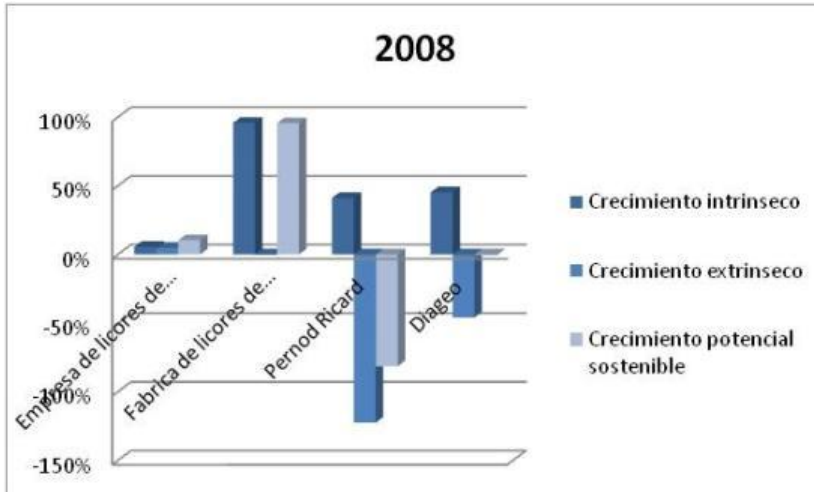
	2009			2008		
	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento potencial sostenible
<b>Empresa de licores de cundinamarca</b>	3%	2%	5%	6%	5%	10%
<b>Fabrica de licores de Antioquia</b>	0%	0%	0%	96%	0%	96%
<b>Pernod Ricard</b>	26%	-115%	-88%	41%	-122%	-81%
<b>Diageo</b>	-1%	-13%	-14%	45%	-46%	-1%

\*Los datos para la F.L.A para el 2009 no se encuentran disponibles al público.

***Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la base de datos Benchmark y Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia.***

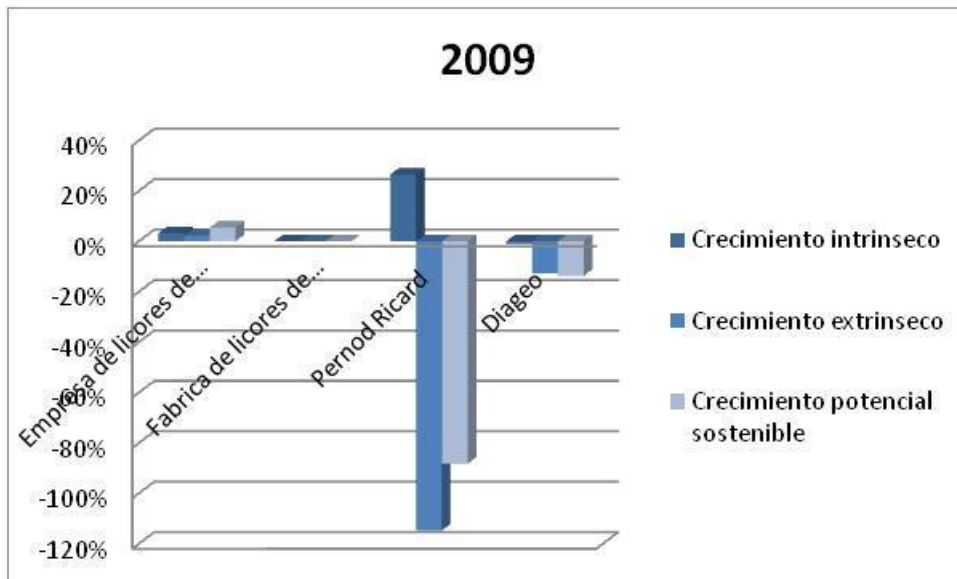
A continuación se presenta gráficamente la información anteriormente expuesta para Diageo y sus tres principales competidores directos.

**Gráfico 20: Crecimiento potencial sostenible 2008**



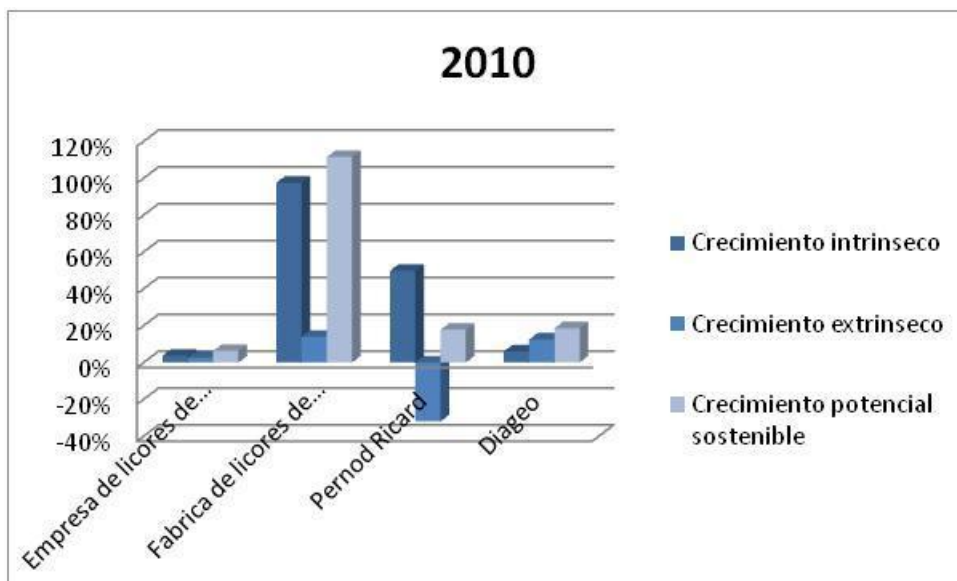
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 21: Crecimiento potencial sostenible 2009**



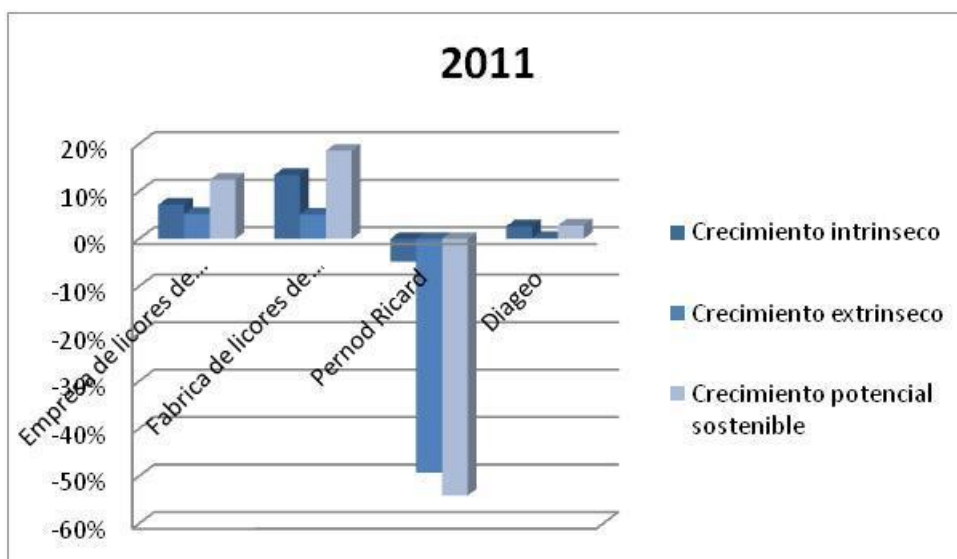
Fuente: elaboración propia

**Gráfico 22: Crecimiento potencial sostenible 2010**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 23: Crecimiento potencial sostenible 2011**



Fuente: elaboración propia

En los gráficos anteriores, se puede analizar el crecimiento que ha tenido cada compañía y a su vez hacer estimaciones del comportamiento del sector estratégico entre los años 2008 y 2011. Es importante resaltar, el comportamiento de las

compañías nacionales como son la Empresa de Licores de Cundinamarca y la Fabrica de Licores y Alcoholes de Antioquia, el cual muestra, aunque en magnitudes notablemente distintas, un comportamiento histórico positivo que ratifica la superioridad de tamaño en el mercado con la que cuentan actualmente sobre las multinacionales presentes. Sin embargo, y siendo el foco de este trabajo, es importante analizar el comportamiento del crecimiento que ha presentado Diageo en los últimos años. Para este fin, podemos ver que aunque en años como 2008 y 2009 el crecimiento potencial sostenible fue negativo, su crecimiento intrínseco ha tenido un comportamiento positivo estable, representando esto un potencial de mercado de la empresa. Este panorama se evidencia con los datos que se analizaron para Diageo particularmente en 2012, los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 15: Crecimiento potencial sostenible para Diageo en 2012**

<b>2012</b>	<b>Crecimiento intrínseco</b>	<b>Crecimiento extrínseco</b>	<b>Crecimiento potencial sostenible</b>
<b>Diageo</b>	<b>2%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>

Fuente: elaboración propia

Para el 2012, Diageo presentó un crecimiento potencial sostenible superior al evidenciado en años anteriores con sus componentes intrínseco y extrínseco positivos. Este resultado, esta soportado por el comportamiento positivo que ha tenido el crecimiento intrínseco de la compañía desde 2008, logrando reforzar la capacidad que la compañía tuvo para invertir, fortaleciendo de igual manera su musculo financiero lo cual le permite lograr mayores niveles de financiación externa.

### **5.4.3. Índices de erosión**

Teniendo ya establecidos tanto el CPS y las fuerzas del mercado de las empresas examinadas, se complementa este análisis con el estudio de los índices de erosión. Estos índices hacen referencia a las relaciones utilidad/ingreso e ingreso/utilidad de una compañía. De esta manera podemos determinar si una empresa presenta *erosión*

*estratégica*, cuando su tasa de crecimiento de la utilidad es mayor que su tasa de crecimiento de los ingresos.

Por otro lado, la *erosión de la productividad* se presenta cuando el crecimiento de los ingresos es mayor en proporción que el de las utilidades. (Rivera, 2008)

A continuación se presentará la información para las diferentes compañías del sector entre 2008 y 2011 y posteriormente, se analizarán los resultados.

**Tabla 16: Utilidad Neta de las empresas del sector entre 2008 – 2011**

UTILIDAD NETA				
	2011	2010	2009	2008
<b>Diageo</b>	2.231	3.546	-2.195	-131
<b>Pernod Ricard</b>	-13.124	1.971	-5.648	-4.852
<b>Empresa de Licores de Cundinamarca</b>	18.114	5.217	4.239	7.155
<b>FLA</b>	199.522	271.739	0	232.214

INGRESOS				
	2011	2010	2009	2008
<b>Diageo</b>	239.136	166.499	203.845	164.714
<b>Pernod Ricard</b>	47.08	44.692	44.18	30.82
<b>Empresa de Licores de Cundinamarca</b>	108.053	87.914	80.645	74.883
<b>FLA</b>	925.687	956.67	0	752.973

COSTOS				
	2011	2010	2009	2008
<b>Diageo</b>	94.98	67.243	85.475	76.251
<b>Pernod Ricard</b>	19.283	19.276	20.459	13.846
<b>Empresa de Licores de Cundinamarca</b>	46.506	42.215	45.383	40.201
<b>FLA</b>	165.819	143.424	0	151.443

Fuente: elaboración propia a partir de datos tomados de la base de datos *Benchmark*

Partiendo de la información anteriormente expuesta, se realizan los cálculos de las variaciones año a año, tanto de las utilidades como de los ingresos con el fin de determinar los índices de erosión.

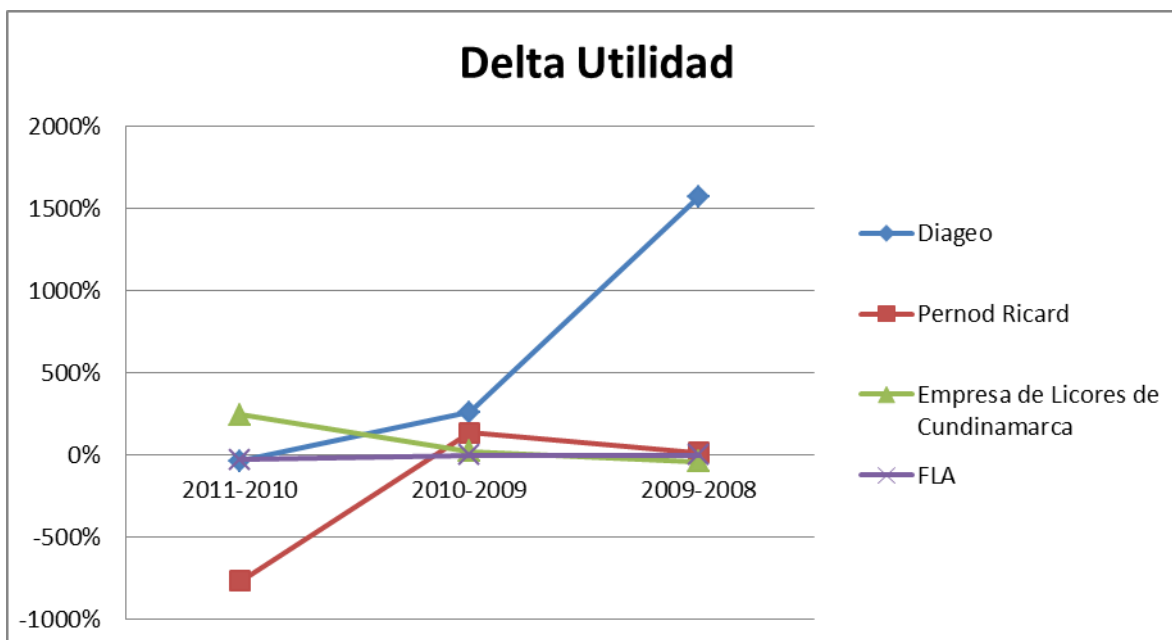
Los deltas se muestran a continuación:

**Tabla 17: Deltas de Utilidad de las empresas estudiadas**

Delta Utilidad	2011-2010	2010-2009	2009-2008
Diageo	-37%	262%	1576%
Pernod Ricard	-766%	135%	16%
Empresa de Licores de Cundinamarca	247%	23%	-41%
FLA	-27%	-	-

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 24: Delta de utilidad para las empresas del sector**



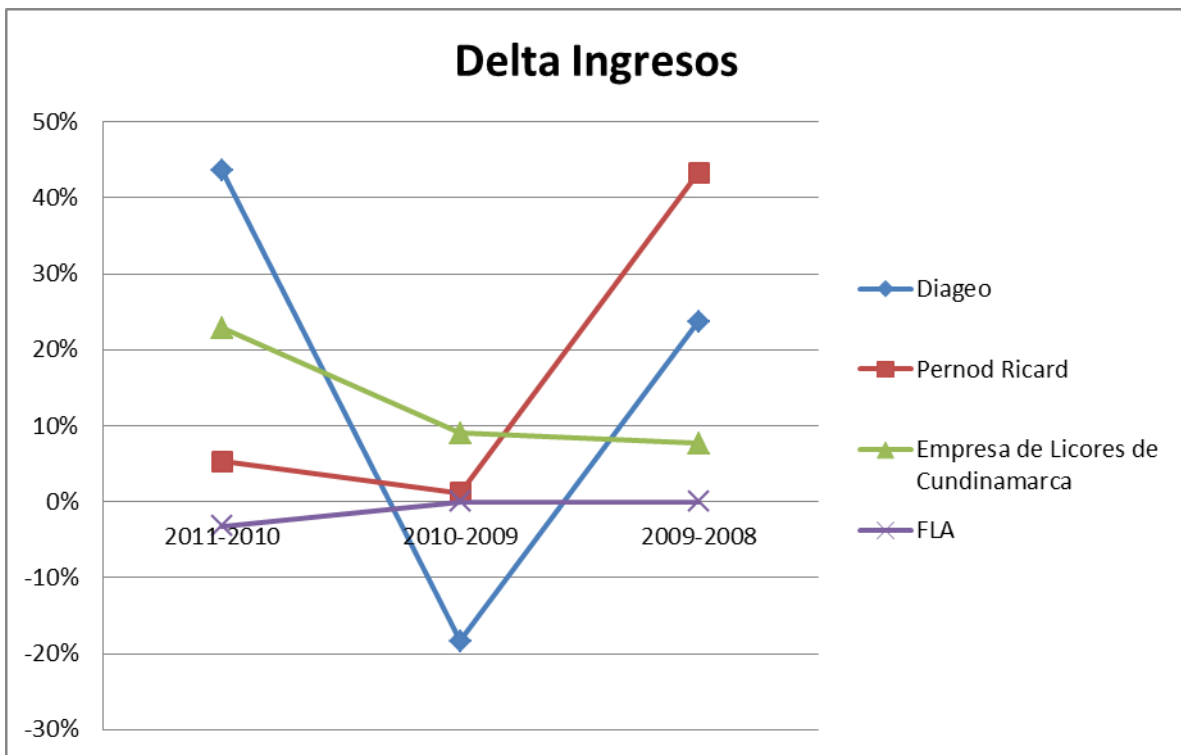
Fuente: elaboración propia

**Tabla 18: Deltas de Ingresos de las empresas estudiadas**

Delta Ingresos	2011-2010	2010-2009	2009-2008
Diageo	44%	-18%	24%
Pernod Ricard	5%	1%	43%
Empresa de Licores de Cundinamarca	23%	9%	8%
FLA	-3%	-	-

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 25: Delta de ingresos para las empresas del sector**



Fuente: elaboración propia

**Tabla 19: índices de erosión de las empresas estudiadas<sup>2</sup>**

Índices de erosión	Utilidad/Ingresos		
	2011-2010	2010-2009	2009-2008
Diageo	-0,9	-14,3	66,3
Pernod Ricard	-143,3	116,4	0,4
Empresa de Licores de Cundinamarca	10,8	2,6	-5,3

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla, Diageo presenta entre 2008 y 2011 una erosión de la estrategia, ya que la variación de la utilidad es mayor a la de los ingresos, lo cual quiere decir que es incapaz de generar nuevos ingresos y debe recurrir a mecanismos como disminución en precios para lograr resultados financieros satisfactorios, pero para 2011 presenta erosión de la productividad, lo cual puede ser síntoma de un crecimiento de los costos mayor al de los ingresos.

Teniendo en cuenta los resultados para los años 2009 y 2010, Diageo contó con una situación en la cual la estrategia se encontraba prácticamente muerta ya que la proporción de crecimientos entre utilidad e ingresos era superior a 5:1. Vale la pena mencionar en este sentido, que las empresas de la competencia presentaron una erosión de la estrategia considerablemente alta para los últimos años, ofreciendo para Diageo grandes oportunidades en términos estratégicos.

---

<sup>2</sup> Por la falta de datos necesarios para calcular el índice de erosión de la FLA, no es posible dar un resultado sobre este indicador para esta empresa



## 6. CONCLUSIONES

En conclusión, encontramos que la integración y los acuerdos comerciales presentan ventajas para quienes participan de estos en distintas vías. Tanto para consumidores, logrando beneficios en los precios de los productos provenientes de los países en los que se logran acuerdos, como para los productores, logrando ampliar sus panoramas para aumentar la competitividad o encontrando oportunidades de inversión fuera de las fronteras de sus países.

Con respecto al estudio realizado sobre el sector estratégico, se puede decir en primera instancia que en Colombia los resultados de las empresas reflejan un grado de hacinamiento medio debido a que por la diferenciación de productos, las empresas que acá compiten no se dedican todas a las mismas líneas de producción e intentan diferenciarse del resto. Aun así, hay variables como precio o publicidad que son bastante parecidas entre las empresas, ya que son puntos de similitud que requieren las empresas para posicionarse más en su mercado objetivo.

También se pudo observar, que con respecto al panorama competitivo, la gran mayoría de empresas utiliza un mismo canal de distribución. Las tiendas y mayoristas son comunes para todos los productos alcohólicos acá estudiados; los métodos de distribución pueden mejorarse para que lleguen incluso a los sitios más apartados. Las necesidades que buscan satisfacer los productos se diferencian principalmente por su momento y frecuencia de uso. Hay incluso campos en los que se encontraron manchas blancas, debido a que las empresas del sector no los han abarcado, por ejemplo el uso de presentaciones retornables puede ser un punto clave para que el consumidor de ciertas bebidas compre con más frecuencia. Este sistema es solamente empleado por la cerveza de Bavaria.

Por su parte, es evidente entonces que Diageo se encuentra ante una gran oportunidad al recibir esta preferencia arancelaria, que podría ser asumida de diferentes formas: ya sea marginando a un más alto nivel, o reflejando estas preferencias en un menor precio al consumidor, logrando así que sus productos sean aun más asequibles de lo

que son hoy en día y posiblemente tomando parte del mercado que actualmente tienen los licores nacionales como ron y aguardientes. Del mismo modo, se puede tomar este hecho como un reto para fortalecer la lucha que se lleva a cabo en conjunto entre autoridades y compañías productoras y comercializadoras de licores en busca de erradicar el contrabando. En este sentido, juega un rol determinante el gobierno colombiano, ya que si este garantiza el trato nacional establecido en las cláusulas del TLC, se lograría una armonización de los impuestos, estableciendo reglas claras para que el monopolio rentístico departamental se lleve a cabo con las prácticas correctas.

La posición del gobierno colombiano en cuanto al cumplimiento de las cláusulas del TLC es de vital importancia para Diageo ya que de hacerse efectivas de manera correcta, las prácticas anticompetitivas disminuirían y el mercado se dinamizaría garantizando así un trato igualitario para todos los productos. Aunque existen beneficios arancelarios para los productos que comercializa Diageo en Colombia, estos no representan un cambio significativo en las condiciones existentes, por lo cual el estudio realizado en este trabajo permite concluir que el principal beneficio que recibiría Diageo con la entrada en vigencia del TLC con la Unión Europea se basa en los ajustes y medidas que implemente el gobierno colombiano para lograr una armonización tributaria y garantizar el trato nacional. Por este motivo, Diageo debe enfocarse en hacer que sus intereses sean tenidos en cuenta evidenciando que están amparados por los parámetros establecidos por la OMC para tratados de libre comercio.

## 7. RECOMENDACIONES

- Según el estudio realizado en este trabajo, se sugiere a Diageo enfocar sus esfuerzos en ganar mercado en sus marcas clave, que han demostrado una tendencia de consumo positiva, llegando incluso a ser preferidas sobre otras bebidas nacionales. Diageo podría entonces desarrollar marcas como Old Parr o Baileys que se han identificado con los consumidores colombianos. Esto sumado al hecho de que el poder adquisitivo de los colombianos ha aumentado en los últimos años, y que las tendencias en el consumo de bebidas Premium es creciente, son aspectos que deben ser aprovechados y tenidos en cuenta por esta empresa británica.
- En cuanto a las oportunidades provenientes con la firma del TLC con la Unión Europea, Diageo debe dirigir sus esfuerzos en consolidar un área sólida de Política Pública, que esté en la capacidad de negociar con las entidades del gobierno para lograr el trato nacional a productos importados, y buscar que todas las cláusulas y condiciones pactadas en el Tratado, sean ejecutadas de manera correcta y a la luz de un marco legal internacional. De esta manera, las prácticas anticompetitivas irían desapareciendo, abriendo un espacio para la libre competencia en el sector de bebidas alcohólicas en Colombia, si y solo si se garantiza que el impuesto al consumo establecido para productos importados no tenga ninguna discriminación, lo que permitiría la disminución del costo del producto reflejándose en últimas en un precio menos para el consumidor final.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arguello, R (2008). “Una estimación del impacto del componente comercial del acuerdo de Asociación entre Colombia y la Unión Europea sobre la Economía Colombiana”. Perfil de Coyuntura Económica No.12, diciembre de 2008, pp.117-136. Universidad de Antioquia.
- Barreto, G. I., Rendón, A. C., Sánchez, A., & Rivera, H. A. (2011). *Turbulencia empresarial en Colombia: sector de materias primas químicas 2001-2009*. Bogotá: Universidad del Rosario. Documento de investigación no. 95.
- Club Planeta. (s.f.). *Beneficios de algunos vinos*. Recuperado el 14 de Octubre de 2013, de [http://www.clubplaneta.com.mx/bar/beneficios\\_de\\_algunos\\_vinos.htm](http://www.clubplaneta.com.mx/bar/beneficios_de_algunos_vinos.htm)
- Delegación de la Unión Europea en Colombia Acuerdo comercial Colombia Unión Europea. Disponible en línea [http://eeas.europa.eu/delegations/colombia/documents/page\\_content/colombia\\_unio\\_n\\_europea\\_acuerdo\\_comercial\\_jul\\_11\\_heavy\\_es.pdf](http://eeas.europa.eu/delegations/colombia/documents/page_content/colombia_unio_n_europea_acuerdo_comercial_jul_11_heavy_es.pdf)
- Destillatio. (19 de Mayo de 2013). *¿Cómo clasificar las bebidas alcohólicas?* Recuperado el 14 de Octubre de 2013, de <http://www.destillatio.eu/es/blog/iquest-coacute-mo-clasificar-las-bebidas-alcoh-oacute-licas/b-96/>
- Diario La Republica . (12 de Septiembre de 2012). Obtenido de Colombia y Japón logran acuerdo para negociar TLC: [http://www.larepublica.com.co/economia/colombia-y-japón-logran-acuerdo-para-negociar-tlc\\_20497](http://www.larepublica.com.co/economia/colombia-y-japón-logran-acuerdo-para-negociar-tlc_20497)
- Espectador.com. (21 de Junio de 2011). *Polémica restricción a venta de licor*. Recuperado el Octubre de 2013, de <http://www.espectador.com/impreso/bogota/articulo-279074-polemica-restriccion-venta-de-licor>
- Euromonitor International. (Enero de 2012). *Spirits in Colombia*. Obtenido de Euromonitor International: <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>

- FEDESARROLLO. (Mayo de 2000). *Fedesarrollo-Centro de Investigación económica y social*. Obtenido de Los impuestos a los licores en Colombia: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/LOS-IMPUESTO-A-LOS-LICORES-EN-COLOMBIA-TEXTO-FINAL.pdf>
- Gómez Henao, R. (s.f.). *Historia económica de Colombia a partir de la apertura: 1990 – 2002*. Aprende en línea-Universidad de Antioquia. Obtenido de Universidad de Antioquia.
- Manquillo, C. E., Mora, D. F., & Sánchez, Y. A. (2012). Planeamiento Estratégico de la Industria de. *Centro de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú*, 110.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Colombia y Perú. [En línea]. Disponible en <https://www.mincomercio.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=18028>
- Rivera, H. y. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Tobey, L (2012) International wine and spirits research. “The IWSR’s annual report on consumption of alcoholic drinks. Colombia. ”
- Whaymand, Amanda. “Scotch Whisky Association welcomes L.America Free Trade Deal”. *Whisky Magazine*. [En línea]. Disponible en <http://www.whiskymag.com/forum/viewtopic.php?t=18244>
- Zapata, J. G., & Sabogal, A. (2012). *Una estimación de la adulteración y la falsificación de bebidas alcohólicas en Colombia*. Bogotá: La Imprenta Editores S.A.