

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 85, ISSN: 0124-8219
Diciembre de 2010

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector bebidas no alcohólicas

Tirza Isabel Suárez Mercado
Juan Carlos Montoya Galeano
Catalina Jaramillo Giraldo
Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario
Facultad de Administración



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

**Turbulencia empresarial en Colombia:
caso sector bebidas no alcohólicas**

Documento de Investigación No. 85

Tirza Isabel Suárez Mercado
Juan Carlos Montoya Galeano
Catalina Jaramillo Giraldo
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad - CEEP
Línea de Investigación: Pensamiento Estratégico
Proyecto: Turbulencia Empresarial en Colombia

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
Diciembre 2010

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector bebidas no alcohólicas / Tirza Isabel Suárez Mercado, Juan Carlos Montoya Galeano, Catalina Jaramillo Giraldo y Hugo Alberto Rivera Rodríguez. —Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010.

52 p.— (Documento de Investigación; 85)

ISSN: 0124-8219

Análisis Estructural de Sectores Estratégicos – Bogotá (Colombia) / Competencia Industrial - Bogotá (Colombia) / Planificación del Mercado - Bogotá (Colombia) / Industria de Bebidas Gaseosas - Bogotá (Colombia) – Estudio de Casos / I. Suárez Mercado, Tirza Isabel / II. Montoya Galeano, Juan Carlos / III. Jaramillo Giraldo, Catalina / IV. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / V. Título. / VI. Serie.

338.476636 SCDD 20

Tirza Isabel Suárez Mercado
Juan Carlos Montoya Galeano
Catalina Jaramillo Giraldo
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo
María José Molano

Diagramación
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: diciembre de 2010
Impresión: Javegraf
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

1. Introducción	7
2. Caracterización del sector	9
3. Análisis de turbulencia.....	12
Complejidad.....	15
Incertidumbre	17
Dinamismo	17
Identificación del nivel de turbulencia	18
Estrategias usadas por las empresas para frenar la turbulencia	18
4. Análisis estratégico	20
4.1. Hacinamiento.....	20
4.1.1. Hacinamiento cuantitativo	20
Ubicación de las empresas en zonas de hacinamiento.....	24
Análisis de los resultados del hacinamiento cuantitativo .	26
4.1.2. Hacinamiento cualitativo	27
Determinación de necesidades	27
Evaluación del grado de imitación de las empresas del sector	30
Determinación del grado de confluencia estratégica.....	32
Análisis de resultados del hacinamiento cualitativo	33
4.1.3. Definición del grado de hacinamiento.....	33
4.2. Panorama competitivo.....	34
Análisis del panorama competitivo.....	37
4.3. Análisis de las fuerzas del mercado.....	38
4.4. Estudio de competidores	40
4.4.1. Supuestos del sector “bebidas no alcohólicas”.....	40
4.4.2. Crecimiento potencial sostenible	42
4.4.3. Índices de erosión	44

5. Conclusiones.....	48
Limitaciones	49
Bibliografía	50
Referencias electrónicas.....	50

Índice de tablas

Tabla 1.	Categorías, empresas y marcas más reconocidas	10
Tabla 2.	Características de las dimensiones de turbulencia	13
Tabla 3.	Indicadores financieros del sector “bebidas no alcohólicas” en Colombia, 2005 a 2009	21
Tabla 4.	Indicadores estadísticos del ROA del sector “bebidas no alcohólicas”, 2005 a 2009	21
Tabla 5.	Zonas de desempeño y su evolución en empresas del sector “bebidas no alcohólicas” en Colombia durante los años 2005 a 2009.....	25
Tabla 6.	Determinación y definición de las necesidades para el análisis cualitativo del sector “bebidas no alcohólicas”	27
Tabla 7.	Determinación del peso porcentual de las variables para análisis cualitativo de sector “bebidas no alcohólicas”	29
Tabla 8.	Nivel de imitación de las empresas del sector “bebidas no alcohólicas”	30
Tabla 9.	Panorama competitivo del sector “bebidas no alcohólicas”	35
Tabla 10.	Crecimiento intrínseco, extrínseco y crecimiento potencial sostenible del sector “bebidas no alcohólicas”, 2005 a 2009	43
Tabla 11.	Delta de utilidades-ingresos y costos, 2005 a 2009	45
Tabla 12.	Índices de erosión.....	46

Índice de gráficos

Gráfica 1.	Evolución de los indicadores estadísticos del ROA del sector “bebidas no alcohólicas”, 2005 a 2009.....	21
Gráfica 2.	Hacinamiento del sector “bebidas no alcohólicas”, 2005 a 2009	22
Gráfica 3.	Índice de erosión de la productividad del sector “bebidas no alcohólicas”, 2005 a 2009	47

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector bebidas no alcohólicas

Tirza Isabel Suárez Mercado*

Juan Carlos Montoya Galeano**

Catalina Jaramillo Giraldo***

Hugo Alberto Rivera Rodríguez****

* Administradora de Comercio Internacional de la Universidad Popular del Cesar. Estudiante de la especialización en Gerencia de Negocios Internacionales. Correo electrónico: tisume@hotmail.com.

** Administrador de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana. Estudiante de la especialización en Gerencia de Negocios Internacionales. Correo electrónico: montoya_juan_carlos@hotmail.com.

*** Fisioterapeuta de la Universidad CES en convenio con la Universidad Autónoma de Manizales. Estudiante de la especialización en Gerencia de Negocios Internacionales. Correo electrónico: catuca24@hotmail.com.

**** Magíster en Administración de la Universidad Externado de Colombia. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co.

1. Introducción

La dirección y gerencia de empresas en el mundo globalizado actual requiere de herramientas eficientes y eficaces que permitan una mejor toma de decisiones. Después de la crisis financiera mundial del año 2008, las empresas han comenzado a recuperar consciencia sobre el uso de la información y el análisis de ésta para una toma de decisiones acertada que reduzca al mínimo los niveles de incertidumbre.

Apoyados en un proceso de monitoreo del entorno, los tomadores de decisiones pueden garantizar en las organizaciones la generación de ventajas competitivas sostenibles que le permitan perdurabilidad, entendida ésta como la obtención de resultados financieros superiores, el manejo adecuado de fuerzas de mercado y el enfoque permanente de oportunidades no explotadas con ejecución productiva de cadena de valor.

Con el desarrollo de la metodología AESE –Análisis Estructural de Sectores Estratégicos– elaborada por Hugo Alberto Rivera Rodríguez y Luis Fernando Restrepo Puerta, profesores de la Universidad del Rosario de Bogotá, Colombia, esta posibilidad se hace realidad. Al usar información financiera y cualitativa del cualquier sector, la empresa obtendrá una visualización objetiva del estado de un sector y sus oportunidades.

Como complemento a la metodología de análisis sectorial, se debe estudiar el nivel de turbulencia de cada sector, lo que permite identificar si se presenta dinamismo, incertidumbre y complejidad, y plantear alternativas de solución a esta situación. La turbulencia no debe ser concebida como una situación negativa para las empresas, por el contrario se convierte en una posibilidad de crecimiento para quienes sepan aprovechar las oportunidades que ésta entrega.

Este documento contiene el análisis del sector de bebidas no alcohólicas en Colombia, actividad que a nivel mundial ha presentado cambios significativos en los últimos cinco años. Según cifras de ‘Datamonitor’ actualizadas, el crecimiento anual registrado se ha mantenido entre el 4 y el 6%. Para Colombia, los mercados que la componen en orden de porcentaje de participación son los siguientes: bebidas gaseosas (47%), agua (19%), jugos de fruta (17%), té (9%), bebidas funcionales (6%) y néctares (2%).

Se trata de un sector maduro de alta concentración donde los principales competidores son Femsa y Postobón para los diferentes segmentos, aunque

ya existe presencia de otras marcas como Alpina, Bavaria, Nestlé, Alquería y AjeColombia que incursionan en varias de las nuevas categorías y retan la principal de bebidas gaseosas, para el caso de la última marca mencionada.

Con este análisis estaremos en capacidad de identificar de manera clara cómo es la situación actual del sector, qué nuevas oportunidades de negocio pueden presentarse y cómo responder en un ambiente cada vez más competitivo donde la clave es innovación y diferenciación.

La metodología AESE iniciará con un análisis de hacinamiento que revisará cuál es el “efecto manada” que le impone al imitar las mejores prácticas de otras empresas. Luego, con el panorama competitivo se pueden identificar oportunidades no atendidas aún en el sector que pueden proporcionar mejores estrategias de mercado y generar innovación y diversificación.

Finalmente, al revisar los competidores se encontrará un estado actual del sector y su comportamiento frente a ventajas y desventajas competitivas.

Los resultados de este análisis permitirán entonces mirar un concepto de perdurabilidad empresarial con factores decisivos para la toma de decisiones que generen impacto en la empresa, en sus empleados, sus proveedores, en el sector público y privado, así como en el entorno social donde se desempeña.

2. Caracterización del sector

El sector de bebidas no alcohólicas comprende una gran variedad de productos como las gaseosas, los jugos, las bebidas energizantes, el agua, las aguas saborizadas, las bebidas isotónicas y el té. En Colombia, el consumo per cápita de gaseosas se ubica entre 47 y 50 litros por año, mientras que para los jugos es de 5 litros por año.

Este mercado en Colombia se ha caracterizado por su alto nivel de concentración y por estar dominado por unas pocas empresas que cuentan con larga trayectoria y tradición. Entre aquellas que existe mayor competencia encontramos a Femsa –con Coca-Cola®–, con presencia en Colombia desde 1926, y a Postobón®, de la Organización Ardila Lülle, desde 1904; seguidas por PepsiCo®, cuya franquicia la maneja Postobón desde 1970. Más recientemente ingresó al mercado la transnacional AjeColombia, con su marca líder BigCola®, que en el 2007 agitó todo el sector con estrategias de precio y tamaño innovadoras.

El sector de bebidas no alcohólicas cuenta con grandes fortalezas como la incorporación de tecnología en sus procesos, la generación de empleo principalmente por el gran tamaño de las embotelladoras y plantas de producción, la eficiencia en los procesos de distribución y entrega, la constante preocupación por la innovación y el desarrollo de estrategias ultra-atractivas de marketing.

En un sector con tal grado de concentración ha sido fundamental la innovación para destacarse entre las empresas, e incluso para poder competir.

Ahora las tendencias de promoción de estilos de vida saludable han ocasionado el surgimiento y posicionamiento de nuevos productos y de cambios en la manera de promocionarlos, tratando de sembrar en el consumidor una visión y una actitud más amable frente a cada producto. Es decir, el objeto principal de una bebida ya no es sólo calmar la sed, sino además aportar nutrición, salud, belleza, energía y bienestar.

Ha sido tal el grado de innovación que el sector de bebidas no alcohólicas ha mejorado sus ventas y ha aumentado su productividad a pesar de los fenómenos climáticos de inestabilidad de épocas de lluvia o verano y del freno en el consumo en general de las familias. Las empresas han adoptado estrategias para intervenir en poblaciones masivas con novedosos empaques, presenta-

ciones, variaciones en los precios... además del impulso que ha abierto paso a nuevos productos como los energizantes, las bebidas isotónicas y el té.

Algunas de las marcas y productos más conocidos y populares en el mercado son:

Tabla 1. Categorías, empresas y marcas más reconocidas

Categoría	Empresa	Producto
GASEOSAS	FEMSA	Coca-Cola
		Crush Tentación
		Quatro
		Sprite
		Fanta
	POSTOBÓN	Diversidad de sabores
		Colombiana
	PEPSICO	Pepsi
		7 Up
	AJECOLOMBIA	Big Cola
JUGOS	FEMSA	Jugos del Valle
	POSTOBÓN	Jugos Hit
		Jugos Tutti Frutti
	AJECOLOMBIA	Cífrut
AGUA	FEMSA	Agua Brisa
		Agua Manantial
	POSTOBÓN	Agua Oasis
		Agua Cristal
	AJECOLOMBIA	Agua Cielo
AGUAS SABORIZADAS	FEMSA	Dasani
	PEPSICO	H2O

Continúa

Categoría	Empresa	Producto
ENERGIZANTES E HIDRATANTES	FEMSA	Red Bull
		Powerade
	POSTOBÓN	Peak
		Squash
	PEPSICO	Gatorade
	AJECOLOMBIA	Sporade
TÉ	FEMSA	Nestea
	POSTOBÓN	Tea
	PEPSICO	Lipton
	AJECOLOMBIA	Cool

Fuente: elaboración propia.

Existen también en el mercado otros competidores como Nestlé®, Alpina®, Meals®, Bavaria SABMiller®, entre otros. Sin embargo, debido a similitudes en características como mercado objetivo, portafolio de servicios y acceso a la información, en este estudio serán analizadas Femsa, Postobón, PepsiCo y AjeColombia. Además se ha limitado dicho análisis al cliente final, es decir al consumidor de los productos, que es la persona que finalmente tiene el poder de decisión sobre la marca y el producto que adquiere, además de dictar las tendencias del mercado.

3. Análisis de turbulencia

En esta sección del documento se realiza un análisis de la turbulencia del sector. Inicialmente se hace una reflexión teórica sobre el concepto de turbulencia y algunas características que permiten identificar si se presenta esta situación.

Los pioneros en los estudios de turbulencia de negocios fueron Emery y Trist (1965), quienes al estudiar el entorno propusieron cuatro tipos diferentes de éste, siendo el entorno turbulento aquél donde se presenta dinamismo e incertidumbre. Para ellos turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente, lo que obliga a las empresas a reaccionar. Años después, Terreberry (1968) indicó que la turbulencia del entorno se caracteriza por una tasa acelerada y compleja de las interacciones que presenta la empresa, lo cual excede la capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones.

Con posterioridad a los trabajos anteriores, las definiciones incorporan las causas del fenómeno. Para Galbraith (1973) la turbulencia se origina por el crecimiento económico, por avances científicos y por sistemas de comunicaciones modernos; para Khandwalla (1976/1977), se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en muchos aspectos del entorno; pero fue Ansoff (1979)¹ quien popularizó la noción de turbulencia al manifestar que es la razón de ser del *management*, y que estaba en el líder gestionar las sorpresas y las discontinuidades propias de esta condición. Aunque esta reflexión teórica sirvió de plataforma para popularizar el concepto, estaba más enfocada en el análisis de las responsabilidades del líder que en el estudio del fenómeno como tal. En el mismo año, Aldrich (1979) propuso la turbulencia como una dimensión del entorno, y la definió como el grado de interconexión entre los elementos que lo conforman.

Ya en los años ochenta surgen nuevas definiciones, la mayoría de ellas se basa en las ideas ya expresadas en los años sesenta y setenta del siglo pasado. Para Trist (1980) las organizaciones que se encuentran en un entorno turbulento actúan de manera independiente en diversas direcciones y generan

¹ Ansoff (1990 y 1992) propuso diferentes niveles de turbulencia e indicó que éstos se encuentran caracterizados en función de la complejidad de los eventos del entorno, el conocimiento de la sucesión de acontecimientos, la rápida evolución de dichos eventos y la visibilidad de estos futuros eventos.

consecuencias negativas en el entorno que comparten. Por su parte Dess y Beard (1984), Bourgeois y Eisenhardt (1988) manifestaron que un entorno turbulento presenta un alto grado de cambios esporádicos generadores de incertidumbre y dificultad en la predicción. Cameron, Kim y Whetten (1987) establecieron que un entorno turbulento es aquel donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos.

Posteriormente a estos autores han aparecido nuevas aproximaciones al concepto, y se ha llegado a la conclusión de que la turbulencia es un fenómeno que se genera por varios eventos que confluyen de manera simultánea e impredecible y que afectan el desarrollo normal de las actividades del sector. Este fenómeno tiene tres elementos que son: el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad. La tabla siguiente incluye algunas características de cada dimensión que permiten hacer una comparación del estado del sector estudiado en términos de turbulencia.

Tabla 2. Características de las dimensiones de turbulencia

Definición	Características
<p>Complejidad</p> <p>Grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un gran número de actores y componentes en el entorno. • Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos. • El entorno externo de las empresas es difícil de comprender. • Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos. • Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno. • Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados. • Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad. • Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos. • Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas.
<p>Incetidumbre</p> <p>Falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta siempre con la información completa para tomar una decisión. • Es difícil predecir el comportamiento de entorno. • Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno. • Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno. • Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno. • Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos dos o tres años.

Continúa

Definición	Características
<p>Dinamismo</p> <p>Grado de cambio o de variación de los factores del entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Surgen a menudo nuevos competidores en el sector. • El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto. • Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo. • La demanda presenta fluctuaciones permanentes. • Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de marketing. • Las acciones de los competidores son impredecibles. • La demanda y los gustos son impredecibles. • Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente. • Inestabilidad en los ingresos. • Inestabilidad en la mano de obra. • Inestabilidad en el valor agregado. • Inestabilidad en el margen precio-costo. • Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos. • La tecnología en el sector cambia rápidamente. • Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector. • La competencia con precios y promociones constituye un sello del sector. • Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.

Fuente: Rivera (2010).

Para poder establecer si el sector de bebidas no alcohólicas presenta turbulencia es necesario realizar un análisis de las discontinuidades que lo han afectado y así establecer si presenta dinamismo, incertidumbre y complejidad.

En medio de la crisis, la situación mundial de los últimos años y los altos costos del dinero que reestructuran las necesidades de consumo, el sector de bebidas no alcohólicas se ha visto bastante dinámico. A pesar de los múltiples obstáculos que se han presentado, las empresas líderes han tenido una sostenibilidad que depende en gran medida de la innovación, de la presencia en medios de comunicación y de la estrategia en puntos de venta.

En los últimos cinco años la innovación ha sido la gran protagonista, lo cual se ha reflejado en nuevos productos, sabores y empaques de gaseosas, jugos, aguas, té y bebidas energizantes, todo con el objetivo de seguir sorprendiendo al público consumidor.

Lo anterior ha sido determinado, en parte, porque los hábitos alimenticios de los consumidores se han modificado notoriamente en los últimos años, el cuidado de la salud y la estética pasaron a ocupar un lugar preferencial en sus vidas, generando así una mayor preocupación por los productos que comen y beben. En este contexto vemos claramente cómo ha aumentado el consumo de té.

Muestra de esta dinámica de innovación es, por ejemplo, que Postobón decidió desarrollar el mercado del Té con Mr. Tea®, y Femsa le apuntó al

mercado de aguas con la marca Dasani®, que además promete beneficios dietéticos por usar endulzantes *light*.

En cuanto a las medidas gubernamentales que generan incertidumbre, el sector se ha visto amenazado con muchas propuestas de decretar una serie de impuestos que gravarían artículos y servicios básicos de la canasta familiar como el agua en botella, las bebidas gaseosas, entre otras; la imposición de este gravamen estaba justificada en el argumento de que estas bebidas generan riesgos para la salud.

Por otro lado, el mercado de bebidas se vio afectado por un ambiente turbulento en el año 2007, con la llegada de AJE a Colombia y su marca Big Cola®. La estrategia de AjeColombia se basa en la frase “Precio Justo” a través de un esquema de productividad que refleja la reducción de costos. Ésta estrategia ha hecho que AjeColombia se convierta en el blanco de críticas y polémicas pues esta práctica es tomada como competencia desleal.

Sumado a todo lo anterior, las tendencias del consumo, las discontinuidades relacionadas con la globalización, los avances tecnológicos, las medidas gubernamentales, los cambios demográficos y climatológicos, etc. provocan turbulencia en los diferentes sectores de la economía, la cual se caracteriza por tener tres dimensiones: ***complejidad, dinamismo e incertidumbre***, y el sector de bebidas no alcohólicas no ha sido ajeno a este comportamiento. A esto se suma la ***identificación del nivel de turbulencia*** y las ***estrategias usadas por las empresas*** para frenarla. A continuación encontraremos algunas de las manifestaciones:

Complejidad

La complejidad del sector de bebidas no alcohólicas desempeña un papel importante a la hora de determinar el grado de turbulencia, ya que muchos de los factores son impredecibles. Algunos de ellos son:

- Gran variedad en el portafolio de productos ofrecidos por los competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.

- Las nuevas tendencias en el consumo exigen a los productores tener productos novedosos y saludables que cubran las necesidades de los consumidores.
- En los últimos dos años las empresas tradicionales en el sector de bebidas no alcohólicas se están viendo amenazadas por estrategias agresivas de nuevos competidores que alcanzan posicionamiento en el mercado rápidamente.
- Las tendencias ambientales exigen inversiones grandes en tecnologías limpias que permitan tener la calidad en procesos y productos que aporten a la conservación del medio ambiente.
- La misma naturaleza del sector de bebidas obliga a tener un sistema de distribución con flota de vehículos propia, ya que aplicar el modelo de tercerización estimula la informalidad y lleva a la empresa a no asumir los daños que pueda sufrir el producto en el proceso de entrega, lo cual se refleja en un mal servicio al cliente final y en productos en condiciones no óptimas.
- En lo referente a los proveedores, es un sector con número de participantes limitados, lo cual obliga al productor a tener excelentes relaciones comerciales con ellos para tener materias primas disponibles para el normal desarrollo de la producción.
- Aunque el comportamiento del sector se verá afectado por cualquier modificación en el entorno, hay que estar preparados para enfrentar cualquier cambio a pesar de que muchos de éstos no sean predecibles, y se debe tener capacidad de reacción para lograr perdurabilidad en el tiempo.
- Los constantes cambios climáticos como consecuencia de los múltiples fenómenos naturales afectan el normal desarrollo de este sector, ya que en época de lluvias se ve una notable disminución en el consumo de la categoría de gaseosas, mientras que en verano la demanda de estos productos presenta crecimientos considerables porque el consumidor lo toma como una alternativa para aliviar la sed.

Incertidumbre

Como se observó en el análisis de complejidad, éste es un sector impredecible que responde a factores incontrolables por parte de los productores y deja en el manejo interno de la empresa la respuesta aparente para solventar estos repentinos cambios. Es un sector que pensaba estar en oligopolio, dominado por dos grandes grupos; sin embargo, la incertidumbre se agudiza cuando entran nuevos actores con estrategias de mercado muy claras.

Las tendencias del sector y los gustos del consumidor son tan variantes que se debe reaccionar rápidamente a las exigencias del mercado, tratando de satisfacer las necesidades de los consumidores e incursionando en nuevas categorías para poder atraer a los clientes potenciales.

El sector de las bebidas ha presentado una tendencia creciente a nivel mundial en las últimas décadas, lo cual le exige a los productores actuales estar cada vez más dispuestos a atender una gama más amplia de necesidades en cuanto a requerimientos del consumidor, ocasiones de consumo y estilos de vida.

Actualmente, sin ningún tipo de restricción, hay espacio para una gaseosa, un té, un jugo, aguas o energizantes, ya sea en una tienda o en un supermercado, lo que lleva a tener una amplia gama de bebidas disponibles en el mercado y le brinda al consumidor la posibilidad de escoger. Es precisamente en este punto donde los productores deben diseñar estrategias que permitan que esta escogencia se dirija a sus productos.

Dinamismo

La necesidad de que las bebidas sean un complemento a la sana alimentación y al mismo tiempo un proveedor diario tanto de calorías como de hidratación de la población, hace de éste un sector en constante desarrollo. Como ejemplo de este dinamismo que se ha experimentado en el sector tenemos el incremento en el portafolio de gaseosas y jugos *light*, aguas, tés e hidratantes. También se puede destacar el dinamismo de las presentaciones en las cuales se pueden adquirir estos productos.

Identificación del nivel de turbulencia

El sector de bebidas es turbulento por naturaleza ya que depende del gusto de los consumidores que cambia constantemente. La tendencia mundial exige desarrollar cada vez más alimentos funcionales que contribuyan a un mayor bienestar, nutrición y salud.

Por otra parte, el consumidor colombiano busca otras experiencias de sabor y nuevas sensaciones en el sector de bebidas. Muestra de ello es el dinamismo que han experimentado recientemente segmentos como el de las gaseosas de sabores, las gaseosas *light*, las aguas y otros productos.

Estrategias usadas por las empresas para frenar la turbulencia

Las empresas han tomado decisiones para ser competitivas y transformaron sus operaciones, al punto de que hoy la industria nacional tiene estándares de clase mundial en su productividad.

Enfocarse en la productividad le permite al sector desarrollar estrategias para atender poblaciones masivas, como la base de la pirámide de consumo. Con nuevos empaques, presentaciones y diferentes precios permitieron a estos segmentos acceder a los productos. En este mismo enfoque, se decide ampliar el portafolio con nuevas categorías, tales como los energizantes, las bebidas isotónicas y, más recientemente, el té listo para consumir, lo cual se une a la ampliación de los portafolios ya existentes de aguas, jugos y gaseosas.

La innovación de productos, sabores, empaques y actividades de mercadeo ha sido la estrategia constante en el sector, lo que le ha permitido crecer en volúmenes a un ritmo mayor que el de las demás categorías de consumo masivo.

A diferencia de las gaseosas, Postobón desarrolló una nueva categoría de bebidas con el lanzamiento de Mr. Tea®; en la categoría de jugos lanzó Hit Buenos Días® y en la de aguas, a Oasis®, la cual tiene un contenido alto de responsabilidad social. Femsa también dinamizó el segmento de aguas con Dasani®, un concepto de aguas saborizadas al que le apuntó para ampliar su portafolio en los productos *light*. Además, se convirtió en la primera marca en lanzar una presentación con contenido de un litro; también presentó Quatro Free® y amplió el portafolio de sabores en su marca Crush®.

La competencia es tan dinámica que en los últimos dos años Postobón realizó en promedio cada 15 días alguna clase de estrategia comercial, relacionada con nuevos productos, promociones o publicidad.

La estrategia de los peruanos con AjeGroup (AjeColombia) al ingresar al mercado colombiano ha sido totalmente diferente de la de sus competidores. Ellos se enfocaron en presentar su gaseosa bajo el lema “*Calidad Internacional a Precio Justo*” –mas no barato–, lo cual hace un poco de referencia a que las demás bebidas son más costosas.

La reacción de Postobón frente a esta estrategia de AjeColombia fue enviar decenas de promotoras a las calles para promocionar la marca y emitir un comercial en televisión informando sobre la reducción de sus precios. También aplicó la estrategia de regalar muestras de productos en envases retornables con el fin que el consumidor lo conserve y pueda comprar el producto posteriormente a un menor precio que el habitual.

Por su parte, Femsa ha mantenido la política de no bajar los precios. Sin embargo, esporádicamente lanza promociones en los supermercados e hipermercados que constan de dos gaseosas de 2,5 litros cada una, más un vaso o cualquier otro artículo enfocado en la labor de las amas de casa, con lo cual reduce el precio de las gaseosas hasta en un 30%.

Por otro lado, Carrefour también decidió participar en el segmento de gaseosas con su marca propia de cola y de otros sabores. La marca Carrefour® fue lanzada en agosto de 2005, con un precio inferior en \$ 1.000 a los de otras marcas, lo cual le permitió lograr una buena aceptación y ya alcanza una participación del 10% en las ventas totales de gaseosas dentro de la cadena.

4. Análisis estratégico

La industria de bebidas no alcohólicas en Colombia se encuentra manejada por grandes empresas con portafolios muy amplios de productos, pero –no es descabellado afirmarlo– con características similares y que cuentan con eficientes canales de distribución que las hacen más competitivas y cercanas. Es necesaria la utilización de un análisis estratégico que ofrezca la oportunidad de revisar las variables más importantes, desde indicadores de rentabilidad hasta percepciones que los consumidores finales tienen del servicio que reciben. Dicho análisis permitirá la comprensión más objetiva del sector y de las estrategias que cada empresa utiliza, además de la identificación de oportunidades, e incluso servirá de justificación para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias específicas que sean ventajas competitivas.

4.1. Hacinamiento

“Patología estratégica encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdida de ventajas a largo plazo, síntomas que se presentan como consecuencia de la imitación” (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008).

4.1.1. Hacinamiento cuantitativo

Para analizar el hacinamiento cuantitativo se decidió utilizar el indicador ROA (Rentabilidad Operativa del Activo), ya que mide la rentabilidad y la productividad de los activos de una empresa. Para efectos de un análisis más comparativo se han tomado los datos del 2005 al 2009.

Sin embargo, el sector de bebidas no alcohólicas tuvo, hasta el año 2007, sólo a los grandes competidores Femsa y Postobón. Los datos de PepsiCo (bebidas) se encuentran incluidos en los informes financieros de Postobón (por manejar ésta empresa la franquicia). A partir del año 2008, AjeColombia ingresa al mercado colombiano y estos indicadores son sumados al análisis.

Tabla 3. Indicadores financieros del sector “bebidas no alcohólicas” en Colombia, 2005 a 2009

EMPRESA	2005	2006	2007	2008	2009
	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
POSTOBÓN	3.83	4.66	7.62	3.71	7.13
FEMSA	11.51	13.31	14.06	14.86	17.70
AJECOLOMBIA				0.59	19.78

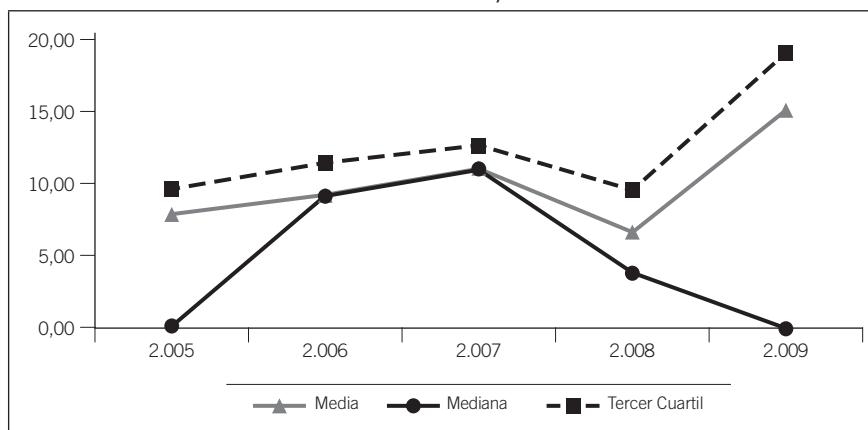
Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Indicadores estadísticos del ROA del sector “bebidas no alcohólicas”, 2005 a 2009

	2,005	2006	2007	2008	2009
MEDIA	7.67	8.98	10.84	6.39	14.87
MEDIANA	7.67	8.98	10.84	3.70	17.7
TERCER CUARTIL	9.59	11.15	12.45	9.28	18.74

Fuente: elaboración propia.

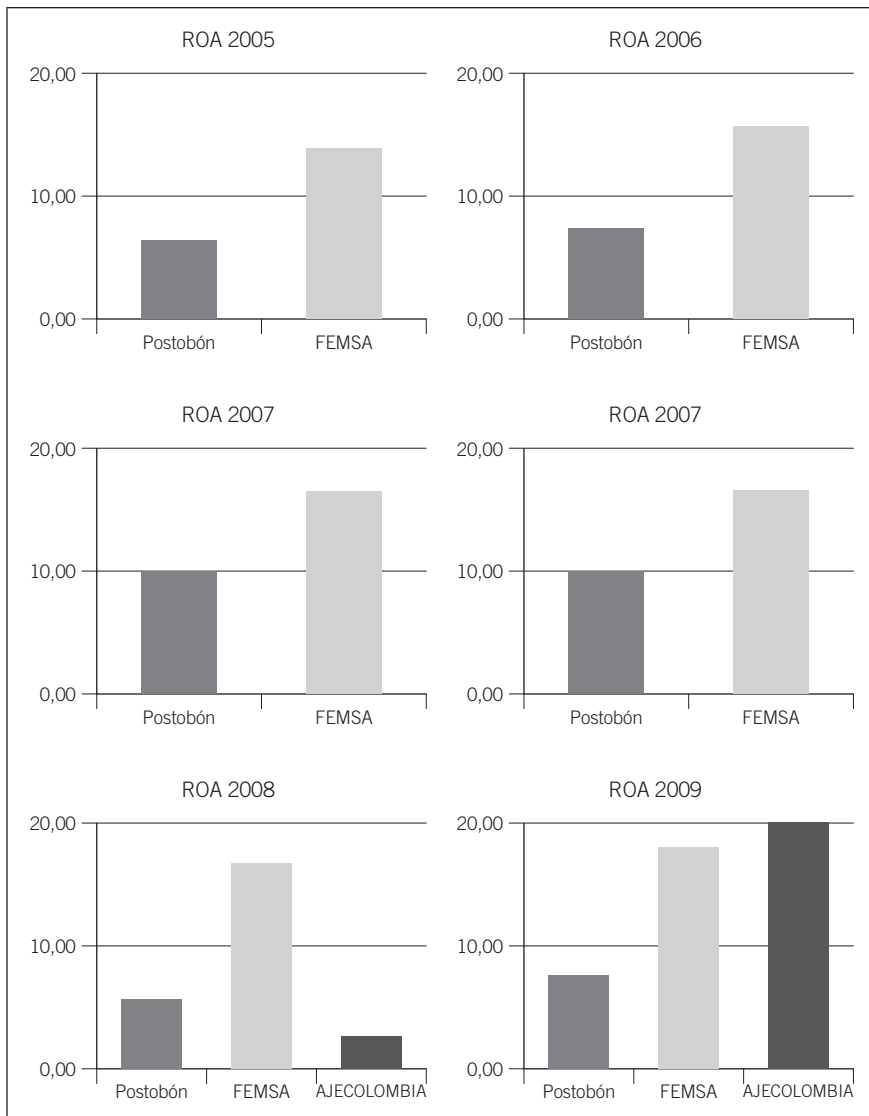
Gráfica 1. Evolución de los indicadores estadísticos del ROA del sector “bebidas no alcohólicas”, 2005 a 2009



Fuente: elaboración propia.

Luego de identificar los datos de las empresas y de determinar el indicador ROA, se clasificaron los indicadores estadísticos media, mediana y tercer cuartil. A continuación se realizó el análisis del hacinamiento cuantitativo anual:

Gráfica 2. Hacinamiento del sector “bebidas no alcohólicas”, 2005 a 2009



Fuente: elaboración propia.

En el año 2005 es posible observar la superioridad de Femsa en el mercado, con un ROA de 11,51%, mientras que Postobón tuvo un ROA de 3,83%. Como comportamiento de marcas en este año, la preferencia se inclinó por marcas foráneas sobre las locales. Además hubo una marcada publicidad emotiva, donde el consumidor se identificó con la marca y aumentó su con-

sumo. El *ranking* de marcas en el 2005 mostró como preferencia la marca Coca-Cola sobre las demás.

En el año 2006 es posible observar que la superioridad de Femsa en el mercado continúa con una amplia diferenciación, con un ROA de 13,31%, mientras que Postobón tuvo un ROA de 4,56%; sin embargo, las dos empresas presentaron un crecimiento respecto del año anterior. Además, Femsa lanza *Coca-Cola Zero* y busca una mejor respuesta del consumidor frente a las gaseosas *light*, siendo la primera en ofrecer una alternativa diferenciadora con contenido cero azúcar. Y también durante este año se inicia la tendencia de consumo de agua embotellada, adquiriendo importancia en el portafolio de las embotelladoras.

En el año 2007 la gráfica es muy similar a las anteriores, ya que Femsa continúa siendo líder en el mercado –con Coca-Cola como marca preferida por el consumo colombiano– con un ROA de 14,06%, y Postobón con uno de 7,62%. Se observa que ambas empresas continúan en ascenso con este indicador, siendo mayor el porcentaje de crecimiento de Postobón que pasó de 4,56% a 7,62% respecto del año anterior.

Para este año nuevamente Coca-Cola es seleccionada como la marca de mayor valor y certificada por la consultora de *Branding Interbrand*. La adquisición de la empresa *Jugos Del Valle* hace que Coca-Cola incurra en la categoría de jugos y mejore notablemente su portafolio.

En el año 2008 ocurre un evento diferenciador: el ingreso de AjeGroup al mercado colombiano. Femsa continúa en liderazgo con un ROA del 14,86%, con un mínimo crecimiento respecto al del año anterior. Postobón presentó un ROA de 3,71%, con un decrecimiento del 0,85% en comparación con el del año 2007. AjeGroup, con su producto insignia BigCola, entra a competir con un ROA de 0,56% en su primer año en el mercado.

Por otra parte, Femsa integra la marca de agua Brisa® –que le compró a Bavaria–, lo que le aporta mayor flujo de caja y, por otro lado, innova con la presentación de un galón y volúmenes mayores para esta categoría. Además consolidó sus resultados al participar en la categoría de jugos, posicionando su marca Jugos del Valle®.

El comportamiento del mercado de bebidas no alcohólicas durante el 2009 fue sorprendente. El nuevo competidor, AjeGroup, presentó un mayor crecimiento respecto al de las demás empresas y se ubicó en liderazgo con un ROA del 19,78%, seguido por Femsa con 17,70% y por último Postobón con

7,13%. Las tres empresas obtuvieron crecimiento según este indicador, pero es de resaltar a AjeGroup, que en su segundo año en el mercado colombiano logró un desempeño superior.

Por su parte, Femsa alcanza una consolidación a través del desempeño sólido en Jugos del Valle® y su subcategoría de naranja, con un ciclo de crecimiento a pesar de las condiciones económicas adversas del país, y lo mismo sucede con el comportamiento de la marca Brisa® en categoría Aguas.

Ubicación de las empresas en zonas de hacinamiento

Con base en la metodología AESE (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008) se realizó una clasificación por año de las zonas de hacinamiento de cada empresa, para lo cual se utilizaron los indicadores estadísticos del ROA:

- Zona 1: Empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil (por encima del valor mayor). Las empresas ubicadas en esta zona fueron clasificadas como empresas con DESEMPEÑO SUPERIOR.
- Zona 2: Empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil (por encima del segundo mayor valor), también clasificadas como empresas en zona de DESEMPEÑO MEDIO.
- Zona 3: Empresas ubicadas entre la mediana y la media (por encima del tercer valor mayor). Estas empresas son nombradas en zona de MORTALIDAD.
- Zona 4: Empresas ubicadas por debajo de la mediana o media, clasificadas en zona de PERDURABILIDAD COMPROMETIDA.
- Zona 5: Empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado. Estas empresas son empresas en ESTADO TANÁTICO.

A continuación se presenta la tabla que ilustra la clasificación final de las empresas principales de bebidas no alcohólicas y su desempeño en el mercado colombiano.

Tabla 5. Zonas de desempeño y su evolución en empresas del sector “bebidas no alcohólicas” en Colombia durante los años 2005 a 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
DESEMPEÑO SUPERIOR	●	●	●	●	■
DESEMPEÑO MEDIO					●
MORTALIDAD				●	■
PERDURABILIDAD COMPROMETIDA	●	●	●	■	●
ESTADO TANÁTICO					

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla, las empresas del sector bebidas no alcohólicas en Colombia durante los años 2005 a 2009 han tenido un comportamiento algo variable.

El líder Femsa –con su marca insignia Coca-Cola– estuvo clasificado en desempeño superior durante los años 2005 a 2008, siempre por encima de Postobón (según el ROA y sus indicadores estadísticos) y sólo fue superada en el 2009 por AjeColombia, el nuevo competidor. Para este año Femsa fue ubicada en desempeño medio.

Por su parte, Postobón tuvo algunas variaciones en los primeros años (2005 a 2007) fue clasificada como una empresa en perdurabilidad comprometida, aunque es un competidor fuerte para Femsa que resalta por su permanente innovación en productos y variedad de sabores. Luego, en el año 2008, a pesar del ingreso de AjeColombia al mercado, Postobón registra un mejor desempeño y se ubica en la zona media, aunque en el 2009, gracias al crecimiento sorprendente de AjeColombia, vuelve a ser clasificada en zona de perdurabilidad comprometida.

Finalmente, según sus indicadores, AjeColombia –que entra al mercado en 2008– es clasificada en zona de perdurabilidad comprometida, pero ya que es su primer año en el mercado se deberá evaluar su desempeño con los años subsiguientes. Y es precisamente en el año 2009 en el que presenta un crecimiento arrollador, y se ubica en un desempeño superior en tan sólo su segundo año de competencia en el mercado colombiano.

Las estrategias que utiliza esta empresa deberán ser evaluadas minuciosamente por el resto de sus competidores, ya que indiscutiblemente –demostrado con datos e indicadores reales– logró apoderarse de una buena porción

del mercado de bebidas no alcohólicas y afectó a las otras dos industrias de tradición.

Análisis de los resultados del hacinamiento cuantitativo

Los resultados del hacinamiento cuantitativo aportan valiosa información al comportamiento de las empresas del sector de bebidas no alcohólicas en Colombia durante los últimos cinco años (2005-2009).

En el análisis de los datos es posible observar que la variación de las empresas no es muy significativa; se trata de un mercado muy cerrado y competitivo. Femsa sólo se clasificó en zona de desempeño superior y medio, mientras que Postobón –siendo una empresa muy sólida que forma parte de un grupo empresarial extenso y seguro– siempre fue clasificada en zona de perdurabilidad comprometida. Es muy posible que esta clasificación sea producto de la comparación con cifras tan altas como las que registra Femsa, y que Postobón sea un sólido competidor del mercado sin importar que no haya estado en zona de desempeño superior según la herramienta de análisis.

Ninguna empresa tuvo clasificación negativa en zona de estado tanático, lo que habla de la rentabilidad y sostenibilidad de la industria en el mercado colombiano. Todas las empresas registraron una tendencia al crecimiento año tras año, e incluso en el 2009, a pesar del crecimiento inesperado de Aje-Colombia, Femsa y Postobón también tuvieron mayores indicadores, lo que habla de que el sector bebidas no alcohólicas creció en los últimos años en Colombia, y el consumo y la rentabilidad también han aumentado.

Este crecimiento del sector se dio a pesar de los fenómenos climáticos que se reflejan en los cambios del consumo de líquidos y bebidas y, más importante aún, a pesar de la recesión económica de los años 2008 y 2009 que fueron los años de crisis económica mundial y nacional. Esto puede ser posible gracias a las estrategias innovadoras, de publicidad y de distribución que han adoptado las empresas en el sector.

En general el sector es estable y concentrado, aunque el ingreso al mercado de AjeGroup ha representado conmoción y grandes cambios en el consumo y la porción del mercado de bebidas no alcohólicas que Femsa y Postobón habían tenido aseguradas durante muchos años en Colombia.

4.1.2. Hacinamiento cualitativo

A continuación se presenta un complemento del análisis del sector bebidas no alcohólicas: *el análisis cualitativo*. Éste pretende servir de apéndice a las causas que explican el comportamiento del sector y el nivel de desempeño de cada una de las empresas incluidas en este análisis.

Determinación de necesidades

Para determinar las necesidades del sector a comparar, es necesario identificar las variables y puntos clave que dinamizan el sector de bebidas no alcohólicas. Se decidió incluir seis variables que son determinantes al momento de que el consumidor decida elegir cualquiera de los productos: costo-beneficio, producto, servicio, calidad, responsabilidad social y plaza. Estas variables, a su vez, tienen clasificación de las necesidades relacionadas con cada una de ellas, las cuales definiremos en la siguiente tabla:

Tabla 6. Determinación y definición de las necesidades para el análisis cualitativo del sector “bebidas no alcohólicas”

TIPO	NECESIDADES	DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES
COSTO/BENEFICIO	PRECIO COMPETITIVO	Valor monetario que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto, buscando maximizar su compra.
	OPCIONES DE EMPAQUETAMIENTO	Posibilidad de que el consumidor encuentre variedad en cuanto a paquetes de empaques (<i>six packs, duo packs, etc.</i>)
	PROMOCIONES	La empresa realiza promociones especiales durante algunos periodos del año o descuentos por temporadas.
PRODUCTO	TOP OF MIND	Primera marca que recuerda el consumidor frente a un <i>comodity</i> .
	IMAGEN	El producto tiene una buena percepción en el mercado.
	VARIEDAD DE SABORES	Hace referencia a diferentes opciones de sabores que presenta la empresa en cada una de sus líneas.
	PORTAFOLIO SALUDABLE	El producto genera la atracción de nuevos clientes porque cuida la salud del consumidor.
	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	Capacidad de generación de nuevos productos, colores y sabores.

Continúa

TIPO	NECESIDADES	DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES
PRODUCTO	INNOVACIÓN DE EMPAQUES	Capacidad de generación de nuevos empaques, tamaños y materiales.
	NUTRICIÓN	Dentro de las características del producto presenta valores agregados que lo hacen ser más nutritivo o generar complementos nutricionales.
	EMPAQUES RECICLABLES	Uso de materiales ambientalmente responsables en la fabricación de empaques.
	PRESENTACIÓN	Apariencia agradable del producto.
	VIDA ÚTIL	Parámetro de tiempo: fecha de expiración de cada producto dependiendo del empaque, la carbonatación, las condiciones de fabricación y las externas.
SERVICIO	PRESENCIA EN MEDIOS	Forma de interactuar con el consumidor: televisión, radio, revistas.
	CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN	La empresa entrega al cliente todos los detalles necesarios para garantizar las características físicas, microbiológicas y organolépticas del producto durante su periodo de vida útil.
	CANALES DE SERVICIO AL CLIENTE	Medios de contacto que tiene el cliente hacia la empresa: buzón de sugerencias, comentarios, quejas, solicitudes y reclamos.
	CUMPLIMIENTO DE PROMESAS AL CONSUMIDOR	Capacidad de no fallar los acuerdos de calidad establecidos para el producto.
	EXHIBICIÓN	Productos accesibles en neveras, <i>bag in box</i> , dispensadores.
CALIDAD	CERTIFICACIÓN	La empresa cuenta con certificación en sus procesos, cumplimiento de norma ISO para producción limpia.
	HIGIENE	Calidad higiénica del producto entregado al consumidor final.
	TECNOLOGÍA	Tecnificación de los procesos de producción.
	MEJORAMIENTO CONTINUO	La empresa realiza modificaciones en sus procesos para obtener resultados óptimos.
	INTEGRACIÓN DE PROVEEDORES	Lazos estrechos entre empresas que permiten el beneficio bilateral y que pueden hacer que la cadena de suministros y abastecimiento sea más eficiente y de mayor calidad.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	MITIGACIÓN DE IMPACTOS NEGATIVOS	Uso adecuado de recursos naturales y control de desechos contaminantes como resultado de sus procesos productivos.
	PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	Apoyo a fundaciones y organizaciones en actividades para beneficio de comunidades específicas.
	DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO	Desarrollo de mejores prácticas (capacitación, ambiente laboral, formación, desempeño por competencias, carreras corporativas) con impacto en todos los procesos productivos.
	COBERTURA NACIONAL	La empresa tiene alcance en todo el territorio del país. El producto es conocido a lo largo y ancho de la nación.

Continúa

TIPO	NECESIDADES	DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES
RESPONSABILIDAD SOCIAL	COBERTURA INTERNACIONAL	La empresa exporta sus productos y servicios a otros países. El producto es reconocido en varias partes del mundo.
	RUTAS DE DISTRIBUCIÓN	Los caminos de acceso a todos los lugares donde se abastece el producto son eficientes y oportunos.
	CANALES ALTERNOS	La empresa cuenta con formas de distribución, venta y publicidad innovadoras y diferentes: semáforos, puntos deambulantes y demás.
	ACCESIBILIDAD AL PRODUCTO	Al consumidor final le es fácil acceder a cada producto: se encuentra en tiendas, supermercados, restaurantes, máquinas dispensadoras, etc.

Fuente: elaboración propia.

Luego se definió el peso porcentual de cada necesidad o variable, utilizando una matriz de impacto entre ellas, y se calificó 1 (uno) cuando influye y 0 (cero) cuando no incluye. A continuación encontraremos los resultados:

Tabla 7. Determinación del peso porcentual de las variables para análisis cualitativo de sector “bebidas no alcohólicas”

DETERMINACIÓN DE PESO PORCENTUAL								
	CB	PRODUCTO	SERVICIO	CALIDAD	RSE	PLAZA	SUMATORIA	PORCENTAJE
CB	X	0	1	0	0	1	2	10.53
PRODUCTO	1	X	0	1	1	1	4	21.05
SERVICIO	1	1	X	1	0	1	4	21.05
CALIDAD	1	1	0	X	1	1	4	21.05
RSE	1	0	0	0	X	1	2	10.53
PLAZA	1	0	1	1	0	X	3	15.79
	5	2	2	3	2	5	19	100

Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar que tenemos tres variables que reflejan el mismo grado de importancia al momento de elegir un producto, y son las que más incidencia tienen en la elección o preferencia que el consumidor realiza sobre un producto u otro: Producto, Servicio y Calidad.

Evaluación del grado de imitación de las empresas del sector

Luego de haber determinado el peso porcentual de cada variable, se califica qué tanto imita la empresa el comportamiento normal del sector para suplir las necesidades del cliente final (consumidor final). Se utilizó la siguiente escala:

- 1:** Empresas que no imitan el comportamiento común del sector.
- 2:** Empresas que poco imitan, o lo hacen a nivel medio, el comportamiento común del sector.
- 3:** Empresas que imitan el comportamiento común del sector.

Tabla 8. Nivel de imitación de las empresas del sector “bebidas no alcohólicas”

HACINAMIENTO CUALITATIVO SECTOR BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS						
TIPO	PESO(%)	NECESIDADES	POSTOBÓN	FEMSA	AJECOLOMBIA	PEPSICO
COSTO BENEFICIO	10.53	PRECIO	1	1	1	3
		OPCIONES EMPAQUETAMIENTO	3	3	1	3
		PROMOCIONES	3	3	2	3
		SUMA	7	7	4	9
		CALIFICACIÓN	0.665	0.665	0.38	0.855
PRODUCTO	21.05	RECONOCIMIENTO DE MARCA	1	1	3	3
		TOP OF MIND	3	1	3	3
		IMAGEN	3	3	1	3
		VARIEDAD DE SABORES	1	1	3	3
		PORTAFOLIO SALUDABLE	3	3	2	3
		INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	3	3	3	3
		INNOVACIÓN DE EMPAQUES	3	2	3	3
		NUTRICIÓN	2	3	3	3
		EMPAQUES RECICLABLES	3	3	3	3
		PRESENTACIÓN	3	3	3	3
		VIDA ÚTIL	3	3	3	3

Continúa

HACINAMIENTO CUALITATIVO SECTOR BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS						
TIPO	PESO(%)	NECESIDADES	POSTOBÓN	FEMSA	AJECOLOMBIA	PEPSICO
PRODUCTO	21.05	SUMA	28	26	30	33
		CALIFICACIÓN	1.33	1.2	1.4	1.6
SERVICIO	21.05	PRESENCIA EN MEDIOS	3	3	1	3
		CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN	3	3	3	3
		CANALES DE SERVICIO AL CLIENTE	3	3	2	3
		CUMPLIMIENTO PROMESAS AL CONSUMIDOR	3	3	2	3
		EXHIBICIÓN	3	3	2	3
		SUMA	15	15	10	15
		CALIFICACIÓN	0.7	0.7	0.5	0.7
CALIDAD	21.05	CERTIFICACIÓN	3	3	3	3
		HIGIENE	3	3	3	3
		TECNOLOGÍA	3	3	3	3
		MEJORAMIENTO CONTINUO	3	3	3	3
		INTEGRACIÓN DE PROVEEDORES	1	3	3	3
		SUMA	13	15	15	15
		CALIFICACIÓN	0.6	0.7	0.7	0.7
RSE	10.53	MITIGACION DE IMPACTOS NEGATIVOS	3	3	3	3
		PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	2	2	1	2
		DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO	3	3	3	3
		SUMA	8	8	7	8
		CALIFICACIÓN	0.5	0.5	0.4	0.5

Continúa

HACINAMIENTO CUALITATIVO SECTOR BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS						
TIPO	PESO(%)	NECESIDADES	POSTOBÓN	FEMSA	AJECOLOMBIA	PEPSICO
PLAZA	15.79	COBERTURA NACIONAL	3	3	1	3
		COBERTURA INTERNACIONAL	3	3	3	3
		RUTAS DE DISTRIBUCIÓN	3	3	1	3
		CANALES ALTERNOS	3	3	1	3
		ACCESIBILIDAD AL PRODUCTO	3	3	1	3
		SUMA	15	15	7	15
		CALIFICACIÓN	1.0	1.0	0.4	1.0
	100	TOTAL	3.6	3.6	3.0	4.1

Fuente: elaboración propia.

Determinación del grado de confluencia estratégica

En general, las empresas presentan un nivel similar de imitación, es decir un comportamiento sin grandes diferenciaciones estratégicas. Las variables que más peso tienen en este análisis son precisamente las que más influyen en la escogencia y en la preferencia de los consumidores.

Es así como las necesidades descritas en las variables Producto, Servicio y Calidad determinan la confluencia estratégica del sector.

Todas las empresas enfocan sus mayores esfuerzos y estrategias (ya sean imitadas o no) en estas tres variables y en solucionar estas necesidades. Es decir que el nivel de confluencia estratégica es alto, siendo PepsiCo la empresa en Colombia que más imita en el sector. Las explicaciones no son difíciles de encontrar: es una franquicia manejada por Postobón, así que la publicidad, los canales de distribución, las tecnologías, la presencia en medios y todas las necesidades están sujetas a las estrategias que utilice ésta para competir en el sector colombiano.

Análisis de resultados del hacinamiento cualitativo

Aunque todas las empresas obtuvieron una calificación muy similar en el grado de imitación de sus estrategias, PepsiCo se destaca con la calificación más alta y AjeColombia con el más bajo nivel de imitación.

En general todas las empresas imitan en el sector, lo que hace difícil hablar de grados de divergencia estratégica, ya que las diferencias en las calificaciones son muy pocas. Es un sector con productos y estrategias muy poco diversas; aunque todos se encuentran en innovación constante, las estrategias son imitadas rápidamente y en el mercado es posible encontrar muchos productos similares de diferentes marcas, en el mismo lugar y con similitud de precios.

Por su parte, AjeColombia obtuvo la menor calificación en cuanto al grado de imitación. Sin embargo, es posible que esto sea porque todavía no ha incursionado con la totalidad de su portafolio de productos a Colombia, además de que actualmente sólo cuenta con una embotelladora en todo el país y no tiene presencia en los lugares a donde llegan Postobón, Femsa y PepsiCo.

AjeColombia llega con sus productos a tiendas de barrio principalmente, siendo los estratos socioeconómicos bajos y el mercado masivo su principal objetivo. Por ahora no es muy fuerte en las grandes superficies ni con publicidad en los principales medios de comunicación. Aunque es allí donde tiene su principal ventaja competitiva: mucho campo para crecer e innovar para competir con las demás.

4.1.3. Definición del grado de hacinamiento

En definitiva, el hacinamiento del sector es alto. Existen dos grandes empresas (Femsa y Postobón) que tradicionalmente han estado presentes en la mayoría de porción del mercado en Colombia, y además Postobón compite contra PepsiCo en sus productos. Sin embargo, desde finales de 2007 ingresó a la competencia AjeColombia y dinamizó el sector, exigiendo cambios en las estrategias competitivas de las otras dos grandes empresas.

Éste es un sector que requiere de innovación constante, de aumento en la variedad de sabores, de cambios en los métodos de promociones y publicidad, de abarcar mercados objetivos nuevos, en fin... Se trata de empresas con una alta exigencia en su planeación estratégica ya que aunque el sector ha crecido a pesar del ingreso del nuevo competidor, todas tienen altos niveles de imita-

ción en sus actividades, así que requieren diferenciadores estratégicos en el corto plazo para asegurar la perdurabilidad en el mercado.

4.2. Panorama competitivo

Para este análisis se tomaron en cuenta las necesidades utilizadas y comparadas en el análisis del hacinamiento cualitativo, pero se adicionaron los canales de distribución como punto clave y posible diferenciador en las estrategias competitivas.

Además se realiza la medición de la presencia de las empresas en cada una de las categorías o variedades de productos en los que se ramificó el análisis. Las variedades de cada producto y las marcas más reconocidas fueron expuestas –incluida su imagen– al inicio de este análisis, en la sección de caracterización del sector.

Recordaremos las categorías principales para efectos prácticos:

- GASEOSAS
- JUGOS
- AGUAS (Incluyendo aguas saborizadas)
- TÉ
- ENERGIZANTES E HIDRATANTES

De manera gráfica se puede observar la calificación del panorama competitivo en la siguiente tabla, donde cada empresa tuvo asignado un color.

El color blanco representa los espacios en los que una empresa específica no tiene presencia o no sufre dicha necesidad, es decir, que constituye oportunidades estratégicas para dicha empresa.

Las manchas grises son los espacios en los que existen necesidades insatisfechas para el consumidor final, que ninguna empresa sufre. Son oportunidades estratégicas para el sector.

A continuación se puede apreciar el panorama competitivo del sector bebidas no alcohólicas:

Necesidades												
Higiene												
Tecnología												
Mejoramiento continuo												
Integración de proveedores												
Mitigación de impactos negativos												
Proyección a la comunidad												
Desarrollo de capital humano												
Variedades	Gaseosas		Jugos		Aguas		Energizantes		Té		Hidratantes	
Cobertura nacional												
Cobertura internacional												
Rutas de distribución												
Canales alternos												
Accesibilidad al producto												

Fuente: elaboración propia.

	POSTOBÓN
	FEMSA
	AJE COLOMBIA
	PEPSICO

Análisis del panorama competitivo

Las conclusiones del análisis del sector por medio del hacinamiento cuantitativo y cualitativo son reproducibles en el panorama competitivo; es decir, se trata de un sector con alto nivel de competitividad y hacinamiento. Las estrategias son muy similares, no existen diferencias representativas que marquen un hito en la competencia de las bebidas no alcohólicas en Colombia.

Es posible decir que AjeColombia es la empresa que ofrece precios competitivos (más bajos) en su variedad de productos, pero no tiene energizantes en su portafolio de servicios para Colombia. Además, en ninguna de sus variedades es la marca más reconocida por los consumidores (*top of mind*) y tampoco ofrece canales alternos de distribución de sus productos.

Postobón y Femsa son las empresas que mayor presencia tienen en la suplencia de todas las necesidades seleccionadas y en toda la variedad de productos, lo cual las deja en una situación de competencia cerrada y concentrada, donde la única salida es la innovación.

Por su parte PepsiCo no compite en el mercado con ninguna marca de jugos, aguas ni energizantes, lo que hace que ésta sea una oportunidad de expansión, crecimiento y competitividad para la empresa.

Las manchas grises de la Tabla 9, que hablan de necesidades insatisfechas para el sector, muestran la posibilidad de explorar en el contenido de frutas en productos como las gaseosas, las aguas y los energizantes.

No existe variedad de sabores ni portafolio saludable para la categoría de energizantes, los únicos son RedBull® y Peak®, que aunque ofrecen las opciones *light*, tienen componentes con moderado riesgo para la salud en el sistema cardiovascular y nervioso principalmente, y además sólo ofrecen un único sabor. Adicionalmente no presentan variedad de empaques: RedBull® en lata, y Peak® en vidrio y lata de un solo tamaño.

Así mismo, las bebidas hidratantes tienen necesidades insatisfechas principalmente en la variedad de sus empaques, pues todas disponen de envases plásticos, no retornables y de un solo tamaño.

Según la Tabla 9, en general son pocas las manchas no exploradas por el sector de bebidas no alcohólicas en Colombia. Los portafolios de productos y sus características son muy similares, al igual que los canales de distribución que utilizan. Es un sector altamente competitivo.

4.3. Análisis de las fuerzas del mercado

El estudio de fuerzas del mercado se realizó con base en el modelo teórico desarrollado por Michael Porter. Para ello el estudio se apoya en un *software* desarrollado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario² en el cual se tienen unos aplicativos para el análisis de cada una de las cinco fuerzas. Con ayuda de éste se procedió a estudiar las empresas que se contemplaron en la investigación del panorama competitivo anterior. El análisis de las fuerzas del mercado implica revisar, para cada uno de los sectores estudiados, cinco grandes categorías que permiten una mejor percepción de lo que ocurre en ellos, éstas son: *riesgo de ingreso*, *rivalidad entre los competidores*, *poder de negociación de proveedores*, *poder de negociación de compradores* y *riesgo de sustitución*.

Para el sector estudiado, los resultados fueron los siguientes: riesgo de ingreso: 1,65; nivel de rivalidad de competidores: 4,11; poder de negociación de los proveedores: 2,67; poder de negociación de los compradores: 2,30; bienes sustitutos 3,40.

Podemos identificar que el puntaje obtenido para *Bienes sustitutos* es de 3,40, lo cual es relativamente alto. En este sector existen muchos segmentos que satisfacen la necesidad básica de líquidos como té, agua, energizantes, lácteos, maltas, jugos y muchos más. La mayoría, a pesar de que tienen funciones principales diferentes, pueden afectar la participación del mercado de los competidores en bebidas gaseosas y representan competencia en algún grado. Se podría decir que la sed, como necesidad básica, puede encontrar opciones de satisfacción en cada persona según su poder adquisitivo, la hora de consumo, el gusto, color, sabor, la vida sana, etc., lo cual complejiza la toma de decisión por parte del consumidor.

Ampliando este concepto, es relativamente fácil encontrar productos sustitutos para las bebidas no alcohólicas. Es decir, cuando el principal objetivo es calmar la sed, es posible reemplazar estas bebidas por otras como la cerveza

² “Metodología para la lectura de las tablas y los gráficos del *software*. El *software* permite evaluar cada una de las fuerzas del mercado a través del siguiente código de calificación: I= Inexistente; B= Bajo; MB= Medio Bajo; E= En equilibrio; Ma= Medio Alto; A= Alto. La persona que realiza el estudio asigna, mediante un análisis, su calificación a cada una de las variables que conforman las fuerzas. En una tabla individual... en la parte inferior de ellas [de las tablas] se presenta la calificación final. Finalizado el procedimiento se encuentran tablas y gráficos que resumen el análisis estructural de fuerzas del mercado. Posteriormente se interpretan los resultados y se prepara el informe para el grupo o personas de la empresa encargadas del direccionamiento estratégico”. Restrepo Puerta, Luis Fernando & Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. *Fuerzas del Mercado Mejorado*.

o la malta. Y más importante aún, existe un sustituto muy fácil de adquirir, mucho más económico, funcional y apto para todo tipo de consumidores como las bebidas en polvo, que ahora abren un portafolio de variedad de sabores y categorías (jugos, té, hidratantes y demás) que generan una verdadera competencia al sector de bebidas no alcohólicas que hemos analizado.

Cuando revisamos el puntaje para *Poder de negociación de proveedores* tenemos un resultado de 2,67, un término medio. Realmente los proveedores son iguales para toda la industria pero representan una ventaja para una de las marcas porque están integrados en el mismo grupo empresarial que es el caso de Postobón. A este grupo pertenecen empresas azucareras, de envases y de tapas, logística que realmente no podría definirse como independiente frente al sector en caso de manifestarse como *sector proveedores*.

Al observar el puntaje de *Riesgo de ingreso* encontramos un indicador bajo (1,65). Realmente, consolidarse en el sector como una empresa requiere de alta inversión en tecnología, así como en sistemas de distribución, conocimiento del mercado y en contar con un portafolio de productos claramente diferenciados por los cuales los consumidores abandonen su lealtad con la marca preferida o cuyo *top of mind* recuerden como primera opción.

En el caso de *Poder de negociación de compradores* el valor es medio alcanzando con un puntaje de 2,30. Realmente, ante las diferentes opciones que tiene el consumidor, éste no tendría mayor interés en tener una posición ventajosa ya que puede cambiarse de marca mas rápido de lo que la empresa quiera. De hecho, muchos pueden tener una fidelidad de marca compartida solamente definida por el momento de consumo o su percepción de la marca (juventud, familia, sentimientos, emoción, etc.).

Como último elemento tenemos *Nivel de rivalidad entre los competidores*, que alcanza un registro de 4,11, una posición alta. En este sector las diferentes acciones para mejorar participación de mercado se dan por lo general en periodos cortos –casi por semana– en los que cada cual ejecuta estrategias con el objetivo de mejorar los indicadores de ventas. Permanentemente vemos campañas para aumentar el consumo por medio de sabores, presentaciones, obsequios, innovación de envase, beneficios adicionales, alianzas con productos complementarios, etc. Los resultados se miden en variables diarias que identifican tendencias y oportunidades a las cuales se debe responder de manera inmediata. Hemos visto un sinnúmero de estrategias que incluyen hasta empaquetamiento con productos diferentes en todo sentido, pero que

satisfacen una necesidad derivada del uso del producto ancla como es el caso de pinturas-gaseosas (Homecenter). La intensidad en este nivel es tan alta que exige de las empresas competidoras una capacidad de respuesta y adaptación prácticamente en tiempo real.

4.4. Estudio de competidores

Para establecer las áreas de ventaja o desventaja competitiva se desarrolla a continuación el análisis de competidores conformado por cuatro etapas: supuestos del sector, crecimiento potencial de los competidores y los índices de erosión que pretenden evaluar el cumplimiento de la estrategia así como el manejo que tiene cada empresa de la productividad.

4.4.1. Supuestos del sector “bebidas no alcohólicas”

- Las gaseosas no pueden tener contenido de frutas.
- Las gaseosas sólo pueden estar endulzadas con azúcar.
- Las gaseosas engordan.
- Las gaseosas no tienen componentes nutritivos.
- Los líquidos embasados en *tetra pack* tienen sabor a cartón.
- Es necesario poseer unidad de transporte propio para poder distribuir bebidas no alcohólicas en Colombia.
- La mejor publicidad en Colombia es aquella que se hace a través del fútbol.
- La presencia en medios de comunicación incrementa las ventas de bebidas no alcohólicas.
- Saludable, nutritivo y delicioso no son combinables.

El primer supuesto se encuentra actualmente en investigación, sin embargo existen dificultades en cuanto a la combinación de la carbonatación con la fruta, la apariencia y la consistencia. En el mercado no existen gaseosas con contenido de frutas aún, pero son posibilidades que pueden ser investigadas y probadas por las empresas.

El segundo y el tercer supuesto hablan de uno de los principales componentes que contienen las gaseosas: el azúcar. Existen endulzantes alternos para

las gaseosas –como la remolacha–, sin embargo son más costosos. Durante el año 2009, cuando los principales ingenios azucareros del país tuvieron recesos en sus producciones por la crisis de éste sector, las gaseosas fueron endulzadas con extractos de la remolacha y otros productos naturales, sin cambiar las propiedades de sabor ni consistencia de los productos.

Pero, endulzar las gaseosas con azúcar ha resultado más práctico para las embotelladoras. Colombia cuenta con grandes ingenios azucareros, por lo que la producción es mayor y los precios no son altos. Lo que hace que las gaseosas no sean el producto más saludable en cuanto a bebidas no alcohólicas e precisamente su alto contenido en azúcar, pues éste puede favorecer el aumento de peso corporal y de enfermedades concomitantes como la diabetes. Y, aunque ahora existe la tendencia por las gaseosas y productos *light*, éstos son endulzados con extractos de productos naturales, pero en gran parte son químicos artificiales, lo cual los aleja de ser productos saludables.

En cuanto al empaque, los productos alimenticios como la leche, el té, los jugos y todos los que tienen diferentes alternativas de empaque y han incursionado en el *tetra pack* han sido probados en sabor y textura y se ha llegado a la conclusión de que estas propiedades no se ven alteradas por el tipo de empaque.

Si hablamos del tipo de transporte para la distribución de los productos, podemos decir que el supuesto postulado es falso. En Colombia existen flotas de transporte altamente eficientes y pueden existir convenios entre las embotelladoras y los prestadores del servicio de transporte. Sin embargo, Femsa y Postobón poseen sus propias unidades de transporte, lo que puede hacer más ágil y eficiente el servicio, pero ésta no se convierte en una condición para ingresar al mercado.

En cuanto al tipo de publicidad, es conocido que en Colombia el deporte más masivo y concurrido es el fútbol y ésta es una gran oportunidad de publicidad para empresas como las de este sector. Sin embargo, existe posibilidad en otros eventos masivos, ya sean deportivos, de recreación, culturales, espacios académicos, o incluso la presencia en medios de comunicación puede facilitar el conocimiento y la recordación del producto por parte del consumidor. No obstante, una empresa como AjeColombia, cuyo mercadeo no está enfocado en los medios de comunicación, ha tenido gran éxito en poco tiempo en el país al lograr incursionar en las pequeñas tiendas y superficies, y así ha ubicado su mercado objetivo. Además, ahora planea y está adoptando estrategias de

publicidad más contundentes y masivas como el patrocinio de un equipo de fútbol reconocido a nivel mundial.

Por último, respecto al supuesto sobre la combinación de características sobresalientes y agradables del producto: saludable, nutritivo y delicioso, se puede decir que ahora es posible y fácil adquirir productos que contengan estas tres características. Las empresas están incursionando en el mercado de los jugos, pues les están adicionando características nuevas y diferentes que son beneficiosas para el consumidor. De esta manera, han logrado convertir este producto en un sustituto de las gaseosas y en un complemento de la alimentación y los hábitos saludables de vida de las personas.

4.4.2. Crecimiento potencial sostenible

Esta parte del análisis inicia con los datos financieros de las empresas para el periodo 2005-2009. Más adelante se anexa la tabla de resultados que ilustra numéricamente los hallazgos. Esta información se encuentra disponible en la página web de la Superintendencia de Sociedades y ha sido consultada específicamente empresa por empresa. También hay información tomada de las bases de datos de revistas como *Dinero* y *La Nota Económica*, en su *ranking* de “1000 empresas en Colombia” y de “Las 500 mejores empresas de Colombia”. Para el cálculo de intereses se tomó como base el IPC (Índice de Precios al Consumidor) anual correspondiente y se le sumó dos puntos.

Este análisis se basa en el cálculo del crecimiento intrínseco y extrínseco de las empresas del sector como consecuencia de su actividad financiera, lo que permite determinar su situación real de rentabilidad que complementa ampliamente el primer análisis que se efectuó en el hacinamiento cuantitativo.

La tabla siguiente presenta los valores del crecimiento potencial de las empresas del sector:

Tabla 10. Crecimiento intrínseco, extrínseco y crecimiento potencial sostenible del sector “bebidas no alcohólicas”, 2005 a 2009

	Años y empresas	CI	CE	CPS
2005	POSTOBÓN	6.05%	0.22%	6.27%
	FEMSA	10.22%	0.32%	10.54%
	SECTOR	8.76%	0.39%	9.16%
	Años y empresas	CI	CE	CPS
2006	POSTOBÓN	4.81%	0.11%	4.91%
	FEMSA	10.76%	0.25%	11.01%
	SECTOR	8.32%	0.24%	8.56%
	Años y empresas	CI	CE	CPS
2007	POSTOBÓN	8.62%	0.21%	8.83%
	FEMSA	11.69%	0.33%	12.02%
	SECTOR	10.85%	0.37%	11.22%
	Años y empresas	CI	CE	CPS
2008	POSTOBÓN	5.71%	0.17%	5.88%
	FEMSA	15.61%	1.66%	17.26%
	AJE COLOMBIA	10.15%	90.27%	100.42%
	SECTOR	11.54%	0.89%	12.42%
	Años y empresas	CI	CE	CPS
2009	POSTOBÓN	7.71%	0.09%	7.81%
	FEMSA	15.12%	0.44%	15.57%
	AJE COLOMBIA	22.96%	3.61%	26.56%
	SECTOR	12.99%	0.55%	13.54%

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, el crecimiento intrínseco de las empresas siempre se mantuvo positivo y fue creciente, lo cual influye de manera directa en el sector. Para Postobón se presentaron altibajos no significativos año tras año, aun con el ingreso de AjeColombia a partir del 2007. Por su parte, Femsa presenta crecimiento anual continuo, aunque se resiente para el segundo año de ingreso de AjeColombia que en el primer año duplicó su crecimiento intrínseco y afectó a las empresas del sector (2008-2009).

Cuando se analizan los crecimientos potenciales sostenibles de las empresas con el sector, podemos evidenciar una posición líder de Femsa porque lo supera cada año. A partir de eso las empresas revisan cómo consolidarse y buscan diversificación de productos que mejoren su mezcla de portafolio. Postobón, al estar por debajo, asume la misma estrategia y puede apalancarse en otras empresas del grupo que le permiten continuar compitiendo en el sector.

El ingreso de AjeColombia definitivamente dinamiza la competencia y comienza a obtener participación de mercado con diferentes productos que se diferencian por el sabor, precio y presentación. También aprovecha de manera distinta los canales tradicionales de distribución pero con mayor impacto en cobertura y por lo tanto en volumen de ventas.

El sector en general está creciendo. Y esto se debe a que se están presentando nuevas oportunidades en necesidades de consumo específicas aún por identificar, así como tendencias nuevas sobre beneficios adicionales diferentes de sabor, satisfacción de la sed como tal o cuidado de la figura.

4.4.3. Índices de erosión

Los índices de erosión permiten establecer si la empresa presenta problemas de estrategia o de productividad. Existe *erosión de la estrategia* cuando la tasa de crecimiento de la utilidad supera la tasa de crecimiento de los ingresos de una empresa, en una relación mayor o igual de tres a uno y conjuntamente con una disminución en los costos. Existe *erosión de la productividad* cuando la tasa de crecimiento de los ingresos supera la tasa de crecimiento de la utilidad en un valor mayor o igual de tres a uno, junto con un aumento de los costos. En otras palabras, la erosión de la estrategia refleja un problema donde hay utilidades sin tener ingresos, y no hay procesos de mejora continua; la erosión de la productividad refleja problemas de sobrecostos debido a ineficiencias.

Para realizar el cálculo es necesario identificar la variación anual en términos porcentuales de las utilidades, ingresos y costos de las empresas del sector. La tabla siguiente presenta dichas variaciones.

Tabla 11. Delta de utilidades-ingresos y costos, 2005 a 2009

DELTA UTILIDAD	POSTOBÓN	FEMSA	AJE COLOMBIA	SECTOR
2005-2006	16%	26%	0%	23%
2006-2007	76%	22%	0%	36%
2007-2008	-49%	3%	0%	-14%
2008-2009	149%	21%	6706%	56%
DELTA INGRESOS	POSTOBÓN	FEMSA	AJE COLOMBIA	SECTOR
2005-2006	-2%	11%	0%	6%
2006-2007	23%	10%	0%	15%
2007-2008	-1%	28%	0%	25%
2008-2009	17%	23%	100%	26%
DELTA COSTOS	POSTOBÓN	FEMSA	AJE COLOMBIA	SECTOR
2005-2006	4%	6%	0%	5%
2006-2007	15%	7%	0%	10%
2007-2008	7%	29%	0%	31%
2008-2009	17%	20%	90%	24%

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se hace un cálculo de los indicadores, en el cual el índice de erosión de la estrategia resulta de dividir la variación de las utilidades entre la variación de los ingresos y el índice de erosión de la productividad resulta de dividir la variación de los ingresos entre la variación de las utilidades. Un valor superior indica que existe algo anormal y que la empresa puede estar sufriendo problemas de direccionamiento estratégico o de ineficiencias. Cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es tres o más veces mayor a la tasa de crecimiento de los ingresos se presenta una posible erosión de la estrategia y, además, una reducción en los costos.

Cuando la tasa de crecimiento de los ingresos supera a la de la utilidad en una relación igual o mayor a 3, y existe aumento de los costos, es posible la erosión de la productividad. Cuando en más de dos años consecutivos permanece dicha situación, puede indicarse que las empresas sufren dichas patologías. La tabla siguiente presenta lo obtenido en el sector.

Tabla 12. Índices de erosión

EROSIÓN ESTRATÉGICA	POSTOBÓN	FEMSA	AJE COLOMBIA
2005-2006	-9.09	2.33	0.00
2006-2007	3.35	2.16	0.00
2007-2008	39.54	0.11	0.00
2008-2009	8.80	0.91	66.94
EROSIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	POSTOBÓN	FEMSA	AJE COLOMBIA
2005-2006	-0.11	0.43	0.00
2006-2007	0.30	0.46	0.00
2007-2008	0.03	9.21	0.00
2008-2009	0.11	1.10	0.01

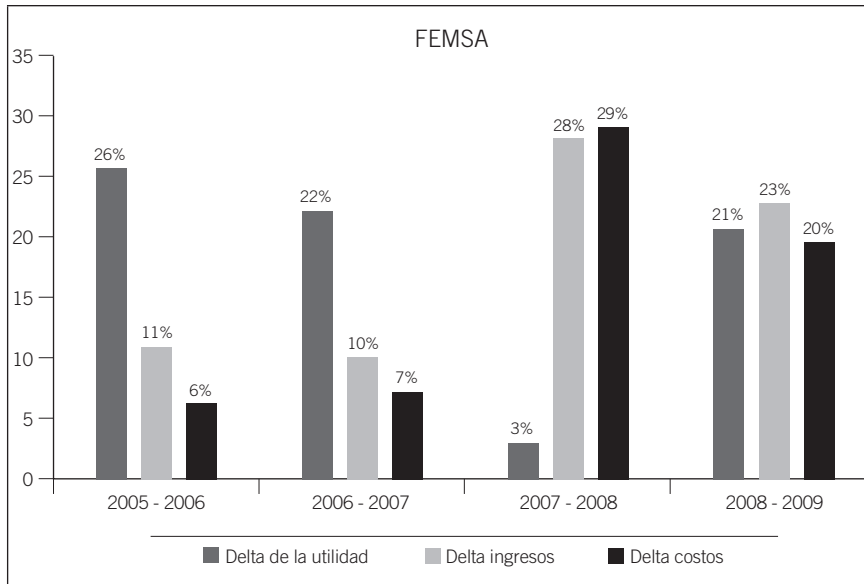
Fuente: elaboración propia.

Para el periodo 2005-2009 ninguna de las características de la erosión de la estrategia fue cumplida por las empresas analizadas del sector de bebidas no alcohólicas, por lo tanto no existe esta erosión ni hay indicios de que se presente. Sin embargo, es de resaltar que para el periodo 2005-2006 aparece Postobón con un número negativo, del cual podemos decir, en este caso, que sólo es generador de ruido pero no síntoma de mal estado. También para este periodo las utilidades son mayores que los ingresos –los cuales decrecieron– y los costos aumentaron; esto indica que no se presentó ningún tipo de erosión, simplemente hubo un comportamiento en la empresa que se puede explicar en las obligaciones que adquirió por un monto de \$180.000.000.000 en emisión de bonos para el periodo del 2007-2008.

En cuanto a la erosión de la productividad, pese a que para el periodo 2005-2006 aparece nuevamente Postobón con un índice negativo, esto no significa que haya tenido erosión, ya que si analizamos la relación ingresos-utilidades, la variación de los primeros (-2%) es menor a la de las segundas (16%).

Para el periodo 2007-2008, Femsa presenta indicios de erosión de la productividad ya que los ingresos son mayores a las utilidades y los costos decrecen en 9 puntos en comparación con el periodo anterior. Se dice que éstos sólo son indicios de erosión de la productividad porque esta tendencia no es repetitiva en varios periodos, sino por el contrario es una situación que sólo se presenta para un periodo de tiempo. Este comportamiento lo podemos ilustrar de una mejor forma con la siguiente gráfica:

Gráfica 3. Índice de erosión de la productividad del sector “bebidas no alcohólicas”, 2005 a 2009



Fuente: elaboración propia.

El caso de AjeColombia sigue siendo atípico en el sector partiendo del hecho de que la empresa entró en el mercado en el año 2008. Aunque era de esperar que no sufriera ninguna de las enfermedades, es de resaltar también que el comportamiento que tuvieron las utilidades en el periodo 2008-2009 fue sorprendente, pues aumentaron en un 6,706%.

5. Conclusiones

- El sector de bebidas no alcohólicas es un sector que en términos generales goza de buena salud ya que no presenta ningún tipo de erosión de la estrategia ni de la productividad, lo cual puede llegar a garantizar la perdurabilidad de las empresas en el mercado.
- El nivel de turbulencia del sector es alto, teniendo en cuenta que los hábitos alimenticios de los consumidores cambian constantemente y la búsqueda de experiencias y sensaciones diferentes a través de la comida hace que el nivel de innovación aumente.
- El nivel de dinamismo del sector es alto ya que las tendencias de consumo son muy variantes y los productores deben reaccionar rápidamente a las exigencias del mercado para poder sobrevivir.
- Para poder sobrevivir en el mercado de bebidas no alcohólicas se debe tener un alto grado de innovación para satisfacer las necesidades del consumidor y hay que tener presente el factor sorpresas.
- El sector de bebidas no alcohólicas se ve amenazado en un alto grado por los productos sustitutos que se ofrecen en el mercado, los cuales se pueden adquirir de forma fácil y a un menor costo.
- Los cambios que el sector presenta normalmente son generados por el entorno, sin embargo, un nuevo actor puede llegar a imponer cambios en las estrategias, lo cual le permitirá dominar las actividades y volcar los consumidores a su favor.
- Aunque las empresas tengan un bajo nivel de imitación, esto no quiere decir que logren la mejor posición del sector o que están haciendo cosas diferentes, sencillamente tienen muchos campos y oportunidades por explorar.
- El precio es un factor determinante al momento de competir y de sesgar los gustos del consumidor, y la estrategia de “Precio Justo” aplicada por AjeColombia ha sido lo que la ha llevado a consolidarse en el mercado en tan poco tiempo.
- Del panorama competitivo se puede decir que hay oportunidades para explorar en el área de bebidas saludables con alto contenido de frutas; también es importante resaltar que las presentaciones retor-

nables puede ser un área significativa para incursionar por parte de AjeColombia.

- Después de haber analizado todas las pruebas del AESE, podemos decir que el sector de bebidas no alcohólicas, a pesar de haber tenido una desaceleración en el año 2006, se recuperó notablemente con un crecimiento potencial sostenible durante los últimos tres años.

Limitaciones

- La controlada información financiera de las empresas del sector bebidas no alcohólicas.
- La falta de información específica sobre los estados financieros de bebidas de la empresa PepsiCo en Colombia, lo que impidió incluirla en el análisis cuantitativo y en el estudio de competidores.
- Carencia de estudios previos del sector de bebidas no alcohólicas.
- Desconocimiento de las prácticas administrativas de cada empresa.
- Diversidad en el mercado objetivo, por lo que el análisis tuvo que ser limitado desde el punto de vista del consumidor final.

Bibliografía

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. New York: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Mangement*. London: MacMillan.
- Bourgeois, L. & Eisenhardt, K. (1988). "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry". En: *Management Science*, 34 (7).
- Cameron, K.; Kim, M. & Whetten, D. (1987). "Organizational Effects of Decline and Turbulence". En: *Administrative Science Quarterly*, 32.
- Dess & Beard, D. (1984). "Dimensions of organizational task environments". En: *Administrative Science Quarterly*.
- Emery, F. & Trist, E. (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments". En: *Human Relations*, 18 (21).
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Khandwalla, P. (1976-1977). "Some top management styles, their context and performance". En: *Organizations and Administrative Sciences*, 7 (4).
- Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2ª ed.). Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colección Textos de Administración.
- Rivera, H. (2010). "Cambio estratégico y turbulencia". En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* XVIII (1).
- Terreberry, S. (1968). "The Evolution of Organizational Environments". En: *Administrative Science Quarterly*, 12.
- Trist, E. (1980). "The environment and system-response capability". En: *Futures*, 12 (4).

Referencias electrónicas

- AjeColombia, disponible en: www.ajegroup.com
- Femsa, disponible en: www.femsa.com
- Portafolio, disponible en: www.portafolio.com.co
- Postobón, disponible en: www.postobon.com
- Revista Dinero, disponible en: www.dinero.com.co

Revista Marketing News, disponible en: www.marketingnews.com.co

Superintendencia Colombiana de Sociedades, disponible en: www.supersociedades.gov.co

Superintendencia Financiera de Colombia, disponible en: www.superfinanciera.gov.co

