

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO, POSTOBÓN S.A. COLOMBIA  
2014-2020**

MARLENY CECILIA YEPES  
DIANA CAROLINA RÍOS

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FÓRUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
2014

**PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO, POSTOBÓN S.A. COLOMBIA  
2014-2020**

Trabajo de grado para obtener el título de  
Especialista en Gerencia Estratégica

MARLENY CECILIA YEPES  
DIANA CAROLINA RÍOS

Asesor  
EDGAR IBARRA AYERBE  
Ph. D. en Economía

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
2014

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## Dedicatoria

*A mis dos hermosos hijos, el aliento de mi vida, por la transparencia de sus ojos y la dulzura de su corazón. A mi esposo por su apoyo, paciencia y por amarme como soy. A mis padres y hermano por ser la cuna que me dio la vida y me sigue acompañando en todas las situaciones, y a Dios, compañero de camino.*

*A Diana mi compañera de trabajo de grado, por ser una mujer inteligente, responsable y tener siempre la disposición para aprender y dar conocimiento.*

**MARLENY YEPES**

*A Dios por ser siempre mi guía y llenarme de bendiciones.*

*A mi familia en especial a mis padres quienes con su amor, comprensión, apoyo, esfuerzo y dedicación han logrado que yo cumpla todas las metas que me he propuesto, sin ellos nada hubiese sido posible.*

*A todas las personas importantes en mi vida que siempre han estado dispuestas a brindarme su ayuda y que con su presencia hacen mi vida muy feliz.*

*A mi compañera Marleny, por su constancia, compromiso, dedicación y por la pasión que le coloca a cada cosa que hace.*

**DIANA CAROLINA RIOS**

## **Agradecimientos**

Las autoras del presente trabajo de grado agradecen de manera especial a la empresa Postobón por permitir realizar el estudio Prospectivo Estratégico. Agradecen también a las personas que participaron en el método Delphi, quienes con sus conocimientos de la organización y del mercado permitieron realizar una construcción de un escenario deseable para Postobón.

Agradecen a la Universidad de la Sabana y a su programa de Especialización en Gerencia Estratégica y resaltan la calidad de los profesores y alumnos.

A nuestro asesor Edgar Ibarra porque direccionó el trabajo y estuvo atento a dar sus aportes

## Contenido

	Pág.
Resumen.....	12
Abstract.....	15
Introducción .....	17
1. Problema de investigación .....	24
1.1 Descripción del Problema .....	24
1.2 Propósito de la Investigación .....	26
1.3 Justificación.....	27
1.4 Objetivos .....	27
1.4.1 Objetivo General. ....	27
1.4.2 Objetivos específicos.....	28
2. Marco teórico.....	29
2.1 Contexto Organizacional.....	29
2.1.1 Sector bebidas no alcohólicas en Colombia. ....	29
2.1.2 Postobón. ....	31
2.1.2.1 Estructura organizacional. ....	33
2.1.2.2 Direccionamiento estratégico. ....	34
2.1.2.2.1 Política integral. ....	34
2.1.2.2.2 Misión. ....	35
2.1.2.2.3 Visión. ....	36
2.1.2.2.4 Principios y valores.....	36
2.2 Marco Teórico.....	37
2.2.1 Glosario. ....	37
2.2.2 Marco Teórico. ....	39

3. Modelo de planeación prospectiva estratégica .....	50
3.1 Definición del Tipo de Trabajo .....	50
3.2 Población y muestra .....	50
3.3 Variables .....	51
3.4 Fuentes y recolección de la Información .....	51
3.5 Tipo de estudio y estrategias metodológicas.....	52
4. Resultados de la investigación: Implementación Modelo de Planeación Prospectiva Estratégica.....	56
4.1 Definición del sistema.....	56
4.1.1 Sistema. ....	56
4.1.2 Competencias esenciales. ....	56
4.1.3 Matriz de macro segmentación.....	58
4.1.3.1 ¿Qué productos ofrece?. ....	58
4.1.3.2 ¿Cómo lo hace?.....	59
4.1.3.3 ¿A quién?.....	60
4.1.3.4 ¿En dónde?.....	61
4.2 Diagnóstico estratégico .....	62
4.2.1 Marketing. ....	62
4.2.2 Producción.....	63
4.2.3 Gestión financiera.....	65
4.2.4 Gestión administrativa.....	66
4.2.5 Tecnología .....	67
4.2.6 Conclusiones del diagnóstico estratégico.....	68
4.3 Análisis prospectivo .....	69
4.3.1 Variables de variables directas e indirectas del sistema. ....	69
4.3.1.1 Definición de variables directas e indirectas del sistema. ....	69
4.3.2 Influencias y dependencias potenciales entre variables. ....	71
4.3.3 Variables claves seleccionadas.....	73
4.4 Retrospectiva – situación actual – tendencias.....	74
4.4.1 Retrospectiva. ....	74
4.4.2 Situación actual. ....	76



4.4.3 Tendencias.....	76
4.4.3.1 Tendencias de consumo en el mundo.....	76
4.4.3.1.1 Guilt – Free Status “Status Libre de Culpa”.....	76
4.4.3.1.2 Crowd Shaped “Moldeado por la Gente”.....	77
4.4.3.1.3 Made Greener By/For China “Más Ecológico por/para China”.....	77
4.4.3.1.4 Mychiatri “Miquiatria”.....	78
4.4.3.1.5 No Data “Sin Datos”.....	78
4.4.3.1.6 The Internet of Caring Things “La Internet de Cuidar de las Cosas”.....	79
4.4.3.1.7 Global Brain “Cerebro Global”.....	79
4.4.3.2 Tendencias de consumo en Latinoamérica.....	79
4.4.3.2.1 Status Smarts “El Status de la Inteligencia”.....	79
4.4.3.2.2 Civicsumer “Civiconsumidores”.....	80
4.4.3.2.3 Bitter Truths “Verdades Amargas”.....	80
4.4.3.2.4 Protective Tech “Tecnología Protectora”.....	80
4.4.3.3 Tendencias de consumo de bebidas en el mundo.....	80
4.4.3.4 Colombia.....	82
4.5 Análisis de futuro.....	83
4.5.1 Escenarios posibles análisis Morfológico.....	83
4.5.2 Escenarios probables Método Delphi.....	84
4.5.2.1 Calificación de las hipótesis.....	86
4.6 Formulación Estratégica.....	88
4.6.1 Etapa de aportación de información.....	88
4.6.1.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).....	88
4.6.1.1.1 MEFE ajustada.....	90
4.6.1.2 Matriz de Perfil Competitivo.....	93
4.6.1.2.1 Perfil competitivo.....	93
4.6.1.2.1.1 Identificación de competidores - modelo Kotler.....	93
4.6.1.2.1.2 Análisis de la competencia por línea de negocio.....	94
4.6.1.2.2 Panorama competitivo.....	99
4.6.1.2.3 Matriz producto-mercado.....	102
4.6.1.2.4 Matriz del perfil competitivo – MPC.....	105

4.6.1.2.4.1 MPC Ajustada .....	106
4.6.1.5 Matriz de factores críticos internos: MEFI .....	108
4.6.1.5.1 MEFI Ajustada .....	110
4.6.1.6 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. ....	112
4.6.1.6.1 Matriz de Atractividad de Porter.....	112
4.6.1.6.2 Atractividad de la industria .....	113
4.6.1.6.2.1 Barreras de entrada.....	113
4.6.1.6.2.2 Barreras de salida. ....	114
4.6.1.6.2.3 Rivalidades entre competidores. ....	114
4.6.1.6.2.4 Poder a favor de los compradores .....	114
4.6.1.6.2.5 Poder a favor de los proveedores: .....	115
4.6.1.6.2.6 Disponibilidad de sustitutos .....	115
4.6.1.6.2.7 Acciones del gobierno .....	116
4.6.1.7 Cadena de valor de Postobón.....	116
4.6.2 Etapa de ajuste. ....	119
4.6.2.1 Matriz FODA.....	119
4.6.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción: PEEA.....	121
4.6.2.3 Matriz Boston Consulting Group.....	123
4.6.3 Etapa de decisión.....	128
4.6.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) .....	128
4.7 Direccionamiento estratégico.....	130
4.7.1 Mapa estratégico BSC .....	130
4.7.2 Mapa de indicadores KPIs.....	133
5. Discusión.....	136
6. Referencias.....	140
Anexos .....	144

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama Postobón.	34
Figura 2. Competencias esenciales	57
Figura 3. Matriz de Macro segmentación	61
Figura 4. Influencias Directas. Mic Mac	70
Figura 5. Mapa de influencias y dependencias	71
Figura 6. Encuesta Desarrollo de Nuevos Productos	81
Figura 7. Modelo Kotler	93
Figura 8. Competidores categoría bebidas carbonatadas.	94
Figura 9. Competidores bebidas a base de fruta.	95
Figura 10. Competidores categoría de aguas.	96
Figura 11. Competidores categoría de bebidas a base de té.	97
Figura 12. Competidores categoría bebidas isotónica.	98
Figura 13. Competidores categoría bebidas energizantes.	99
Figura 14. Panorama competitivo 1	100
Figura 15. Panorama competitivo 2	101
Figura 16. Panorama competitivo 3.	102
Figura 17. Matriz producto mercado	104
Figura 18. Diagrama de proceso	117
Figura 19. Cadena de valor	117
Figura 20. Estrategias FODA	120
Figura 21. PEEA	122
Figura 22. Matriz Boston Consulting	125
Figura 23. Matriz Boston Consulting ajustada	126
Figura 24. BSC	131

## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Diagnóstico estratégico Marketing	62
Tabla 2. Diagnóstico Estratégico Producción	63
Tabla 3. Diagnostico estratégico Gestión financiera	65
Tabla 4. Diagnostico estratégico Gestión Administrativa	66
Tabla 5. Diagnostico estratégico Tecnología.	67
Tabla 6. Variables Directas Mic Mac	69
Tabla 7. Variables indirectas Mic Mac	70
Tabla 8. Variables Claves Mic Mac	73
Tabla 9. Información retrospectiva Postobón	74
Tabla 10. Matriz análisis Morfológico.	83
Tabla 11. Calificación Hipótesis	86
Tabla 12. Objetivos estratégicos método Delphi.	87
Tabla 13. Matriz MEFE	89
Tabla 14. Matriz MEFE Ajustada	91
Tabla 15. Matriz del perfil competitivo	105
Tabla 16. Matriz MPC Ajustada	107
Tabla 17. Matriz MEFI	109
Tabla 18. Matriz MEFI Ajustada	110
Tabla 19. Matriz atractividad Porter	112
Tabla 20. Atractividad de la Industria	113
Tabla 21. Matriz FODA	120
Tabla 22. Matriz PEEA	122
Tabla 23. Datos BCG	124
Tabla 24. Estrategias BCG	127
Tabla 25. MPEC	129
Tabla 26. KPI's	134

## Resumen

El trabajo de grado “PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO, POSTOBÓN S.A. COLOMBIA 2014-2020” está enmarcado en el diagnóstico estratégico de Postobón y el desarrollo de una propuesta que sirva como herramienta para el planteamiento estratégico de la compañía.

El trabajo surge como una necesidad de ofrecer alternativas que permitan mediante un ejercicio estructurado con la intervención de personas de la empresa, realizar una construcción que lleve a responder no solo a las necesidades del mercado sino también a las tendencias del consumidor.

La metodología empleada para el desarrollo del trabajo es la siguiente:

1. Definición del sistema
2. Diagnóstico Estratégico
3. Análisis Prospectivo
4. Formulación Estratégica
5. Direccionamiento Estratégico

Cada vez más las organizaciones se han dado cuenta que construir visiones de futuro les permiten llegar a ellas de manera más estructurada, preparándose más certeramente para un

futuro en el que las amenazas pueden ser mitigadas más oportunamente y las oportunidades aprovechadas de manera más eficiente.

Con todos los elementos presentados en este trabajo de grado, Postobón podrá tener herramientas adicionales a las actuales, que le permitirán visualizar a la empresa que se quiere construir, realizando las acciones necesarias para alcanzar el futuro deseado.

El trabajo de grado está planteado y desarrollado desde la herramienta de la planeación estratégica prospectiva empleada para las organizaciones y en la cual se llega finalmente a plantear cómo las organizaciones al enfrentarse a la incertidumbre del futuro, pueden tomar la decisión de seguir el curso que hayan construido históricamente o podrán definir marcar pautas y rutas de construcción de un futuro más cercano a lo que es el deseo de ser de la empresa.

En el trabajo de grado “PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO, POSTOBÓN S.A. COLOMBIA 2014-2020” se ha logrado consolidar un estudio prospectivo que más allá de la proyectiva del pasado de Postobón, lo que ha buscado es encontrar la convergencia entre el futuro deseado de la organización que está manifestado en su sed de crecer, con la revisión juiciosa de las tendencias del mercado Nacional e Internacional en el cual la diversidad de sabores, olores, ingredientes y nuevas experiencias conllevan a realizar un desarrollo diferenciado de producto aprovechando todas la fortalezas, trayectoria y capacidad de Postobón.

Al realizar el Plan Estratégico Prospectivo de Postobón 2014-2020 se identificó como la capacidad actual de Postobón en infraestructura, tecnología y personal deberá ser potencializada a través de la DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA para lograr pertenecer al futuro en el que las bebidas no alcohólicas sean capaz de ir más allá de las expectativas de refrescar, logrando

acompañar al consumidor, permitiéndole experimentar, disfrutar y descubrir nuevas experiencias más adaptadas al deseo individual y colectivo del consumidor.

**Palabras Claves:** Postobón, escenarios, planeación estratégica, prospectiva, cuadro de mando integral, estrategia, diversificación concéntrica.

## **Abstract**

The thesis "STRATEGIC PROSPECTIVE PLAN, POSTOBÓN S.A. COLOMBIA 2014-2020" is framed in the strategic Postobón diagnosis and development of a proposal to serve as a tool for strategic planning of the company.

Work arise as a need to offer alternatives to using a structured exercise with company's people involvement, to perform a construction that leads to not only respond to market needs but also to consumer trend

The methodology used to develop this thesis is as follows:

1. System definition
2. Strategic Diagnostics
3. Prospective Analysis
4. Strategic formulation
5. Strategic Direction

Increasingly the organizations have realized that building vision statements of the future allow them to become more secured, in a structured way, being accurately prepared for the future in which the threats can be mitigated more timely and opportunities exploited more efficiently.



With all the elements presented in this thesis, Postobón may have additional tools other than the current, enabling to visualize the company they may want to be built, doing the needed actions to achieve the desired future.

The thesis proposed and developed using the planning prospective strategic tool used for organizations with which finally become to ask how the organizations facing an uncertain future, may decide to follow the course that have historically constructed or may set patterns and define routes of construction closer to what is the desire to be in the company future.

In the thesis "STRATEGIC PROSPECTIVE PLAN, POSTOBÓN S.A. COLOMBIA 2014-2020" had achieved to consolidate a prospective study beyond projective Postobón's past, which is searched to find the convergence between the desired future of the organization that is manifested in their thirst to grow, with the trends review of national and international markets in which the diversity of flavors, aromas, ingredients and new experiences lead to perform a differentiated product development using all the strengths, experience and capacity of Postobón.

At the moment to apply the Prospective Postobón Strategic Plan 2014-2020 was identified as the current capacity of Postobón in infrastructure, technology and personnel it should be potentiated through CONCENTRIC DIVERSIFICATION for attaining belong to the future in which soft drinks are able to go beyond the expectations of refreshing, achieving accompany the consumer, allowing you to experience, enjoy and discover new experiences more tailored to individual and collective consumer desire.

**Words Key:** Postobón, Scenarios, Strategic Planning, Prospective, Balanced Score Card, Strategy, Concentric Diversification.

## **Introducción**

A partir del ejercicio prospectivo estratégico, las organizaciones se preparan para la construcción del futuro, con lo cual van realizando la planeación en el corto, mediano y largo plazo en el cual toda la estructura de la organización tiene una visión de futuro y los elementos necesarios para construirlo.

La capacidad de las organizaciones para adaptarse y aprovechar mejor las oportunidades, logra ser un elemento definitivo para la permanencia y sostenibilidad en el tiempo. Todo esto no puede ser posible sin el ejercicio de diagnóstico en el cual se logra identificar las capacidades internas de la organización y el entorno sobre el cual se desarrolla.

La lectura de las tendencias y las búsquedas del consumidor en el sector de bebidas son elementos claves que permiten identificar el desarrollo del portafolio de productos mediante los cuales se logra captar a mayor cantidad de ellos. Sin embargo, esas búsquedas del consumidor obedecen a múltiples tendencias, movimientos y motivadores que cada vez están siendo más influenciados por múltiples factores.

Por todo lo anterior, el ejercicio estratégico prospectivo para Postobón fue alimentado no solo con el estudio de diagnóstico, prospectivo y de formulación estratégica, sino también con la búsqueda de los elementos que son variables que influyen sobre la decisión del consumidor y que están jalonando las preferencias de consumo.

### **Antecedentes y pertinencia del trabajo**

Haciendo un ejercicio retrospectivo, podemos preguntarnos cómo un producto de 1904, dulce, surgido en una botica, entregado en caballos de mula, pudo convertirse hoy en una bebida valorada por el consumidor y con múltiples funcionalidades, sabores y colores y con una red de distribución eficiente.

Toda la historia del desarrollo de Postobón, sin lugar a dudas lleva la construcción de la planeación estratégica en la cual sus directores y gerentes han logrado la transformación de la organización para lograr una adaptación a las necesidades de cada momento y logrando crear valor en sus clientes. Los retos a los cuales se han enfrentado, las amenazas que han superado y la historia que se ha construido ha incluido miles de decisiones que llevan a hacer renunciaciones y apuestas, a optar por el cambio y a definirse sobre un futuro del cual han ido participando.

Cada momento de la historia ha requerido de la responsabilidad de la empresa con sus partes interesadas, pues a medida que la empresa iba creciendo, lograba crecer conjuntamente con sus proveedores y colaboradores, generando riqueza y progreso.

Todas estas variables que se han logrado entretrejer para dar como resultado una empresa exitosa, sostenible y que se ha mantenido por más de un siglo, están en constante cambio y deberán ser evaluadas en su momento.

Según Suárez, Montoya, Jaramillo & Rivera (2010) el sector de bebidas en Colombia está envuelto en un ambiente competitivo, que sumado a factores de consumo, globalización y las influencias externas, generan dinamismo, incertidumbre y complejidad:

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 (pág. 15)

De esta manera, el trabajo de grado busca lograr identificar estas tendencias de consumo que junto con la globalización y los avances tecnológicos son variables del entorno que están influenciando el mercado.

El Diseño del Plan Estratégico Prospectivo de Postobón Colombia 2014-2020 se convierte entonces en una herramienta que le permite a Postobón anticiparse y prepararse para el futuro que quiere construir haciendo control de las variables que lo pueden afectar.

### **Referentes teóricos**

Miklos (2002) afirma que la prospectiva se sostiene en tres “estrategias esenciales”: La visión de largo plazo, la cobertura holística y el consensuamiento. El mismo autor afirma que estas estrategias esenciales se conjugan para ofrecer escenarios alternativos y la evaluación estratégica de los mismos con la planeación táctica, hacen que se conviertan en una herramienta eficaz. De esta manera, Postobón logrando realizar estas tres estrategias esenciales y logrando permear a toda la organización, lograrán convertirla en una herramienta de construcción del futuro deseable, empleando el concepto de “apropiación” incluido por Godet (1985) en el trío llamado por él, el triángulo de la prospectiva estratégica “alianza equilibrada” entre Anticipación (prospectiva y proyecto), la apropiación (gestión participativa) y la Acción

(Estrategia pre activa y proactiva), con el cual la anticipación, se convierte en la Acción, a través de la apropiación se logra realizar con el compromiso de toda la organización.

Boisier (2005), complementa esta idea que se quiere construir para la Estrategia de Postobón y la cual se quiere retomar: “No se puede ganar en un juego complejo con jugadores y estrategias simples. Un jugador competente debe complejizar su propia estructura interna para comprender la complejidad del entorno. Conocer esta dinámica supone información. Pero comprenderla supone conocimiento” (Manual de la CEPAL, pág. 31)

Para mostrar precisamente que la construcción de futuro exige un interés en conocer y evaluar las variedades del entorno, de la misma manera que se conoce las variables internas; para lograr mediante un análisis completo y un trabajo entorno a la acción que es pre activa y proactiva para lograr alcanzar las metas que se proponen

### **Partes que componen el trabajo**

El trabajo de grado está enarcado en el objetivo que es Diseñar el plan estratégico prospectivo Postobón S.A. Colombia: periodo 2014-2020, para lo cual se emplea la siguiente estructura:

1. Definición del sistema
2. Diagnóstico Estratégico
3. Análisis Prospectivo
4. Formulación Estratégica

## 5. Direccionamiento Estratégico

De esta manera, al final de trabajo, Postobón encuentra desarrollo el Diseño del plan estratégico prospectivo de la empresa en Colombia para el periodo 2014-2020

### **Consideraciones Fundamentales y Resultados Obtenidos**

El trabajo de Grado “PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO, POSTOBÓN S.A. COLOMBIA 2014-2020”, busca resolver algunos interrogantes sobre los cuales la dirección de Postobón tiene su interés para lograr continuando con la existencia y desarrollo de una empresa pujante que genere progreso: ¿Cómo se construye el futuro de Postobón? Y por esto el ejercicio prospectivo estratégico se convierte en una herramienta muy acertada para reunir los elementos necesarios que dan la respuesta.

- El análisis de diagnóstico estratégico logra identificar como fortaleza de la organización, la rentabilidad del negocio, la cadena de distribución y el conocimiento del mercado y muestra que la capacidad instalada de la empresa deberá estar al servicio de la innovación y la generación de nuevos productos. De igual manera, el resultado del diagnóstico invita a poner mayor énfasis en la retención del talento y la gestión del conocimiento.

- El análisis de la retrospectiva permite identificar la enorme importancia que ha tenido la capacidad de la empresa POSTOBÓN de ofrecer diferentes nuevos productos, apoyado en una red de distribución que fortalece la propuesta de valor para el cliente y el consumidor final a lo largo de los años de historia de la empresa.

- El Análisis Prospectivo entrega después de hacer el análisis de los diferentes las variables claves del sistema y los escenarios de futuro, el escenario deseable en el cual Postobón deberá desplegar su estrategia. El escenario más probable a partir de los resultados de la metodología Delphi fue “Refresca el futuro” que es el escenario deseable.

- El análisis de tendencias: A nivel mundial, existe una marcada tendencia a no ejercer un efecto negativo en los otros, ni en el planeta, ni en ellos mismos. También está la tendencia de buscar productos que generen aceptación por parte de grupos de consumidores, expresado en las redes sociales, también productos más ecológicos.

De una manera similar en Colombia, los atributos más relevantes buscados en las bebidas son: Saludable, Natural y orgánico.

De esta manera, Postobón puede emplear el conocimiento del mercado y de las tendencias, pues en el diagnóstico fue relevante el acceso a información de mercado con el que cuenta Postobón, para que sea empleado en ideas de desarrollo de nuevos productos.

- La formulación estratégica, identifica la estrategia que mejor responde a las oportunidades y amenazas del entorno y mejor aprovecha las fortalezas y controla las debilidades internas, que para el trabajo de grado es la **DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA**.

- El direccionamiento estratégico planteado en este proyecto, se realiza a través del desarrollo del Balanced Score Card y la matriz de indicadores, estos dos elementos entregan una herramienta para la implementación estratégica, en la cual será necesario que Postobón ponga las

herramientas de gestión que impregnen a toda la organización para lograr que la estrategia definida se lleve a cabo.

Del nuevo direccionamiento se tienen como resultados los siguientes objetivos estratégicos:

- Maximizar rentabilidad
- Incrementar ingresos por nuevos mercados nacionales e internacionales
- Incrementar ingresos por aumento de consumo per cápita del portafolio de Postobón
- Incrementar participación del mercado en Volumen y Valor
- Posicionar marca (natural, innovadora, saludable, diversa e internacional)
- Aumentar la capacidad de producción
- Aumentar la cobertura y red de distribución Internacional
- Gestionar relación con clientes
- Gestionar relaciones sociales con comunidad
- Desarrollar nuevos productos
- Fortalecer el capital humano
- Fortalecer el capital organizacional



## **1. Problema de investigación**

### **1.1 Descripción del Problema**

La prospectiva estratégica ha creado un modelo que ha sido empleado para la toma de decisiones de organizaciones empresariales y públicas en los últimos años. Enfrentar de manera proactiva el futuro se ha convertido en un reto de los países y las instituciones a nivel mundial; en contrapartida al crecimiento globalizado y la generación de riesgos e incertidumbre que tal movimiento ha generado.

Cada vez la prospectiva es más empleada a nivel mundial como herramienta para crear visiones de futuro estructuradas, realistas y transformadoras. Tales visiones surgen a partir de la generación de alternativas de cambio e innovación diferenciadas de las estructuras actuales.

En América Latina, el crecimiento en los últimos años comparado con la recesión y decrecimiento de algunos países, ha generado una expectativa de retorno de inversión más alta, sin embargo; será necesario que el desarrollo económico vaya de la mano del desarrollo en infraestructura, inversión social e investigación y gestión del conocimiento, para lo cual un buen análisis prospectivo a nivel regional permitiría el desarrollo estructurado que convertiría el crecimiento actual en un proceso sostenido y sostenible.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), desde hace varios años ofrece un manual de prospectiva que puede ser usado para la construcción prospectiva y

elaboración estratégica; en el cual se ilustra ya la “Prospectiva de tercera generación” donde se interpretan los fenómenos, se identifican los problemas o nudos críticos, se realiza el análisis de alternativas y se evalúan los impactos y las formulación de opciones que superen el análisis simple de diagnóstico y la proyección de circunstancias que fueron objeto de análisis de primera y segunda generación.

La prospectiva es aplicada a todos los sectores industriales y de consumo. A nivel global, el sector de bebidas se ha destacado por ser uno de los sectores de la industria que más desarrolla investigación. Las temáticas que mayor relevancia cobran dentro de estas investigaciones son la nutrición, el comportamiento del mercado, sociología, comportamiento de consumidor, formulaciones de productos, producción e innovaciones de productos. Todo esto evidencia un interés creciente de las empresas que se encuentran en el sector por pronosticar y prever los cambios que se pueden presentar en el mercado.

El sector de bebidas (gaseosas, cervezas y bebidas alcohólicas), es un sector de alta concentración en Colombia, donde los principales participantes son Femsa S.A y Postobón S.A, es un sector que necesita muy buenos análisis de futuro, con el fin de ganar sostenibilidad y participación en el mercado nacional e internacional. Según el informe sectorial donde se presenta el Benchmark\* durante 2012; a nivel del desempeño el sector de bebidas gaseosas, cervezas y bebidas alcohólicas en Colombia, la producción representó el 0.8% del Producto Interno Bruto (PIB) total y contribuyó con el 64% del PIB industrial, las ventas crecieron en

---

\* BPR. Benchmark Reportes Sectoriales. Gaseosas, Cervezas y Bebidas alcohólicas 2012.

2012 10.8%; a nivel de rentabilidad las empresas que conforman el sector presentaron una utilidad operativa/ventas del 20.6%.

En el caso de Postobón S.A., la investigación es un área de desarrollo permanente ya que con ella se busca tener las herramientas para prever cambios en los comportamientos de compra y de consumo, competencia, gustos, preferencias, etc. que permita mejorar la toma de decisiones, mantener una posición estratégica competitiva y satisfacer las necesidades de los consumidores.

El estudio de las nuevas tendencias, permitirá a Postobón S.A anticiparse y estar a la vanguardia de las necesidades de las nuevas generaciones, así como planificar su desarrollo en el futuro a mediano y corto plazo.

## **1.2 Propósito de la Investigación**

En virtud de la situación antes planteada, este estudio se orientó a responder los siguientes interrogantes ¿Cuáles serán los escenarios posibles del sector de bebidas no alcohólicas para el periodo 2014-2020 en Colombia?, ¿Cuáles serán las posibles tendencias de consumo para el periodo comprendido entre 2014-2020 para las bebidas no alcohólicas en Colombia?, ¿Cuáles serán los objetivos estratégicos de Postobón S.A. para el periodo 2014-2020? Y por último ¿Cuáles serán las estrategias y el plan de acción para la implementación del plan prospectivo estratégico?.

### **1.3 Justificación**

Las organizaciones actuales están en la búsqueda permanente de herramientas que les permita mejorar la toma de decisiones y así tener una posición estratégica más competitiva en el mercado. Es por esto que este trabajo busca elaborar conjuntamente con la empresa Postobón S.A, un ejercicio prospectivo estratégico que permita tomar decisiones, gestionar recursos y ser una herramienta para la generación de planes estratégicos con el objetivo de superar las metas de la compañía al año 2020, enfrentando de esta manera la incertidumbre que genera la globalización y los cambios propios de las nuevas tendencias mundiales.

El estudio se orienta a la realización del Plan Estratégico Prospectivo 2014-2020 de Postobón S.A. Colombia.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo General.**

Diseñar el plan estratégico prospectivo Postobón S.A. Colombia: periodo 2014-2020

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Plantear los escenarios posibles del sector de bebidas no alcohólicas para el periodo 2014-2020 en Colombia
- Identificar las posibles tendencias de consumo para el periodo comprendido entre 2014-2020 para las bebidas no alcohólicas en Colombia.
- Determinar los objetivos estratégicos de Postobón S.A. para el periodo 2014-2020
- Diseñar las estrategias y el plan de acción para la implementación del respectivo plan en la empresa.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Contexto Organizacional**

#### **2.1.1 Sector bebidas no alcohólicas en Colombia.**

Es así como después de hacer recorrido por el desarrollo de la prospectiva, es necesario conocer el comportamiento del sector de bebidas no alcohólicas y gaseosas, de las cuales se va a realizar el Plan Estratégico Prospectivo para Postobón S.A.

Según Suárez, Montoya, Jaramillo & Rivera (2010) el sector de bebidas no alcohólicas en Colombia, es un mercado maduro, concentrado principalmente entre FEMSA S.A y Postobón S.A, aunque existen otras empresas como AJE, Alpina, etc. Los mismos autores muestran como el ambiente competitivo, sumado a factores de consumo, globalización y las influencias externas, generan dinamismo, incertidumbre y complejidad:

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 (pág. 15)

Según Suarez, Montoya, Jaramillo & Rivera (2010) algunos de los puntos que hacen complejo el sector de las bebidas no alcohólicas son:

- Amenaza de productos sustitutos,
- Las nuevas tendencias en el consumo,
- Las tendencias ambientales exigen inversiones grandes en tecnologías Limpias y logística amplia.

Los mismos autores establecen que el comportamiento del sector se verá afectado por cualquier modificación en el entorno, y que por esta razón, “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” (pág. 16)

De otro lado, establecen:

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. (pág. 16)

De esta manera, puede observarse que el sector de gaseosas se ve expuesto a un sin número de factores que influyen el comportamiento no solo del dinamismo sectorial sino también de los cambios en los hábitos de consumo; como las tendencias a lo saludable y lo ecológico; factores que deberán conocerse y manejar de manera anticipada mediante herramientas como la prospectiva.

De otro lado, es claro que no solo los estudios de futuro y de prospectiva, serán los que permitan prepararse, anticiparse y construir futuro; sino también la gestión de la innovación, el conocimiento y la tecnología; protagonistas del sostenimiento y la permanencia en el mercado de las principales empresas.

### **2.1.2 Postobón.**

Postobón S.A. es la Compañía líder del negocio de bebidas no alcohólicas en Colombia, lleva 109 años de permanencia en el mercado Colombiano, desarrollando grandes marcas y conformando un portafolio amplio de productos propios y de franquicia. Actualmente participa en seis categorías de bebidas: bebidas gaseosas; agua envasada; bebidas de frutas; bebidas hidratantes; bebidas a base de té y bebidas energizantes.

Postobon cuenta con un amplio portafolio no solo de productos sino de marcas muy poderosas, exitosas y queridas por los Colombianos son los casos de marcas como Gaseosa Postobon, Bretaña, Colombiana, Hipinto, Jugos Hit, Tutti Frutti, agua Cristal, Oasis, Mr tea entre otras, todas estas marcas son líderes en las categorías donde participan.

La compañía cuenta con 21 plantas productoras instaladas en las principales ciudades del país, estas plantas poseen la última tecnología y los más altos estándares de calidad para producir y envasar diferentes tipos de bebidas entre ellas bebidas ultra pasteurizadas, bebidas con fruta, bebidas con gas, bebidas a base de té, bebidas hidratantes con sales minerales, aguas envasadas y bebidas con leche, esta última es la innovación más reciente de Postobon pues con ella entro al mercado de las bebidas lácteas convirtiéndose en una gran oportunidad de crecimiento para la



compañía. Las plantas productoras están en capacidad de envasar los productos anteriormente mencionados en diferentes empaques como bolsa, pet, vidrio retornable, vidrio no retornable, Tetra pak, bag in box y a su vez en diferentes formatos ya sea mini personal, personal, familiar o mega-familiares.

Adicional a las plantas productoras Postobon posee 46 centros de distribución situados en todo el territorio nacional y para la distribución la compañía dispone de una amplia red de transporte con más de tres mil vehículos de reparto, distribución y transporte liviano, el sistema de los centros de distribución y la amplia flota de transporte forman un gran modelo de logística y distribución cumpliendo así con el objetivo de que sus productos lleguen a todos los lugares de Colombia sin importar que tan lejos se encuentre o que tan complejo sea el transporte o el terreno para llegar a los diferentes lugares.

La estructura de la fuerza de ventas es bastante robusta, la compañía en la actualidad cuenta con 2 fuerzas de ventas, una de ellas especializada en la venta de bebidas carbonatadas y otra especializada en la venta de bebidas no carbonatadas, todo esto apoyado en una estructura de servicio al cliente que le permite a la compañía un sistema de ventas integral.

Los productos Postobón se exportan a países como Estados Unidos, Reino Unido, Aruba, Australia, Chile, Inglaterra, España, Holanda, Curazao, Panamá e Italia. En la actualidad la compañía no cuenta con operación propia en ningún otro país diferente a Colombia.

El Objetivo estratégico de Postobón es “Mantener el liderazgo en el mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia”, la Estrategia empleada es la “Diversificación”, la cual se apoya en tres ejes estratégicos (Esquema Estrategia de Competitividad de Postobón, 2013).

- Innovación
- Competitividad Organizacional

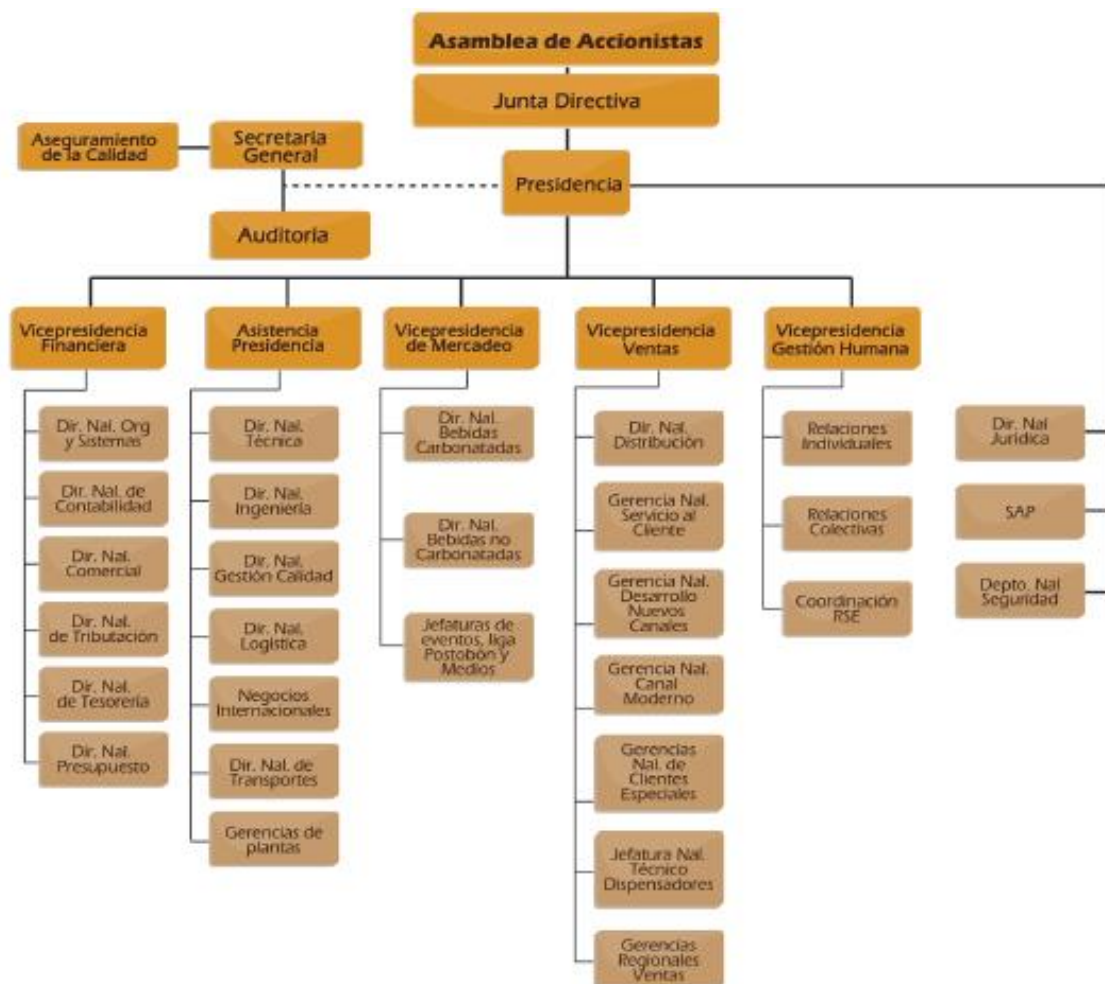
Potenciar el liderazgo de marcas propias y franquicias

#### ***2.1.2.1 Estructura organizacional.***

Los órganos de Gobierno de Postobón son la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva, La presidencia, cinco vicepresidencias y diecinueve direcciones nacionales (Informe de Sostenibilidad, 2011, Postobón)

A continuación se presenta el organigrama de Postobón.

Figura 1. Organigrama Postobón.



Fuente: Postobón

### 2.1.2.2 Direccionamiento estratégico.

#### 2.1.2.2.1 Política integral.

A través del Sistema de Gestión tenemos el propósito de satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, la Sociedad y el Estado.

Mantenemos la confianza y garantizamos procesos capaces y productos de calidad consistente, íntegros y confiables, trabajamos constantemente en el mejoramiento continuo, cumpliendo la legislación aplicable y los requisitos de los productos; además velamos por la inocuidad y la seguridad en la cadena de suministro.

Incorporamos la sostenibilidad (ambiental, económica y social) a nuestra estrategia de negocio, optimizamos el uso de los recursos naturales, prevenimos y minimizamos el impacto en el entorno de nuestros procesos industriales. Apoyamos la responsabilidad social a través de iniciativas que se ejecuten bajo estrategias de valor compartido.

Es fundamental para nosotros, la formación de los colaboradores para asegurar su nivel de competencia así como una comunicación permanente, respetuosa, directa y clara.

Brindamos condiciones de trabajo seguro y saludable, promovemos la cultura de la prevención y el autocuidado.

Mantendremos nuestro liderazgo como protagonistas del desarrollo nacional a través de la oferta de productos y servicios de calidad y nos fortaleceremos para enfrentar los retos de la globalización.

#### *2.1.2.2.2 Misión.*

Fortalecer el liderazgo en el desarrollo, producción, mercadeo y ventas de bebidas refrescantes no alcohólicas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores, superando sus expectativas mediante la innovación, la calidad y la excelencia en el servicio. Generamos oportunidades de desarrollo profesional y personal apoyándonos en el talento

humano organizado en equipos alrededor de los procesos. Trabajamos con los proveedores para convertirlos en nuestros socios comerciales. Contribuimos decisivamente al crecimiento económico de la Organización Ardila Lülle y del País, actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad.

#### *2.1.2.2.3 Visión.*

Ser una Compañía Multilatina, con operaciones propias en el continente, reconocida por su dinamismo en innovar, desarrollar y ofrecer bebidas no alcohólicas de calidad, penetrando otros mercados e incursionando en otras categorías de producto.

#### *2.1.2.2.4 Principios y valores.*

- El **respeto** es una obligación de todos. Exigimos y demandamos respeto.
- Tenemos el **liderazgo** para transformar nuestra visión en realidad
- La **Innovación** es una tarea de todos
- Nos debemos al **cliente** y hacemos lo mejor por él.
- Trabajamos con gusto y por **convicción**
- Creemos en lo que hacemos y estamos **comprometidos** con la Compañía
- Actuamos con **honestidad** y **ética**

## 2.2 Marco Teórico

### 2.2.1 Glosario.

**Escenario:** Descripción del futuro que debe ser internamente coherente, consistente y plausible. Es un conjunto descriptivo de fenómenos y eventos en relación, en secuencia y de manera anticipada; en forma de una narración que perfila una imagen coherente y completa de la situación hipotética: es coherente ya que no debe tener contradicciones y completa ya que todos los elementos explicativos relevantes de la "historia del futuro" estén incluidos. (...) Frecuentemente es el punto de partida para la simulación de situaciones futuras que al estar apoyadas por el instrumental matemático le dan un grado de coherencia y a veces de factibilidad (Medina y Otros, 2009, e 9).

**Gestión estratégica:** Método que integra pronósticos a corto plazo con la gestión diaria (Medina y Otros. 2009, e 12)

**Holístico:** Concepto que enfatiza la totalidad o completud de los sistemas complejos, en vez de concentrarse sobre una porción del sistema. Se deriva del griego "holos" que significa todo o completo (World Future Society). Enfoque teórico que pretende estudiar los diversos aspectos de la realidad como un todo interconectado (Medina y Otros. 2009, e 12).

**Planeación:** Toma de decisiones sobre acciones de las que una o más pueden ejecutarse en el futuro. Toma anticipada de decisiones (Sachs, Medina y Otros. 2009, e 16).

**Pronóstico:** Declaración de probabilidades sobre un hecho futuro. Método de predicción lineal que implica la proyección de series de datos con el objetivo de evaluar la ocurrencia probable de cualquier acontecimiento o el desarrollo de una tendencia (Medina y Otros. 2009, e 18)

**Prospectiva:** Análisis de condiciones de posibilidad de una previsión o abanico de previsiones y de las significaciones que les son atribuidas (Decouflé). Estudio de las causas que determinan la evolución de Fenómenos contemporáneos y que permiten la previsión a mediano y largo plazo (B. Cazes). Juzgar hoy en día lo que somos a partir del futuro (G. Berger). Prospectiva: ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él (Medina y Otros. 2009, e 18).

**Retrospectiva.** Enfoque descriptivo que pasa revista a objetos, eventos o instituciones en su propósito, formas en que fueron afectadas en el pasado y que evoca elementos del pasado (Decouflé) (Medina y Otros. 2009, e 19).

**Tendencias:** Series temporales de datos cuyo análisis y extrapolación nos permite proyectarlos en el futuro. Este método nos permite conocer el futuro tendencial, o libre de sorpresas, aquel en que las cosas cambian en la misma dirección y al mismo ritmo que en el presente (Medina y Otros. 2009, e 20).

### **2.2.2 Marco Teórico.**

Después de haber realizado la revisión de bibliografía sobre el tema de planeación prospectiva, se realizará un recorrido desde el concepto de la incertidumbre con la que se mira hacia el futuro, y finalizará con la presentación de información acerca de la aplicación de la prospectiva y el impacto en las organizaciones; para ello se identificará el curso mediante el cual la prospectiva se ha convertido en una herramienta para la construcción de un futuro “planeado”, y a través de diversos autores visualizaremos su desarrollo.

La diferencia entre riesgo e incertidumbre la estableció F. Knight (1921), en su obra *Risk, Uncertainty and Profit*, en donde describe el riesgo como la situación en la que no se tiene certeza sobre el resultado de la decisión; e incertidumbre como la situación en la que no solo no se conoce el resultado, sino que tampoco se puede predecir en términos de probabilidades objetivas.

La incertidumbre siempre ha existido como parte de la humanidad, el desconocimiento de la fecha de la muerte, por ejemplo; lleva a que el hombre conciba la vida de cierta manera, su proceso de envejecimiento y el camino que va desarrollando el ser humano, se concibe por muchos como una construcción fruto de una planeación y no del azar.

Cada vez la ciencia ha tratado de predecir fenómenos naturales del futuro, como las lluvias, los eventos climáticos fuertes, etc. sin embargo aunque ha logrado acercarse a algún tipo de previsión, hay algunos fenómenos que son totalmente inesperados e impredecibles.



Las organizaciones, las instituciones, las empresas y los países, se ven enfrentadas de manera constante al riesgo y la incertidumbre, y por esto la búsqueda de elementos de control de éstos, son cada vez más requeridos.

Para Sallenave (1985), Loehle (1996) & Wells (1988) el pensamiento estratégico que es un proceso de razonamiento y análisis acerca de problemas complejos, tiene el objetivo de reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y maximizar oportunidades; por esto es un elemento vital para construir una ventaja competitiva y crear recursos adicionales a favor de la organización, lo que constituye la planeación estratégica.

Todo esto nos lleva a concluir que las organizaciones actuales se ven enfrentadas a la incertidumbre de lo que puede ser el futuro, sin embargo, las organizaciones que puedan anticiparse serán quienes logren el sostenimiento y crecimiento, tal como lo expresa Fernando Leme Franco quien asegura que el futuro es incierto y la incertidumbre puede ser para unos, una justificación para no pensar en el futuro mientras que para otros es fuente de oportunidades.

Con el fin de evaluar el impacto de la planificación estratégica en el desempeño de la empresa; López (2008) investigó para 75 pymes jaliscienses la relación existente entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional. El estudio identificó que las empresas más proactivas, se comportan de manera más innovadora y están más orientadas al crecimiento y tienen mayor probabilidad de tener un mejor desempeño cuando llevan un proceso de planificación estratégica.

Para Godet (2007) estos tres conceptos; Planificación, Prospectiva y Estrategia; están profundamente ligados, y por esto en su caja de herramientas, nombra como Ackoff (1973)

definió la planificación como la concepción de un futuro deseado y los medios para alcanzarlo. Y por esto afirma que este concepto no difiere del concepto de prospectiva, sin embargo; desarrolla la idea mostrando como mientras la prospectiva se pregunta “¿qué puede ocurrir?”, ésta se convierte en estratégica cuando se pregunta “¿qué puedo hacer?” y ambas unidas se plantean “¿qué voy a hacer yo?” y “¿cómo voy a hacerlo?”; y por esto plantea que el concepto “Prospectiva estratégica” se debe emplear solo cuando los ejercicios prospectivos tienen fines estratégicos.

Los estudios de futuro se iniciaron en los años cincuenta como una “proyección” y “predicción” de futuro, cuando a partir de la estrategia militar se decidió formular la técnica Delfos con la cual Olaf Helmer y Norman Delkey (1948) afirman que aunque el futuro no puede predecirse, si puede diseñarse.

Para Stafford & Sarrasin (2000) las imágenes de futuro deben ser “plausibles”, es decir, aceptables por el conjunto de usuarios posibles

De otro lado, según el manual de la CEPAL (2006), para los estudios de futuro; existen futuros posibles, lo cuales son todos lo que pueden acaecer; los futuros probables, que son los que cuentan con mayor potencial de realizarse y los futuros deseables, que tienen en cuenta las aspiraciones de las personas y organizaciones dentro de un entorno social e histórico.

Sin embargo, Forcinti & Elbaum, (2001), plantean la importancia del rigor y los datos que se requieren para hacer un buen estudio de futuro:

La diferencia más importante entre el futurismo y los estudios de futuro radica en la contrastación permanente y el monitoreo que postulan y practican los segundos. Mientras los futuristas edifican

un porvenir imaginario a partir de sus intuiciones, quienes realizan estudios de futuro contrastan sistemáticamente sus previsiones y sus sospechas con otros actores así como con tendencias, proyecciones y diferentes escenarios posibles. (pág. 2)

De esta manera, se puede concluir que los estudios de futuro no solo emplean los conceptos o valoraciones de las personas que pueden llegar a ser subjetivas; sino que tales valoraciones son contrastadas con datos de la realidad.

La prospectiva que se deriva del latín *prospicere* o *prospectare*, que significa “mirar mejor y más lejos aquello que está por venir”, lo cual es la esencia del concepto de la anticipación.

Dos escuelas científicas dominan el campo de la prospectiva a nivel mundial, la primera fundada en Francia en la década de los años 60 por Bertrand de Jouvenel y Michel Godet, se basa en el humanismo para proponer que el futuro puede ser creado y modificado por las acciones de los actores sociales, ya sea individuales u organizados, y propone estudios que caractericen la sociedad futura en sus diversos enfoques: social, económico y cultural.

La segunda escuela se le denomina inglesa porque sus principales defensores se encuentran en las universidades de Sussex y Manchester. Esta corriente de pensamiento considera a la tecnología como el principal motor del cambio en la sociedad, y desde el análisis del cambio tecnológico se proyecta hacia la construcción de escenarios futuros, por lo que considera que la acción de los actores sociales no es tan importante como para marcar el rumbo del futuro, ahí radica su diferencia con la escuela francesa.

Los estudios prospectivos surgieron en la segunda guerra mundial con el objetivo de conocer las intenciones del enemigo y sus desarrollos futuros.

Posteriormente, Herman Kahn (1961) demuestra con su Hudson Institute, que el futuro puede ser estudiado de una manera seria y significativa empleando herramientas e investigaciones.

Luego Gaston Berger (1957) crea el Centro Internacional de Prospectiva y Berthrand de Jouvenel crea el Proyecto Futuribles y en compañía de André Clementy y Pierre Massé impulsan los estudios de futuro.

En sus comienzos, los desarrollos de futuro fueron proyectivos, es decir, con el uso de proyecciones simples de pasado hacia futuro mediante métodos de análisis estadístico y probabilístico; con lo cual no se establece el estudio de las discontinuidades y de las posibilidades de desvío o ruptura de las proyecciones.

En contraste con los estudios proyectivos (que tienen como base el pasado y el presente) o los predictivos (que se basan en el estudio probabilístico del presente), los estudios prospectivos parten del propio futuro para su estudio.

Para Sonia Deciga (2010), la prospectiva está constituida por los siguientes elementos:

- Visión Holística: Enfoca su atención en un sistema
- Requiere de una actitud imaginativa y creativa
- Incluye un proceso de participación entre los actores sociales
- Incluye un proceso de convergencia y divergencia de los actores
- Finalidad constructora

De otro lado, Miklos (2002) afirma que la prospectiva se sostiene en tres “estrategias esenciales”: La visión de largo plazo, la cobertura holística y el consensuamiento. El mismo autor afirma que estas estrategias esenciales se conjugan para ofrecer escenarios alternativos y la evaluación estratégica de los mismos con la planeación táctica, hacen que se conviertan en una herramienta eficaz.

Según el mismo autor (2009) el estudio prospectivo a diferencia del estudio proyectivo, tiene en cuenta no solo los escenarios más probables que son los verticales de la campana de Gauss, sino que también tiene en cuenta los escenarios menos probables pero realistas que surgen de la “ocurrencia de puntos alternativos”; con lo cual nos está planteando cómo la prospectiva tiene un espectro más amplio del futuro.

Según Medina & Ortegon (2006), la prospectiva abarca varios métodos y procesos, genera diferentes tipos de productos, sirve para múltiples objetivos y tiene diversos públicos y audiencias, y aunque la prospectiva es una sola, su ámbito de aplicación varia, diferenciándose en tres tipos fundamentales:

- Prospectiva tecnológica
  
- Prospectiva territorial
  
- Prospectiva organizacional

La prospectiva tecnológica según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en el Manual de la CEPAL (2006) consiste en:

“un conjunto de intentos sistemáticos para mirar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, con el fin de identificar aquellas tecnologías genéricas emergentes que probablemente generarán los mayores beneficios económicos y sociales” (pág. 107)

Es decir, que la prospectiva tecnológica busca identificar las actividades estratégicas y tecnologías asociadas a ellas para el desarrollo futuro.

La prospectiva territorial proviene de la corriente francesa y se refiere al análisis de las alternativas de futuro de un espacio dado; sea municipio, departamento, región, provincia, bio-región, distrito industrial, etc. Su objeto es identificar futuros de un territorio a partir de las tendencias en la sociedad, la economía, la administración para que el territorio pueda dirigir su cambio aplicándose tanto al desarrollo como a la ordenación del territorio.

La prospectiva organizacional se refiere al análisis de alternativas de futuro de una organización en particular, y combina elementos de la prospectiva tecnológica y territorial.

Para varios autores, los ejercicios prospectivos y de anticipación, conllevan a la construcción de situaciones y futuros deseables; como Miklos (2009) el cual dice que un movimiento de anticipación puede ser definido como “el esfuerzo de hacer probable el futuro más deseable” y como para Gleen (2009), quien establece que los escenarios normativos buscan la construcción colectiva para lograr la situación más deseable.

Barbieri (1993) describe inclusive, que la participación es una característica de la prospectiva y se relaciona con la visión, la toma de decisiones y la construcción de los propios futuros.

Para Luis Forciniti & Elbaum (2001) la prospectiva se vincula estrechamente con la planificación, estos autores presentan como el riesgo y la incertidumbre son susceptibles de recibir influencia de la voluntad, también establecen como en ambas disciplinas existen actores que orientan el desarrollo, el crecimiento o el progreso. Estos mismo autores plantean que algunos prospectivistas ven la necesidad de una voluntad social y política de los colectivos para que los futuros posibles tengan más posibilidad de desarrollarse que los menos deseables, para lo cual no solo son suficientes el estudio sistemático de la tendencias y proyecciones sino también la articulación con los escenarios posibles y la voluntad social.

De otro lado, según éstos últimos autores, la complejidad que deviene de los ejercicios prospectivos no sólo permite reducir la incertidumbre sino que, además, “permite acostumbrarse a la complejidad, la multicausalidad y al pensamiento transdisciplinario”.

Finalizando este concepto de la influencia de la voluntad en la construcción de futuro, se incluye el concepto de “apropiación” incluido por Godet (1985) en el trío llamado por él, el triángulo de la prospectiva estratégica “alianza equilibrada” entre Anticipación (prospectiva y proyecto), la apropiación (gestión participativa) y la Acción (Estrategia pre activa y proactiva).

En el Manual de la CEPAL (2006), con base en Gavigan (2002) presenta un resumen de los cambios de paradigmas de fundamentos de la Prospectiva, en la cual plantea que los estudios del futuro pasan de ser predictivos, pasivos y extrapolativos a exploratorios, activos y constructivos, también se plantea como la Planificación estratégica pasa de ser racional a ser evolutiva-contingente.

La prospectiva genera “futuros posibles” como producto de eventos emergentes o del comportamiento de actores. La prospectiva emplea métodos cuantitativos como cualitativos.

Según Godet “Las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas”

Dentro de las técnicas y herramientas de la prospectiva, podemos nombrar, los métodos cualitativos como son:

Método Delphi: método que emplea “cuestionarios inteligentes” articulados sistemáticamente para que un grupo de expertos pueda opinar, concentrar y enriquecer sus opiniones acerca del tema en consulta.

Otros métodos de expertos son: Ábaco de Regnier, Smic-Prob-Expert

Método Compass: similar al método Delphi pero con grupos menores, se trabaja en sesiones grupales lideradas por un conductor.

Algunos métodos cuantitativos son: el método proyectivo, de impactos cruzados o la curva logística o ciclo de vida.

Richard A. Slaughter. (2003-2006), presenta diferentes herramientas en la cual establece herramientas que pueden ser empleadas individual o colectivamente y usadas al interior o al exterior de la organización analizada. En su propuesta plantea herramientas colectivas como los escenarios, el análisis de tendencias, los modelamientos, SWOT, la anticipación Estratégica, entre otras.



Guzmán, Malaver & Rivera (2005) resumen las herramientas de la prospectiva de la siguiente manera:

1. Análisis Estructural o método Mic Mac
2. Técnica Mactor
3. Técnica Delphi
4. Técnica SMIC
5. Método de escenarios

Esta enumeración de herramientas es flexible y pueden aplicarse otro tipo de herramientas y matrices para el análisis, en este caso, es importante recordar a Boisier (2005), quien asegura que la complejidad depende también del grado de conocimiento que se tenga, a continuación se presenta la cita empleada en el Manual de la CEPAL (2006): “No se puede ganar en un juego complejo con jugadores y estrategias simples. Un jugador competente debe complejizar su propia estructura interna para comprender la complejidad del entorno. Conocer esta dinámica supone información. Pero comprenderla supone conocimiento” (pág. 31)

Según Godet un escenario es la descripción de una situación futura y el curso de los acontecimientos que permiten avanzar de la situación original a la situación futura.

En *The Art of Conjecture*, Bertrand de Jouvenel (1964), desarrolló el concepto de futurible, derivada de la combinación de futuro y de posible; de esta manera, se maneja este término para la creación de escenarios futuros posibles.

El método de escenarios fue desarrollado por la SEMA (1974) y después en el CNAM y el método SRI; las etapas son: la reflexión colectiva, la preparación de la decisión y la acción.

Según Godet (2011) existen dos tipos de escenarios: Exploratorios, que describen las tendencias dominantes o en cambios bruscos de las tendencias y normativos, o de anticipación que parten de la imagen de un futuro deseable.

De esta manera se presenta como el desarrollo prospectivo estratégico que emplea un sin número de herramientas que lo que buscan es poder plantear futuros obtenidos después de una revisión rigurosa de las tendencias, las probabilidades y la previsión de cambios que se puedan dar, con el fin de crear un compromiso colectivo que lleve a la apropiación del futuro y por ende a la construcción del mismo.

### **3. Modelo de planeación prospectiva estratégica**

#### **3.1 Definición del Tipo de Trabajo**

La presente investigación es de tipo descriptiva porque su objetivo es llegar a conocer diferentes variables que pueden relacionarse e influir en los futuros posibles de una compañía y de un mercado.

La ventaja de este tipo de estudio es que permite identificar detalladamente cada una de las variables y analizar sus resultados permitiendo esto predecir e identificar las relaciones que existen entre dos o más variables.

Se realizó un trabajo aplicado a la empresa Postobón S.A.

#### **3.2 Población y muestra**

Si bien el estudio empleará información externa de Postobón que se han obtenido de diferentes fuentes, el estudio Prospectivo Estratégico de esta investigación empleará la metodología Delphi, para la aplicación de esta metodología participaron colaboradores de la compañía, los cuales ayudaron a establecer la probabilidad de ocurrencia de los escenarios

probables de cada uno de los objetivos estratégicos. La selección de los participantes se estimó mediante el uso del muestreo por conveniencia en el cual se estableció que la muestra se ajustó a 5 personas.

### **3.3 Variables**

Las variables evaluadas en el trabajo son fruto del análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades; consideradas como fruto del trabajo mismo aquí realizado.

### **3.4 Fuentes y recolección de la Información**

Para el desarrollo de este proyecto se utilizaron diferentes herramientas para la recolección y análisis de la información.

El proyecto recopila información de fuentes externas tales como análisis sectoriales, tendencias de consumo globales, en Latinoamérica y Colombia, estados financieros de otras compañías entre otros.

Las fuentes internas utilizadas para este proyecto son básicamente el direccionamiento estratégico de la compañía, el conocimiento de algunos colaboradores e información financiera

que debido a confidencialidad de la compañía, fue alterada pero que presentan un comportamiento similar y aplica para el análisis del caso.

En cada etapa del proceso fue necesario la utilización de matrices y herramientas que permitieran facilitar la recolección y el análisis de la información dentro de estas herramientas se encuentran: MICMAC, análisis morfológico, aplicación del Metodo Delphi, matriz MEFE, matriz MEFE ajustada, matriz MEFI, matriz MEFI ajustada, matriz MPC, matriz de atractividad de Porter, cadena de valor de la compañía, matriz FODA, matriz PEEA, matriz BCG, matriz de planeación estratégica MPEC, BSC y mapa de indicadores.

### **3.5 Tipo de estudio y estrategias metodológicas**

El modelo a seguir se describe a continuación

#### 1. Definición del sistema.

- Sistema
- Competencias esenciales.
- Matriz de Macro segmentación.

#### 2. Diagnostico estratégico

- Marketing.

- Producción.
- Gestión financiera.
- Gestión administrativa.
- Tecnología.
- Conclusiones del diagnóstico estratégico.

### 3. Análisis prospectivo

- Definición de variables directas e indirectas del sistema
- Influencias y dependencias potenciales entre variables
- Variables claves seleccionadas

### 4. Retrospectiva - situación actual – tendencias.

### 5. Análisis de futuro

- Escenarios posibles análisis Morfológico
- Escenarios probables método Delphi

### 4. Formulación estratégica.

- Etapa de aportación de información.

- Etapa de ajuste
- Etapa de aportación de decisión

#### 5. Direccionamiento estratégico.

- Balance Score Card
- Cuadro de indicadores.

Para la realización del proyecto se partió inicialmente de la definición del sistema. La definición del sistema consiste en definir es la compañía Postobón S.A, en esta parte se observaron variables tales como su estructura organizacional, cuál es su direccionamiento estratégico, cuáles son sus competencias esenciales y su matriz de Macro segmentación. Después de analizar todos los puntos anteriormente mencionados se procede a realizar un diagnóstico estratégico que permita identificar el estado de cada una de las áreas de la compañía, en este diagnóstico se evaluaron áreas como: marketing, Producción, gestión financiera y tecnología.

La tercera parte de este proyecto se basó en realizar un análisis prospectivo, para esto se utilizó la herramienta Mic Mac con esta se identificaron las variables críticas y estratégicas en las cuales la compañía debe focalizar sus esfuerzos.

Con las variables claves seleccionadas se plantean escenarios posibles que son evaluados por expertos mediante el método Delphi para finalizar la etapa prospectiva con un cuadro de objetivos estratégicos con metas e indicadores posibles de alcanzar.

La etapa de formulación estratégica se basó en el modelo de David, la cual se divide en tres grandes etapas:

- Etapa de aportación de información: en esta etapa se utilizaron herramientas tales como Matriz MEFE, MEFI, MPC, Matriz de atractividad de Porter y cadena de valor, todas las anteriores con el objetivo de recolectar la mayor información posible y realizar un diagnóstico de la compañía.

- Etapa de ajuste: en esta etapa se utilizaron herramientas como FODA, PEEA y BCG, estas se utilizaron con el objetivo de definir algunas estrategias que podrían ser más acordes a las necesidades de la compañía.

- Etapa de decisión: en esta etapa se evalúa cuál de las estrategias planteadas en la etapa de ajuste es la que más adecuada para la compañía, esta evaluación se hace por medio de la matriz MPEC.

Una vez identificada la estrategia de la compañía, se retoman los objetivos estratégicos que se habían definido en el análisis prospectivo y se construye el mapa estratégico y el mapa de indicadores dando como resultado el Plan estratégico prospectivo para Postobón S.A Colombia 2014 – 2020



## **4. Resultados de la investigación: Implementación Modelo de Planeación Prospectiva Estratégica**

### **4.1 Definición del sistema**

#### **4.1.1 Sistema.**

El sistema a describir es la compañía Postobón S.A a nivel nacional con todas sus líneas de negocio y su cadena de abastecimiento y distribución.

#### **4.1.2 Competencias esenciales.**

Las competencias esenciales deben tener como característica:

1. Valor percibido por el cliente
2. Diferenciación de los competidores
3. Extensibilidad

La compañía Postobón S.A podría definirse como “**Refrescante**”, ya que todo su portafolio está enfocado a refrescar de diferentes maneras y con múltiples alternativas, eso la hace diferente de las demás compañías.

Al realizar la evaluación de los elementos que debe tener una competencia esencial, tenemos lo siguiente:

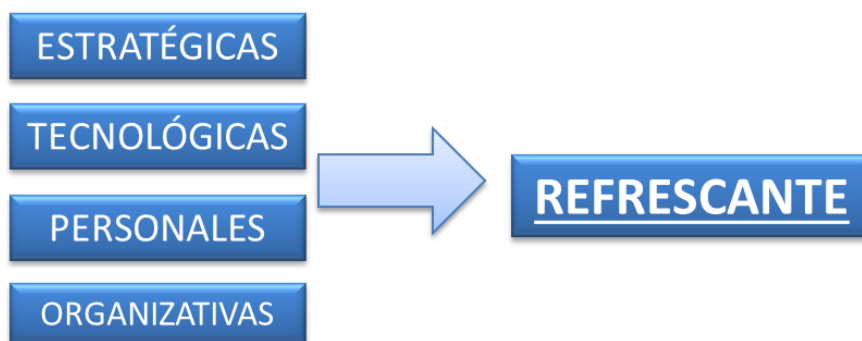
a. Valor percibido por el cliente: Refrescante puede ser no valorado por el cliente en climas fríos o en algunas situaciones donde refrescarse no es lo más importante.

b. Diferenciación de los competidores: Podría decirse que “Refrescante” no es un atributo diferenciador, pues los demás productores ofrecen bebidas refrescantes, que podrían igualar este concepto, sin embargo Postobon es la única compañía que cuenta con un portafolio lo suficientemente amplio y con múltiples opciones de bebidas refrescantes.

c. Extensibilidad: El concepto refrescante puede ser extensibles y aplicables a varias líneas de productos que la empresa puede ofrecer. Sin embargo, los conceptos actuales de funcionalidad, beneficios a la salud y demás atributos de la nueva generación de bebidas, podría no verse ampliamente reflejado en el concepto de “refrescante”

De otro lado, si acogemos el concepto que las competencias esenciales o nucleares “Son el resultado de combinar cuatro competencias básicas distintivas (estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas) interdependientes y obligatorias, las cuales constituyen la fuente más segura de ventajas competitivas para la empresa” (AECA, 1999). A continuación se valida si “Refrescante” es el resultado de combinar las competencias distintivas:

Figura 2. Competencias esenciales



Se puede pensar en que el concepto “Refrescante” significa no solo un producto que refresca y quita la sed, sino también productos y procesos innovadores, que lleva a los clientes y consumidores a vivir nuevas experiencias y sensaciones, esto se puede ampliar y aplicar a la cadena de valor de la compañía con la capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender de manera “Refrescante”, ágil, oportuna. Desde el punto de vista de las competencias personales y organizativas, se logrará el concepto de “Refrescante” en tanto sea una organización que demuestre interés por el cambio, que sus empleados estén comprometidos y motivados, refrescando las ideas y la manera de gestionar los procesos. Por todo lo anterior, podremos concluir que “Refrescante” es una competencia esencial que distingue y diferencia el Concepto de Negocio de Postobón S.A.

#### **4.1.3 Matriz de macro segmentación.**

Por medio de la matriz de Macro segmentación que es la una herramienta que permite identificar qué productos ofrece, como lo hace, a quien y en dónde, se hará una descripción completa de la compañía.

##### ***4.1.3.1 ¿Qué productos ofrece?.***

Postobón S.A es una empresa especializada en la fabricación y comercialización de bebidas no alcohólicas, que cuenta con un amplio portafolio de productos con marcas propias y franquicias. Actualmente participa en seis categorías de bebidas, para ofrecer a todos los colombianos la mejor opción para refrescarse, dentro de estas categorías se encuentran:

- ✓ Bebidas carbonatadas
- ✓ Bebidas a base de fruta
- ✓ Bebidas a base de te
- ✓ Aguas
- ✓ Bebidas hidratantes
- ✓ Bebidas energizantes.

Todos los productos anteriormente mencionados son ofrecidos en diferentes empaques como bolsa, pet, vidrio retornable y vidrio no retornable, además de esto se ofrecen en diferentes formatos como mini personales, personales, familiares y megafamiliares.

Postobon cuenta con un amplio portafolio no solo de productos sino de marcas muy poderosas, exitosas y queridas por los Colombianos son los casos de marcas como Gaseosa Postobon, Bretaña, Colombiana, Hipinto, Jugos Hit, Tutti Frutti, agua Cristal, Oasis, Mr tea entre otras, todas estas marcas son líderes en las categorías donde participan.

#### ***4.1.3.2 ¿Cómo lo hace?.***

Postobón S.A cuenta con 21 plantas productoras instaladas en las principales ciudades del país, estas plantas poseen la última tecnología y los más altos estándares de calidad para producir y envasar diferentes tipos de bebidas entre ellas bebidas ultra pasteurizadas, bebidas con fruta,

bebidas con gas, bebidas a base de té, bebidas hidratantes con sales minerales, aguas envasadas y bebidas con leche. Adicional a las plantas productoras Postobon posee 46 centros de distribución situados en todo el territorio nacional y para la distribución la compañía dispone de una amplia red de transporte con más de tres mil vehículos de reparto, distribución y transporte liviano, el sistema de los centros de distribución y la amplia flota de transporte forman un gran modelo de logística y distribución cumpliendo así con el objetivo de que sus productos lleguen a todos los lugares de Colombia sin importar que tan lejos se encuentre o que tan complejo sea el transporte o el terreno para llegar a los diferentes lugares.

La estructura de la fuerza de ventas es bastante robusta, la compañía en la actualidad cuenta con 2 fuerzas de ventas, una de ellas especializada en la venta de bebidas carbonatadas y otra especializada en la venta de bebidas no carbonatadas, todo esto apoyado en una

#### ***4.1.3.3 ¿A quién?***

Postobón identifico que la necesidad de refrescarse no distingue género, edad, sexo, nivel socio económico, ni persona, por esta razón la compañía tiene como estrategia la no segmentación de mercados, al contrario tiene un amplio portafolio de bebidas, empaques y presentaciones que busca ofrecer a cualquier consumidor diversas formas de refrescarse con productos saludables, funcionales, refrescantes, nutritivos, hidratantes y energizantes para todos los momentos de consumo.

#### 4.1.3.4 ¿En dónde?.

Postobón S.A actualmente cuenta con presencia en Colombia y adicional a esto exporta sus productos desde hace más de 25 años a países como Estados Unidos, Reino Unido, Aruba, España, Curazao, Panamá e Italia.

A continuación se encuentra la gráfica de la matriz de macro segmentación.

Figura 3. Matriz de Macro segmentación



Fuente: Postobón

## 4.2 Diagnóstico estratégico

Teniendo en cuenta que Postobón es una empresa del sector de alimentos, especializado en bebidas y que debe competir directamente con compañías multinacionales para mantenerse como líder en el mercado nacional se procede a realizar un diagnóstico estratégico para el cual se utilizara la herramienta de la matriz de competitividad analizando cada una de las áreas estratégicas de la compañía.

### 4.2.1 Marketing.

Tabla 1. Diagnóstico estratégico Marketing

MARKETING	Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
Cuota de mercado					X
Calidad del producto					X
Imagen de marca					X
Diferenciación del producto				X	
Extensión de la distribución					X
Tamaño del equipo de ventas					X
Calidad de los vendedores					X
Nivel de la formación de ventas					X
Soporte a la venta					X
Precio					X
Clientes principales				X	
Presupuesto de publicidad					X
Eficacia de la publicidad					X
Banco de datos de marketing					X
Nivel de stocks					X
Rapidez de la entrega					X
Soporte a la distribución					X
Niveles de margen					X
Tasa de crecimiento del mercado			X		
Servicio al cliente					X
Precisión de la segmentación					
Nivel de satisfacción de los clientes					X
Extensión de la gama de productos					X

Las gestiones en Marketing se pueden describir como persistentes y agresivas, fundamentadas en el conocimiento amplio del consumidor, todo esto gracias al permanente estudio de los hábitos de consumo y preferencias, garantizando estar siempre alineado con los consumidores y aprovechar cada una de las oportunidades que se presenten.

La tasa de crecimiento del mercado varía dependiendo de la categoría de los productos, categorías tales como las bebidas a base de té y bebidas energizantes tienen un alto crecimiento pues son categorías relativamente nuevas y en desarrollo, este escenario es distinto al que se presenta en categorías como las bebidas carbonatadas donde el crecimiento es menor por ser una categoría desarrollada.

#### 4.2.2 Producción.

Tabla 2. Diagnóstico Estratégico Producción

<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>Gran debilidad</b>	<b>Leve debilidad</b>	<b>Equilibrado</b>	<b>Leve Fortaleza</b>	<b>Gran Fortaleza</b>
Capacidad de la producción					X
Localización de unidades productivas					X
Posibilidad de ampliación					X
Antigüedad de las instalaciones					X
Edad de los equipos					X
Versatilidad de los equipos					X
Disponibilidad de mano de obra					X
Calidad de la mano de obra					X
Disponibilidad de materias primas					X
Costos de fabricación					X
Control de stocks					X
Control de calidad					X
Relaciones sindicales					X



Postobón tiene parametrizado y controlado cada uno de sus procesos productivos en las diferentes plantas productoras del país, estas cuentan con tecnologías nuevas y avanzadas que permiten mayor calidad en los productos y mejor productividad haciendo del negocio más rentable.

El Sistema de Gestión de la Calidad: Postobón cuenta con indicadores para evaluar la gestión de los diferentes procesos y plantas como lo enuncia en el informe general de la compañía:

La compañía cuenta con 28 índices de gestión, herramienta por medio de la cual mide el desempeño de las Plantas Embotelladoras y los Centros de Distribución, permitiendo analizar la gestión en las áreas administrativas, producción, ventas, distribución, calidad, servicio al cliente, etc. Estos índices se miden mensualmente y de acuerdo a su resultado se hacen los correctivos necesarios y se premian las tres (3) mejores Plantas y Centros de Distribución (Postobón, Esquema estrategia de competitividad, 2013).

Postobón cuenta además con un modelo de gobernabilidad técnica en el cual existen calificaciones de calidad en planta y en el mercado.

### 4.2.3 Gestión financiera.

Tabla 3. Diagnostico estratégico Gestión financiera

<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	<b>Gran debilidad</b>	<b>Leve debilidad</b>	<b>Equilibrado</b>	<b>Leve Fortaleza</b>	<b>Gran Fortaleza</b>
Rentabilidad					X
Dividendos distribuidos				X	
Acceso al crédito					X
Capitales disponibles					X
Endeudamiento					X
Rotación de stocks				X	
Deuda a largo plazo					X
Rendimientos sobre capital invertido					X
Valor de la acción					
Valor contable					X
Valor de la cuota de mercado					X
Ventas por trabajador					X
Propiedad					X

Postobón se presenta como una empresa de un buen manejo financiero, sus resultados han ido en aumento y han logrado sostener y crecer en el Ebitda. Para el año 2012 Postobón presentó un crecimiento del 6,13% en las ventas y se mantiene sin deuda con el sector financiero, su Ebitda para el 2013 tuvo un leve decrecimiento quedando en 24% esto debido a los diversos movimientos del mercado que obligaron a reducir los precios en diferentes presentaciones y productos disminuyendo así el margen de utilidad.

#### 4.2.4 Gestión administrativa

Tabla 4. Diagnostico estratégico Gestión Administrativa

<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>Gran debilidad</b>	<b>Leve debilidad</b>	<b>Equilibrado</b>	<b>Leve Fortaleza</b>	<b>Gran Fortaleza</b>
Competencia de los empleados					X
Oficinas					X
Procesos administrativos				X	
Costos de funcionamiento				X	
Servicio a la clientela					X
Rotación de personal	X				
Competencia administrativa					X
Costos de formación	X				
Equipo de oficina					X
Ofimática					X
Tratamiento de datos					X

Postobón es fuerte en la gestión administrativa en aspectos de instalaciones, administración de recursos económicos, equipos, manejo de información, servicio al cliente, y en procesos.

Postobón es débil en la retención del talento humano ya que presenta alta rotación en algunas áreas como ventas y producción lo que le impacta también en los costos de formación.

### 4.2.5 Tecnología

Tabla 5. Diagnostico estratégico Tecnología.

<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>Gran debilidad</b>	<b>Leve debilidad</b>	<b>Equilibrado</b>	<b>Leve Fortaleza</b>	<b>Gran Fortaleza</b>
Edad de la tecnología					X
Edad del proceso tecnológico					X
Capacidad de ingeniería					X
Informes de productos					X
Informes de procesos					X
Bondad de la I & D					X
Gestión de la I & D					X
Nivel de gasto en I & D					X
Realizaciones de I & D					X
Patentes	X				

Postobón es fuerte en la gestión tecnológica para avanzar en las estrategias de diferenciación en los productos, en su distribución y en el proceso de ventas buscando competir por la participación del mercado no sólo con precios.

Postobón viene realizando la implementación de SAP y el uso de Oracle como plataformas que les permite realizar una gestión en línea de sus procesos. La gestión de inventarios se está realizando con AIEM y la gestión de Rentabilidad con O.R.O que analiza de manera gráfica los márgenes de contribución de los productos.

#### **4.2.6 Conclusiones del diagnóstico estratégico.**

Al realizar el análisis de fortalezas y debilidades de Postobón es importante destacar las fortalezas que la empresa tiene en lo relativo a su rentabilidad, así como en los procesos que tienen que ver con el mercadeo, su conocimiento del mercado y su amplia cadena de distribución.

El comportamiento del sector de bebidas, no es estable en todas las categorías y por esto algunas presentan bajas tasas de crecimiento, lo cual ha llevado a que Postobón enfoque su estrategia en diversificación para lograr el crecimiento en ventas.

Del lado de la producción y operaciones, es importante la capacidad instalada que tiene la empresa, la cual le da una ventaja competitiva a nivel de volumen de producción y tamaño de escala, que es una barrera de entrada de los competidores, sin embargo, el ritmo de cambio e innovación en empaques, tamaños, presentaciones; requiere inversiones importantes en planta que deben ser cada vez más flexibles para producir diversos productos y presentaciones.

En lo que tiene que ver con Innovación y aprendizaje, Postobón se enfrenta al reto de retener el talento y realizar una adecuada gestión del conocimiento que le permita aprovechar su inversión en investigación y desarrollo y volverlo capital intelectual en el mediano y largo plazo.

### 4.3 Análisis prospectivo

#### 4.3.1 Variables de variables directas e indirectas del sistema.

Para identificar las variables críticas y estratégicas se utilizó el método MICMAC, este se construyó a partir de 40 variables principales internas y externas. Las variables internas se definieron en la matriz MEFI (fortalezas y debilidades) y las variables externas se definieron en la matriz MEFE (Amenazas y Oportunidades).

Utilizando el software MICMAC analizamos la información de la matriz obteniendo los siguientes resultados.

##### 4.3.1.1 Definición de variables directas e indirectas del sistema.

Se obtuvo la relación de motricidad o influencia y la dependencia entre todas las variables directas del sistema, de la cual tomamos las 10 directas y las 10 indirectas con mayor promedio en influencia y dependencia:

Tabla 6. Variables Directas Mic Mac

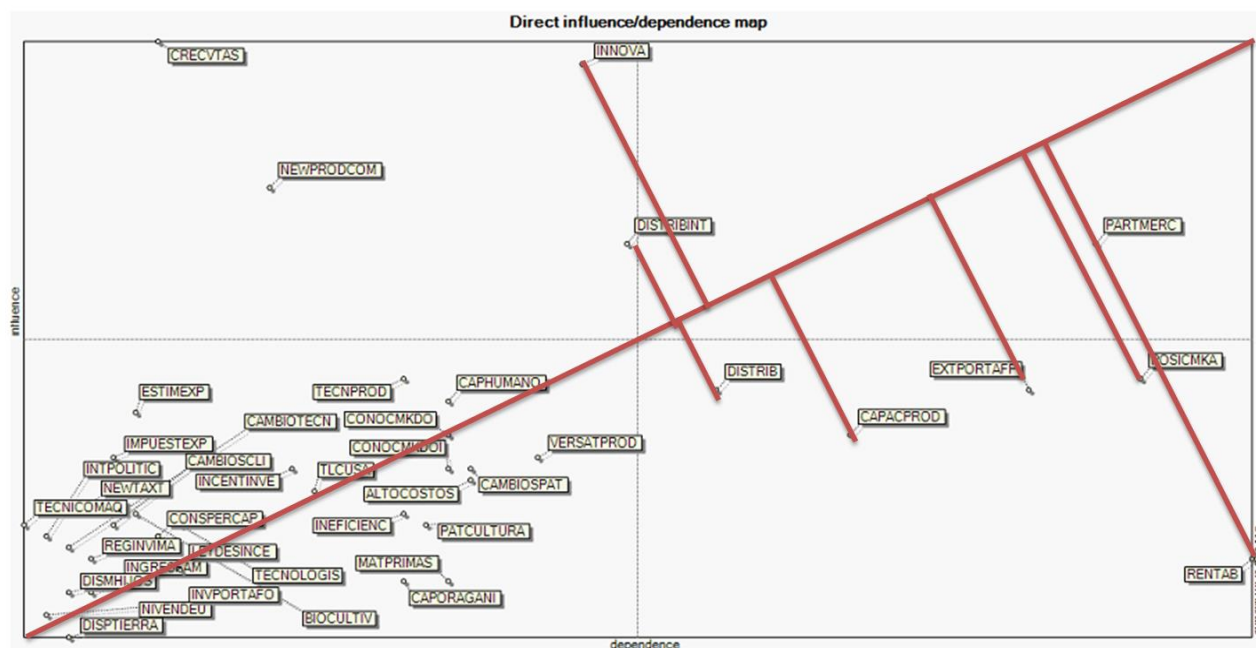
<b>VARIABLES DIRECTAS</b>	
<b>Variable</b>	<b>Promedio</b>
% Part del mercado en Vol y en Val.	41,5
Innovación	38
Posicionamiento de marca a nivel Nal	36,5
Extensión portafolio y productos	33,5
Rentabilidad-F-R	31
Red de distribución/Cobertura Internacional	31
Bajo crecimiento en las ventas	29,5
Capacidad de la producción limitada	27,5
Red de distribución/Cobertura canales (G. superf - tradicional)	26,5
Ingresos de nuevos productos y nuevos competidores	25,5

Tabla 7. Variables indirectas Mic Mac

VARIABLES INDIRECTAS	
Variable	Promedio
% Part del mercado en Vol y en Val.	18133,5
Posicionamiento de marca a nivel Nal	18060,5
Red de distribución/Cobertura Internacional	14906
Innovación	14885
Extensión portafolio y productos	14360,5
Rentabilidad-F-R	13981,5
Red de distribución/Cobertura canales (G. superf - tradicional)	13724,5
Capacidad de la producción limitada	12412,5
Bajo crecimiento en las ventas	12372,5
Poco fortalecimiento del capital humano	11623

En la siguiente figura se ilustran las relaciones directas de dependencia e influencia (motricidad) de las variables en el sistema, señalando algunas de las que más dependencia e influencia tienen.

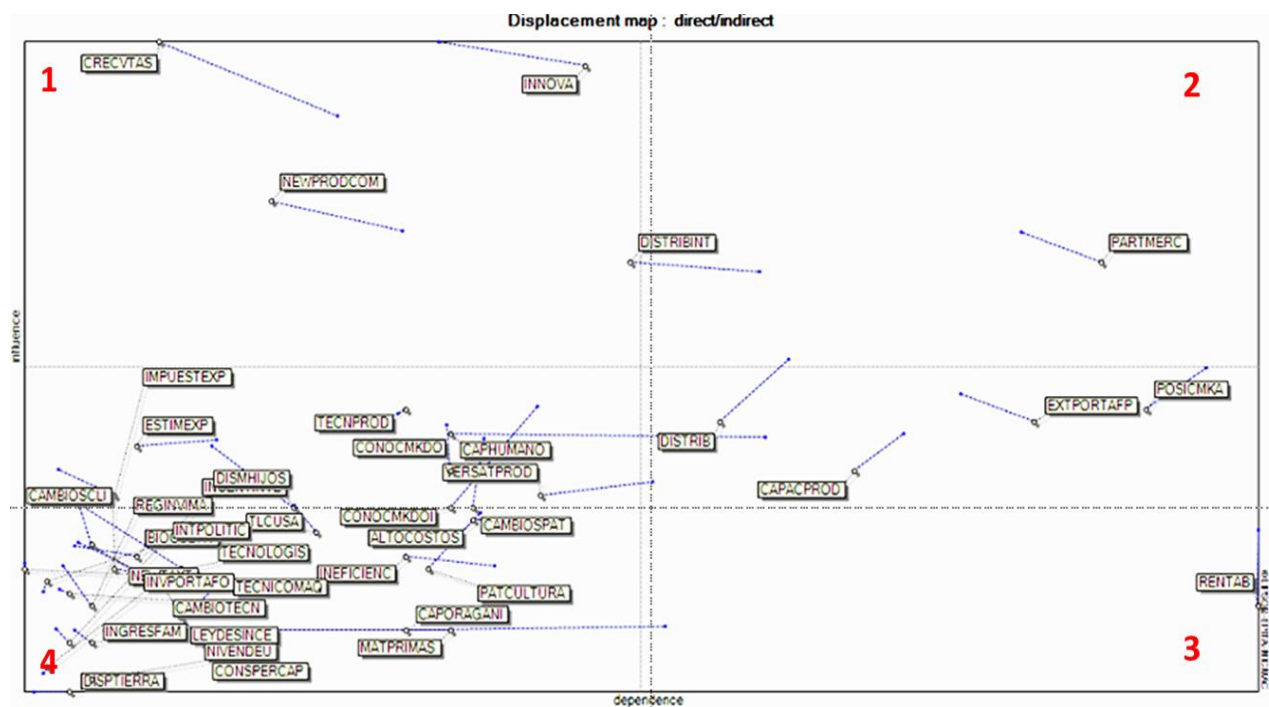
Figura 4. Influencias Directas. Mic Mac



### 4.3.2 Influencias y dependencias potenciales entre variables.

En la siguiente figura se representa las influencias y dependencias actuales y potenciales o futuras entre las variables.

Figura 5. Mapa de influencias y dependencias



- En el primer cuadrante se encuentran las variables de alta influencia y baja dependencia o motricidad, estas no tienen un desplazamiento potencial fuerte que cambie ese comportamiento, en este cuadrante encontramos:

NEWPRODCOM: Nuevos productos y competidores, esta variable externas del entorno indica una amenaza del sector



INNOVA: Innovación, esta variable indica la fortaleza interna que tiene la empresa tendiente a conservar y promover

CRECVTAS: Crecimiento en las ventas y DISTRIBINT: Distribución internacional, estas dos variables internas indican una debilidad para la organización.

- En el segundo cuadrante se encuentra la variable con mayor grado de influencia y dependencia, esta es:

PARTMERC: Participación del mercado en Vol y en Val

- En el tercer cuadrante se encuentran las variables que tienen mayor grado de dependencia y un grado de influencia inferior, en este cuadrante encontramos las siguientes variables.

POSICMKA: Posicionamiento de la marca a nivel nacional, EXTPORTAF: Extensión del portafolio, DISTRIB: Distribución nacional y RENTAB: Rentabilidad, estas variables indican la fortaleza interna que tiene la compañía.

CAPACPROD: Capacidad de producción, esta variable indica una debilidad.

- En el caso de las variables que se visualizan en el cuadrante cuatro por tener baja influencia y dependencia se consideran variables autónomas y poco estratégicas

Las variables con baja dependencia y alta influencia, son importantes para este análisis prospectivo, pues estas estrategias a futuro se convertirán en ejes principales para tomar una posición competitiva en el mercado.

### 4.3.3 Variables claves seleccionadas

Del conjunto de variables directas e indirectas se seleccionaron las variables con los promedios más altos, es decir las de mayor influencia y dependencia tienen en el sistema

Tabla 8. Variables Claves Mic Mac

<b>VARIABLES CLAVES SELECCIONADAS</b>	
1	% Part del mercado en Vol y en Val.
2	Innovación
3	Posicionamiento de marca a nivel Nal
4	Red de distribución/Cobertura Internacional
5	Extensión portafolio y productos
6	Rentabilidad-F-R
7	Bajo crecimiento en las ventas
8	Red de distribución/Cobertura canales (G. superf - tradicional)
9	Capacidad de la producción limitada
10	Poco fortalecimiento del capital humano

Las 10 variables claves seleccionadas son de gran importancia pues serán también las variables estratégicas en las cuales la compañía deberá focalizar sus esfuerzos para ser más competitiva en los diferentes mercados donde se quiera establecer.

Estas variables seleccionadas abarcan todas las áreas de la compañía, involucra a mercadeo, producción, logística, financiera, investigación y desarrollo, comercial calidad, sistemas, ventas, gestión humana entre otras, por lo que se ve la necesidad de alinear todas estas áreas para lograr los objetivos comunes a favor de la compañía.

#### 4.4 Retrospectiva – situación actual – tendencias

##### 4.4.1 Retrospectiva.

Las preferencias del consumidor han llevado a que la producción de gaseosas y colas se fuera diversificando hacia jugos, aguas embotelladas y bebidas para deportistas, con una tendencia de los últimos años hacia bebidas funcionales.

A continuación se presenta una reseña histórica de Postobón que refleja la transformación de la empresa que ha sido jalonada por el mercado:

A continuación se relaciona año por año la historia de Postobón S.A.

Tabla 9. Información retrospectiva Postobón

Fecha	Hito
11 de octubre de 1904	Gabriel Posada y Valerio Tobón, comenzaron en las calles Colombia y Sucre en el Centro de Medellín, la fabricación de bebidas gaseosas.
1904	Lanzamiento “Cola-Champaña” primera bebida que se produjo.
1906	Se abre una fábrica en Manizales y luego otra en Cali.
1950	Llega a la presidencia el doctor Carlos Ardila Lülle, quien con su liderazgo introduce estrategias de innovación, diversificación, calidad, distribución, servicio al cliente y sobre todo compromiso social, consolidado a Postobón en el mercado de las bebidas no alcohólicas del país.
1950-1980	Dotación de la flota más moderna y eficaz de Latinoamérica. Adquisición de una sede central de la Compañía en el Edificio Coltejer en Medellín. Patrocinio de diferentes deportes, especialmente del ciclismo. Franquicia para embotellar Pepsi Cola. Ampliación del sistema de distribución, mediante la implementación del Servicio Residencial Postobón.
1980	Lanzamiento de las gaseosas dietéticas. Postobón fue la primera empresa en Latinoamérica en lanzar una línea exclusiva de este tipo de bebidas. Introducción al mercado del envase no retornable Frío Pack.
1997	Se lanza Hit: bebida a base de frutas, elaboradas con modernos procesos de producción, pasteurización y envasado. Se obtiene el Sello de Calidad ICONTEC, siendo la primera compañía de bebidas del país en recibir dicha certificación

<b>Fecha</b>	<b>Hito</b>
2000	Se lanza Squash, una nueva bebida hidratante especial para deportistas, marca que alcanzó el 30% de participación en esta categoría en Colombia. Llega al mercado 7UP, franquicia internacional que alcanza en seis meses el 50% de participación de mercado del segmento de lima limón.
2002	Se comienza la distribución de Gatorade.
2005	Se incluye en el portafolio la categoría té helado, con la marca Mr. Tea en sabores de Limón y Durazno.
2006	Se lanza Hit Buenos Días, jugo de naranja 100% natural, omega 3 o calcio. Se incluyó en el portafolio la categoría de bebidas energizantes con la marca Peak.
2007	Se adquiere la marca de bebidas de fruta Tutti Frutti.
2008	Llega al portafolio H2Oh! una novedosa agua saborizada ligeramente gasificada, con un toque 7UP y sin calorías. Sale al mercado Mr. Tea verde con antioxidantes.
2009	Postobón inaugura la planta de producción más grande y con mayor tecnología en el país, en la ciudad de Yumbo, ubicada estratégicamente en una zona de gran proyección industrial. Se lanza al mercado Oasis, la primera y única agua del país que se preocupa por la educación de los niños del país. Las bebidas hidratantes Squash le otorgan el sello de calidad ICONTEC. De esta forma Postobón se convierte en la primera empresa en el país en obtener dicha certificación para esta categoría de productos
2010	Postobón se convierte en el patrocinador oficial del fútbol Colombiano, en todas las categorías con la Liga Postobón, el Torneo Postobón, la Copa Postobón, el Campeonato Postobón Sub 19 y la Copa de Postobón de Microfútbol.
2011	Se inaugura la segunda planta más moderna del país, en el municipio de Piedecuesta, Santander generando empleo y desarrollo a esta población.
2012	Se inaugura en Malambo (Atlántico) la tercera planta más moderna del país. Lanzamiento de la marca de gaseosas SPEED. Nuevas extensiones de marca en la categoría Agua, Cristal Vitality y Cristal Sport.

El análisis de la retrospectiva permite identificar la enorme importancia que ha tenido la capacidad de la empresa POSTOBÓN de ofrecer diferentes nuevos productos, apoyado en una red de distribución que fortalece la propuesta de valor para el cliente y el consumidor final a lo largo de los años de historia de la empresa.

#### **4.4.2 Situación actual.**

En la etapa de diagnóstico describe la situación actual de la compañía.

#### **4.4.3 Tendencias.**

Los consumidores constantemente están cambiando, sus intereses deseos y necesidades no son los mismos de hace algunos años, lo que si es cierto, es que lo que buscan en lo que consumen es satisfacer completamente sus necesidades. A continuación se presentan 7 tendencias de consumo en el mundo que permitirá entender cómo están pensando los consumidores (7 Consumer trends to run wiyh in 2014, Remember, the lazy will notinherit the earth in 2014!)

##### ***4.4.3.1 Tendencias de consumo en el mundo.***

###### ***4.4.3.1.1 Guilt – Free Status “Status Libre de Culpa”.***

Los consumidores son conscientes que la mayor parte de lo que consumen tiene un efecto negativo al planeta, la sociedad y a ellos mismos, este sentimiento de culpa es evidente todo el tiempo, por este motivo los nuevos consumidores están buscando productos y servicios que rompa con este sentimiento y les proporcionen un status libre de culpa.

Estos productos y servicios que brinden este beneficio deberán tener 3 características: Conocidos por todos, Visiblemente libres de culpa y con historia.

#### 4.4.3.1.2 *Crowd Shaped “Moldeado por la Gente”.*

La comunicación y la conectividad seguirán presente durante los próximos años es decir el uso de redes sociales, historias, comercio electrónico, infinitas listas de lecturas/vídeos/música, servicios de GPS, etc., será aún mayor.

Para el año 2014 y próximos se verán 2 nuevos acontecimientos que revolucionaran la conectividad:

- Las tecnologías que facilitan la creación y compartición pasiva de esos flujos de datos será todavía más omnipresentes.
- Las expectativas de los consumidores se amplificarán —*de nuevo*— debido a esa omnipresencia.

Esto se verá traducido en nuevos productos y servicios que tengan la aceptación de grupos de consumidores (grandes o pequeños), expresados a través de sus redes sociales.

#### 4.4.3.1.3 *Made Greener By/For China “Más Ecológico por/para China”.*

En 2014, la percepción de China sufrirá otro cambio significativo cuando los consumidores descubran que este país también se está convirtiendo rápidamente en el epicentro de innovaciones de consumo verdaderamente novedosas y sobresalientes por su respeto al medio ambiente.

El mundo tiene muchas marcas reconocidas que son líderes en diferentes sectores como tecnología, el lujo, la moda etc. estas marcas se enfrentaran a desafíos medioambientales

cambiando el comportamiento de los consumidores del mundo creando para estas empresas ventajas competitivas sobre otras

#### *4.4.3.1.4 Mychiatri “Miquiatría”.*

Hasta la fecha, los mayores esfuerzos del sector se han centrado en la salud física, para los próximos años los consumidores verán cada vez más a sus smartphones como dispositivos que les ayudarán en todos los aspectos de su vida. Este elemento será la herramienta perfecta para detectar el estrés, hacer auto tratamiento entre otras permitiendo así la penetración casi total de los smartphones en muchos mercados, implicarán que los consumidores aceptarán con entusiasmo las innovaciones que también les ayuden a **monitorizar y mejorar su bienestar mental.**

#### *4.4.3.1.5 No Data “Sin Datos”.*

La recopilación de datos de los consumidores por parte de las empresas ha sido una tarea constante los últimos años sin embargo esto ha generado cierto malestar a los consumidores pues las bases de datos sufren filtraciones y los que resultan afectados son finalmente ellos. Por esta razón las compañías y marcas ven la oportunidad de ofrecer un valor agregado que es simplemente ofrecen un gran servicio **renunciando clara y orgullosamente a recopilar datos personales.**

#### *4.4.3.1.6 The Internet of Caring Things “La Internet de Cuidar de las Cosas”.*

El internet se ha vuelto parte de la vida diaria y por esta razón en los próximos años se verán innovaciones por todos lados, centradas en torno a la Internet de CUIDAR de las cosas. Cualquier cosa **excepcional** que los 'objetos conectados' puedan hacer por los consumidores, como por ejemplo monitorizar o mejorar la salud, ayudarlos a ahorrar dinero o hacer que se realicen las tareas pendientes, será bienvenida durante el año próximo y los siguientes.

#### *4.4.3.1.7 Global Brain “Cerebro Global”.*

En los próximos años el mercado de consumo será todavía más global, local, igualitario, cosmopolita, etc. Esto significa que, diariamente, puedes esperar una avalancha de convincentes innovaciones dirigidas a los consumidores provenientes de todos los rincones del planeta.

### ***4.4.3.2 Tendencias de consumo en Latinoamérica.***

#### *4.4.3.2.1 Status Smarts “El Status de la Inteligencia”.*

Hasta ahora, muchos consumidores de América del Sur y Central se han resignado a la falta de acceso a ideas nuevas, pensamientos innovadores y una educación formal y de buena calidad, que resulta demasiado costosa para la mayoría de ciudadanos.

Pero las cosas están cambiando: Internet ha conseguido que la información esté al alcance de todos; los empresarios experimentados y bien informados son las nuevas estrellas del rock; las nuevas clases medias, que reciben mejor educación, buscan constantemente el desarrollo y la realización personales.



Así pues los consumidores buscar marcas que los ayuda en su hambre de conocimientos sin importar la industria o el sector.

#### *4.4.3.2.2 Civicsumer “Civiconsumidores”.*

Las ciudades de América del Sur y Central son una mezcla apasionante de energía, caos y potencial, todas estas características serán mayormente aprovechadas en redes sociales donde se verán grandes movimientos a favor y en contra de asuntos sociales, marcas, productos etc.

#### *4.4.3.2.3 Bitter Truths “Verdades Amargas”.*

Los consumidores buscarán marcas que vayan más allá de las campañas amables y suaves y lancen iniciativas inesperadas, discordantes y arriesgadas que capturen su atención y demanden acción, los consumidores están listos y dispuestos a dejarse conmover por marcas osadas que dejen de intentar complacerlos y dejen de obviar los importantes problemas sociales.

#### *4.4.3.2.4 Protective Tech “Tecnología Protectora”*

La seguridad personal, en cualquier forma a través de los medios tecnológicos deberá ser fundamental para brindarles a los consumidores la confianza necesaria y den sus datos

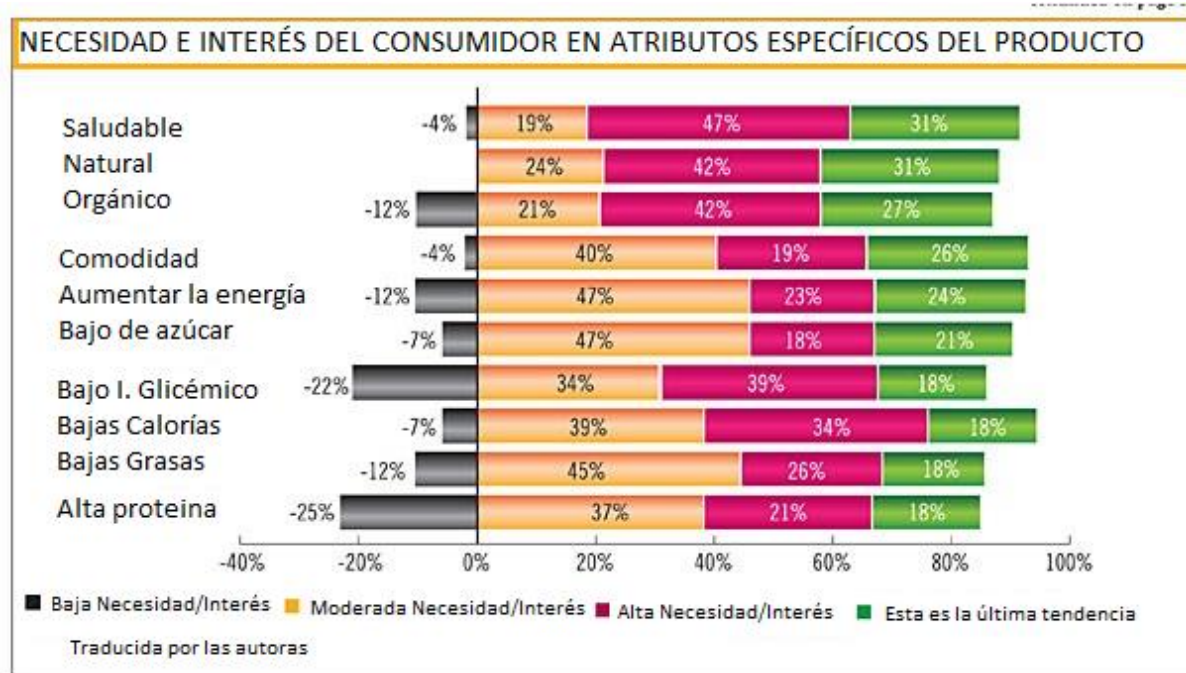
#### *4.4.3.3 Tendencias de consumo de bebidas en el mundo.*

El consumo de bebidas en el país se estima en cerca de 131 litros por persona en promedio al año. Este consumo representa un crecimiento de 1.9% frente a su nivel de 129 litros en 2011. La demanda sigue siendo inferior a otros países de Latinoamérica por lo que el mercado aún tiene un rango de crecimiento en el país. La mayor parte del consumo por persona se concentra

en gaseosas (55 litros al año), seguido por cerveza (44 litros) y agua (16 litros). Los productos en los que se ha elevado el consumo son cervezas y gaseosas con dos litros adicionales en el período 2011-2012, el consumo de agua envasada disminuyó a su vez dos litros. Mercados con gran dinamismo en el último año como el de vinos y bebidas energizantes constituyen nuevas posibilidades de inversión para el sector (BPM. Benchmark. Sector Gaseosas y bebidas, 2012.).

Según Beverage Industry, el Nuevo desarrollo de productos a futuro, necesita considerar los atributos más importantes reportados en el TOP 3: Saludable, Natural y orgánico.

Figura 6. Encuesta Desarrollo de Nuevos Productos



**Fuente:** <http://www.bevindustry.com/articles/87060-new-product-development-survey>, 2014

#### **4.4.3.4 Colombia.**

Según la revista de alimentos colombiana, la tendencia saludable es cada vez más arraigada en los colombianos a pesar de no sufrir de sobrepeso, la revista indica que:

Dos terceras partes de los encuestados dicen que la mayoría de las comidas (64%) y bebidas (61%) que hacen son saludables, y que las que no lo son suelen ser los refrigerios, donde el 40% son saludables y el resto la llamada comida “chatarra” (IAlimentos, edición 9).

La misma revista, al entrevistar a Germán Hernández, Director Comercial de la División sabores en la zona Pacto Andino, Centroamérica y Caribe de Firmenich, afirma también que aunque la búsqueda productos saludables, juega un papel importante, la mayor prioridad es el placer de comer. Hernández además afirma que en bebidas, el consumidor colombiano busca “lo más cercano a lo natural”, además enfatiza que en la memoria colectiva permanecen los hábitos culinarios y los sabores de generaciones anteriores.

Hay una mega tendencia retrospectiva que

está buscando productos con sabores que nos evoquen el ayer, la comida de la abuela, la infancia y todos esos sabores característicos de comida casera y de antaño que forman parte de una cultura (...), que cada vez más recobran vida en un mundo moderno, que no se quiere perder en su pasado, sino más bien recobrarlo, mantenerlo y seguirlo disfrutando en el presente (Vidal Bustamante, IAlimentos).

## 4.5 Análisis de futuro

### 4.5.1 Escenarios posibles análisis Morfológico.

Los escenarios posibles para cada una de las variables claves seleccionadas en el análisis prospectivo se describen a continuación, estos escenarios se definieron estratégicamente de acuerdo a los comportamientos tendenciales e intereses de la compañía.

Tabla 10. Matriz análisis Morfológico.

PERSPECTIVA	Variables Claves	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD	OPCIONES DE FUTURO		
					PESIMISTA	TENDENCIAL	DESEABLES
					DESHIDRATADO	SED DE CRECER	REFRESCA EL FUTURO
FINANCIERA	Rentabilidad	Ebitda	Utilidades antes de impuestos+ depreciaciones+	%	< 20%	24%	>28%
	Crecimiento en ventas	Crecimiento de ventas internacionales con operación propia	Ventas internacionales año actual/ Ventas internacionales año anterior -1	%	Sin operaciones internacionales	20%	>20%
	Extensión portafolio y productos	Consumo percapita productos Postobon	Vasos x semana actuales/vasos x semana año anterior -1	%	0%	1,50%	>4%
CLIENTES	% Part del mercado en Vol y en Val.	Crecimiento en la participación del mercado en vol y val	Participación año actual/participación año ant -1	%	0%	0,02%	>0,05%
	Posicionamiento de marca a nivel Nal	Piramide de salud de marca	Informe piramide de salud de marca	%	<= a los indicadores del principal competidor	10% en la lealtad de marca por encima del competidor	>15%
		Programa de gestión con la comunidad	cumplimiento del cronograma	%	0	60%	100%
PROCESOS	Capacidad de la producción limitada	Vol de ventas por productos envasados a través de terceros	Vol de ventas por productos envasados a través de terceros/ventas totales	%	0%	5%	>5
	Red de distribución/Cobertura Internacional	Distribucion numerica nacional e internacional	Distribucion numerica nacional e internacional Nielsen	%	Nal <70% Internal <10% por pais	Nal >83% Internal 40% por pais	Nal >85% Internal >44% por pais
	Red de distribución/Cobertura	Cientes exclusivos	Cientes exclusivos/clientes	%	<2%	4%	>5%
	Innovación	Nuevos productos	Ingresos productos lanzados último año/ingresos totales	%	0%	5%	>6%
CRECIMIENTO INTERNO Y APRENDIZAJE	Poco fortalecimiento del capital humano	Nivel de desempeño	Cumplimiento del cronograma de implementación	%	0%	60%	100%
		Alineación estratégica	Cumplimiento en la Implementación BSC	%	0%	60%	100%

#### **4.5.2 Escenarios probables Método Delphi.**

De los escenarios posibles deseables se generan 13 hipótesis:

H1. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, Obtener una rentabilidad (Ebitda) superior al 28%, si actualmente es del 24?

H2. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, Lograr un crecimiento en las ventas anual en las operaciones internacionales del 20% si actualmente no tiene operaciones internacionales?

H3. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, que el consumo per cápita de los productos POSTOBÓN crezca 4% con respecto al año anterior, durante este periodo, si actualmente es del 1,5%?

H4. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, Lograr tener un crecimiento de la participación en volumen y en valor del 0,05% anual si actualmente es del 0,02%?

H5. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, que el posicionamiento de la marca corporativa sea desarrollar productos saludable, nutritivo y con beneficios para la salud, viéndose reflejado este nuevo posicionamiento en la pirámide de salud de marca como la compañía con más lealtad por parte de los consumidores?

H6. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, logre cumplir con un programa de gestión con la comunidad con un cronograma cumplido al 100%, si hoy no cuenta con el programa?

H7. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, que el 5% del volumen total de las ventas provengan de productos envasados a través de terceros si hoy es el 0%?

H8. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, tener distribuciones numéricas a nivel nacional mayor al 85%, si hoy es del 83%?

H9. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, tener distribuciones numéricas en cada uno de los países donde tenga operación propia mayor al 44% si actualmente no tiene operación propia internacional?

H10. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, que más del 5% del total de clientes sean exclusivos si hoy son del 4%?

H11. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, que más del 6% del total de ingresos provenga de la venta de productos lanzados el último año, si hoy es del 5%?

H12. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, logre cumplir con un programa de implementación para aumentar el nivel de desempeño de sus colaboradores con cronograma cumplido al 100%, si hoy no cuenta con el programa?

H13. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, logre cumplir con un programa de implementación de Balanced Score Card con cronograma cumplido al 100%, si hoy no cuenta con el programa?

Las hipótesis fueron analizadas y calificadas por 5 expertos.

EXPERTO 1. LUCELLY QUINTERO

EXPERTO 2. JANETH VARGAS

EXPERTO 3. MARÍA ISABEL GAVIRIA

EXPERTO 4. FREDY GÓMEZ

EXPERTO 5. ANA MARÍA GUERRA

#### 4.5.2.1 Calificación de las hipótesis.

A continuación se muestra la calificación de cada una de las hipótesis por los 5 expertos.

Tabla 11. Calificación Hipótesis

EXPERTOS	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	prom exp
EXP. 1	30%	70%	70%	50%	70%	70%	90%	70%	30%	50%	90%	90%	50%	64%
EXP. 2	30%	70%	90%	70%	90%	70%	70%	90%	50%	70%	90%	70%	70%	72%
EXP. 3	50%	90%	50%	50%	90%	90%	90%	90%	30%	70%	90%	90%	90%	75%
EXP. 4	30%	90%	70%	70%	70%	90%	70%	90%	30%	50%	90%	90%	90%	72%
EXP. 5	50%	70%	70%	70%	70%	90%	90%	70%	50%	70%	70%	90%	70%	72%
Promedio Simple	38%	78%	70%	62%	78%	82%	82%	82%	38%	62%	86%	86%	74%	71%
Desviación St.	11,0%	11,0%	14,1%	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%	11,0%	8,9%	8,9%	16,7%	4,0%
Coe. Variación	28,8%	14,0%	20,2%	17,7%	14,0%	13,4%	13,4%	13,4%	28,8%	17,7%	10,4%	10,4%	22,6%	

La calificación de los expertos da los siguientes resultados:

- Dos de las hipótesis son poco probables (H1 - H9).
- Dos de las hipótesis son indecisas (H4 – H10)
- Nueve de las hipótesis son probables (H2 – H3 – H5 – H6 – H7 – H8 – H11 – H12 – H13)

Después de evaluadas las hipótesis con los expertos se ajustaron cada una de las metas de las variables para determinar cuál debía ser la más probable y no establecer metas inalcanzables.

A continuación se presenta el cuadro con los objetivos estratégicos.

Tabla 12. Objetivos estratégicos método Delphi.

PERSPECTIVAS	VARIABLES CLAVES	INDICADORES	HIPOTESIS	RESULTADO DELPHI	OBJETIVO ESTRATEGICO
FINANCIERA	Rentabilidad	EBITDA	SUP. A 28%	Poco probable	Lograr que la rentabilidad (Ebitda) este por encima del 25%
	Crecimiento en las ventas	Crecimiento de ventas internacionales con operación propia	SUP. A 20%	Probable	Lograr un crecimiento de ventas internacionales con operación propia a una tasa del 20% anual
	Extensión de portafolio productos	Consumo percapita productos Postobon	SUP. A 4%	Probable	Incrementar el consumo percapita de productos Postobon en 4%
CLIENTES	% Part del mercado en Vol y en Val.	Crecimiento en la participación del mercado en vol y val	SUP A 0,05%	Indeciso	Crecimiento en la participación del mercado en vol y val superior al 0,04%
	Posicionamiento de marca a nivel Nacional	Piramide de salud de marca	>15% en la lealtad de marca por encima del competidor	Probable	Lograr un indicador superior al 15% en la lealtad de marca por encima del competidor
		Programa de gestión con la comunidad	Cumplimiento del 100%	Probable	Lograr un cumplimiento del 100% del programa de gestión con la comunidad
PROCESOS	Capacidad de la producción limitada	Vol de ventas por productos envasados a traves de terceros	SUP. A 5%	Probable	Lograr que el 5% del Vol total de las ventas sean productos envasados a traves de terceros
	Red de distribución/Cobertura nacional	Distribucion numerica nacional	SUP 85%	Probable	Alcanzar una distribucion numerica nacional superior al 85%
	Red de distribución/Cobertura Internacional	Distribucion numerica internacional	SUP 44%	Poco probable	Alcanzar una distribucion numerica internacional en el primer año del 35% y los siguientes años con un incremento del 10%
	Red de distribución/Cobertura canales (G. superf -	Clientes exclusivos	SUP 5%	Indeciso	Lograr que el 5% de los clientes totales sen exclusivos
	Innovación	Nuevos productos	SUP 6%	Probable	Lograr que mas del 6% del total de las ventas sean por productos nuevos lanzados en el ultimo año
CRECIMIENTO INTERNO Y APRENDIZAJE	Poco fortalecimiento del capital humano	Nivel de desempeño	Cumplimiento del 100%	Probable	Lograr un cumplimiento del 100% del programa de nivel de desmpeño
		Alineación estrategica	Cumplimiento del 100%	Probable	Lograr un cumplimiento del 100% del programa de alineacion estrategica



## 4.6 Formulación Estratégica

### 4.6.1 Etapa de aportación de información.

Esta etapa incluye: La matriz de Evaluación del factor Externo, Matriz del Perfil competitivo, la matriz de evaluación del Factor Interno, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis de la cadena de valor

#### 4.6.1.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).

Las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector de bebidas no alcohólicas vienen influenciadas por los factores de consumo, los avances tecnológicos, la influencia del Estado, el ingreso de nuevos productos por las negociaciones de TLC, etc.

Se realizó un análisis de los factores críticos externos que influyen en el sector de bebidas no alcohólicas; con estos factores, se asigna una ponderación del peso de cada factor y la calificación del sector. La calificación es de 1 a 4 así:

4	Oportunidad Mayor
3	Oportunidad
2	Amenaza
1	Amenaza mayor

A continuación se presentan los factores críticos externos ponderados y calificados.

Tabla 13. Matriz MEFE

OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACIÓN EMPRESA	TOTAL
1	Aumento de los ingresos por hogares-OE	0,04	3	0,12
2	Esfuerzo por parte del estado por estimular las exportaciones -OE	0,04	4	0,16
3	Patrones culturales que favorecen el consumo de bebidas industrializadas-OS	0,07	4	0,28
4	Cambios en los patrones de consumo prefiriendo las bebidas saludables-OS	0,06	4	0,24
5	Planes que incentiven la inversión, la investigación y el desarrollo-OP	0,04	4	0,16
6	TLC	0,06	4	0,24
7	Incremento en la tecnología logística transporte-OT	0,03	3	0,09
8	Avances biotecnológicos en los cultivos de frutas y caña que lleven a mejorarlos -OT	0,04	3	0,12
9	Crecimiento en la disponibilidad de tierras para cultivos-OB	0,03	3	0,09
10	El consumo per cápita de bebidas en Colombia es bajo respecto a otros países y puede aumentar-OB	0,05	3	0,15
AMENAZAS		PESO	CALIFICACIÓN EMPRESA	TOTAL
11	Aumento en los impuestos de importación y exportación-AE	0,06	1	0,06
12	Posibilidad que se cree un nuevo impuesto a las bebidas azucaradas como subsidio a los sistemas de salud y gobiernos locales	0,07	1	0,07
13	Ingreso de nuevos productos y nuevos competidores	0,07	1	0,07
14	Disminución del número de hijos por familia-AS	0,04	2	0,08
15	Incremento de las regulaciones por parte del Invima-AP	0,04	2	0,08
16	Intereses políticos que desfavorezcan la industria-AP	0,04	2	0,08
17	Constante cambio en la tecnología de las máquinas-AT	0,07	1	0,07
18	Falta de personal técnico nacional que diseñe y construya la maquinaria-AT	0,04	2	0,08
19	Cambios climáticos que afectan la producción en los cultivos e incrementan los costos de las materias primas	0,04	2	0,08
20	Posibilidad que exista un proyecto de ley que busca desestimular el consumo de bebidas azucaradas	0,07	1	0,07
		<b>1</b>		<b>2,39</b>

A nivel de calificación global la matriz MEFE nos muestra un nivel de atraktividad del sector de 2,39, lo cual es un nivel medio, con lo cual las oportunidades y amenazas ofrecen una atraktividad aceptable para las empresas.

Las oportunidades mayores son los factores de consumo que han venido siendo influenciados por las tendencias mundiales hacia productos más saludables y los factores culturales, estos son los dos factores que mayor preponderancia tienen en las oportunidades del sector; comparativamente con otros países, Colombia presenta un bajo consumo per cápita de bebidas no alcohólicas, lo que es una oportunidad también. El Estado ha venido estimulando la inversión y la investigación, y se presentan avances a nivel biotecnológico que con oportunidades para el avance tecnológico del sector. De otro lado, los TLC firmados, la disponibilidad de tierra y el incremento en la tecnología de transporte son oportunidades menores para el sector de bebidas no alcohólicas.

A nivel de amenazas, las mayores amenazas tienen que ver con el ingreso de nuevos productos y nuevos competidores, así como el constante cambio de la tecnología. También existen amenazas que tienen que ver con la normatividad y las políticas que pueden ser implementadas para el sector, así como las nuevas tasas impositivas que se pueden generar. Existen también amenazas de tipo tecnológico por la falta de personal técnico nacional que diseñe y construya la maquinaria necesaria para la flexibilidad requerida en el sector. Los cambios climáticos también pueden ser una amenaza que afecte el suministro en frutas para los jugos.

#### *4.6.1.1.1 MEFE ajustada.*

Con el objetivo de enfocar el análisis en los factores que mayor impacto generar sobre la empresa POSTOBÓN, y de calificar el desempeño de la misma con respecto a estos factores, se realizó un análisis la matriz MEFE ajustada, priorizando los factores con mayor peso y menor

calificación, con esto factores, se asigna una ponderación del peso de cada factor y la calificación de la empresa. La calificación es de 1 a 4 así:

4	Alto desempeño
3	Buen desempeño
2	Regular desempeño
1	Bajo desempeño

Tabla 14. Matriz MEFE Ajustada

OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACIÓN EMPRESA	TOTAL
1	Patrones culturales que favorecen el consumo de bebidas industrializadas-OS	0,09	3	0,27
2	Cambios en los patrones de consumo prefiriendo las bebidas saludables-OS	0,1	3	0,3
3	Planes que incentiven la inversión, la investigación y el desarrollo-OP	0,06	2	0,12
4	TLC	0,08	2	0,16
5	El consumo per cápita de bebidas en Colombia es bajo respecto a otros países y puede aumentar-OB	0,06	2	0,12
AMENAZAS		PESO	CALIFICACIÓN EMPRESA	TOTAL
1	Aumento en los impuestos de importación y exportación-AE	0,09	2	0,18
2	Posibilidad que se cree un nuevo impuesto a las bebidas azucaradas como subsidio a los sistemas de salud y gobiernos locales	0,13	3	0,39
3	Ingreso de nuevos productos y nuevos competidores	0,13	2	0,26
4	Constante cambio en la tecnología de las máquinas-AT	0,13	2	0,26
5	Posibilidad que exista un proyecto de ley que busca desestimular el consumo de bebidas azucaradas	0,13	3	0,39
		<b>1</b>		<b>2,45</b>

El desempeño general de la empresa está por debajo de 2,45; con lo cual podemos concluir que se tiene un bajo desempeño con respecto a las amenazas y oportunidades.

Se observa en la ponderación que el peso global de las amenazas (61%) es más importante que el de la oportunidades (39%), es decir que es necesario que Postobón cuente con las medidas

necesarias para contrarrestar las amenazas y de esta manera tener un buen desempeño en el mercado.

La oportunidad “TLC” tienen un peso del 8%, y un incremento de un punto en la calificación, mejoraría el desempeño a 2,53, es decir, aprovechar de manera importante las oportunidades que brinda el TLC tiene un impacto importante en la organización. La oportunidad “El consumo per cápita de bebidas en Colombia es bajo con respecto a otros países y pueda aumentar” que tiene un peso del 6% y una calificación de desempeño de 2, o sea de regular desempeño, podría ser una oportunidad que se aproveche mucho mejor y con la cual se logre un impacto en ventas importante y de participación en el mercado; con el cual la calificación podría con solo aumentar un punto pudiera mejorarse el desempeño en a 2,51.

De otro lado, con la amenaza “Ingreso de nuevos productos y nuevos competidores” y “Constante cambio en la tecnología de las máquinas” en la cual una calificación de desempeño de 2, es decir, de regular desempeño, son amenazas que pueden afectar mucho a la empresa y que hay que mantener bien controladas; con una mejoría en la calificación de solo un punto para una de estas amenazas, pudiera mejorarse el desempeño a 2,58. De igual manera un desempeño más bajo aún del que se tienen actualmente en estos dos factores hará que la calificación global sea de 2,32, pues son los factores de alto impacto.

Será necesaria también que la amenaza “Aumento en los impuestos de importación y exportación” sea controlada por la empresa para que pueda mejorar el desempeño general, pues un incremento o decremento en el desempeño del factor, incidirá en la calificación general en 9 décimas.

#### 4.6.1.2 Matriz de Perfil Competitivo.

Antes de realizar la matriz de Perfil Competitivo, se realizará el perfil competitivo y el panorama competitivo de Postobón con el fin de tener más elementos de análisis del entorno.

##### 4.6.1.2.1 Perfil competitivo.

Previo al desarrollo de la matriz de perfil competitivo se presentaran diversos análisis del panorama competitivo de Postobón que servirá como elemento de estudio

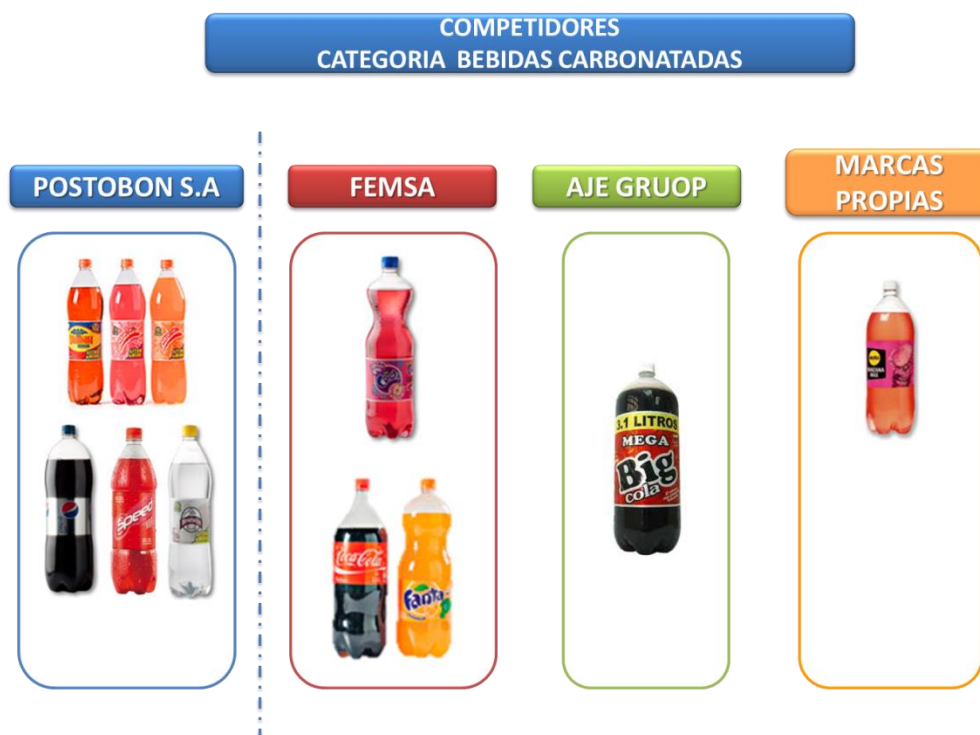
##### 4.6.1.2.1.1 Identificación de competidores - modelo Kotler.

Figura 7. Modelo Kotler



## 4.6.1.2.1.2 Análisis de la competencia por línea de negocio.

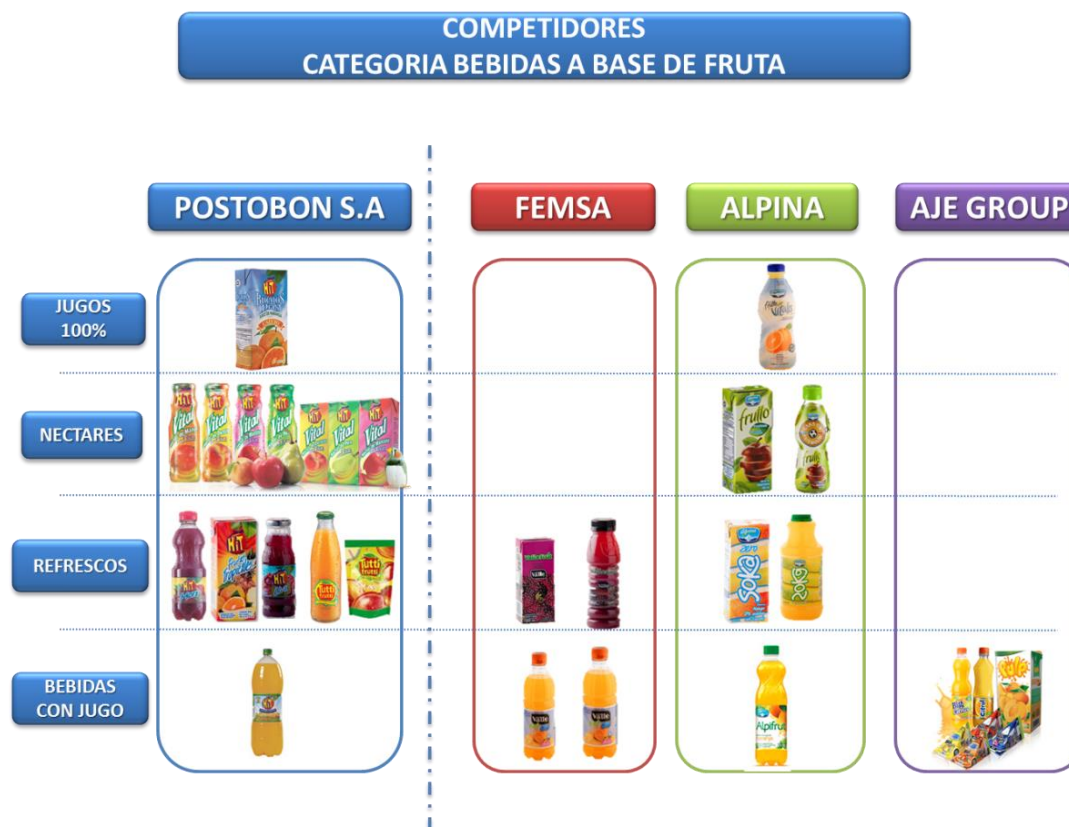
Figura 8. Competidores categoría bebidas carbonatadas.



En la categoría de bebidas carbonatadas participan en mayor porcentaje de ventas las compañías Femas, Postobón, Aje group y marcas propias.

Según las revista Dinero Abril 2013 el primero lugar del top of mind en esta categoría lo tiene la marca Coca Cola, seguida por Postobón.

Figura 9. Competidores bebidas a base de fruta.



La categoría de bebidas a base de fruta se divide en 4 subcategorías definidas por la cantidad de fruta, de 0 a 4% de contenido de fruta se denominan bebidas con jugo, de 4% a 15% se denomina refrescos de fruta, de 15% a 99% de fruta se denominan néctares y los que son 100% se denominan Jugos 100%.

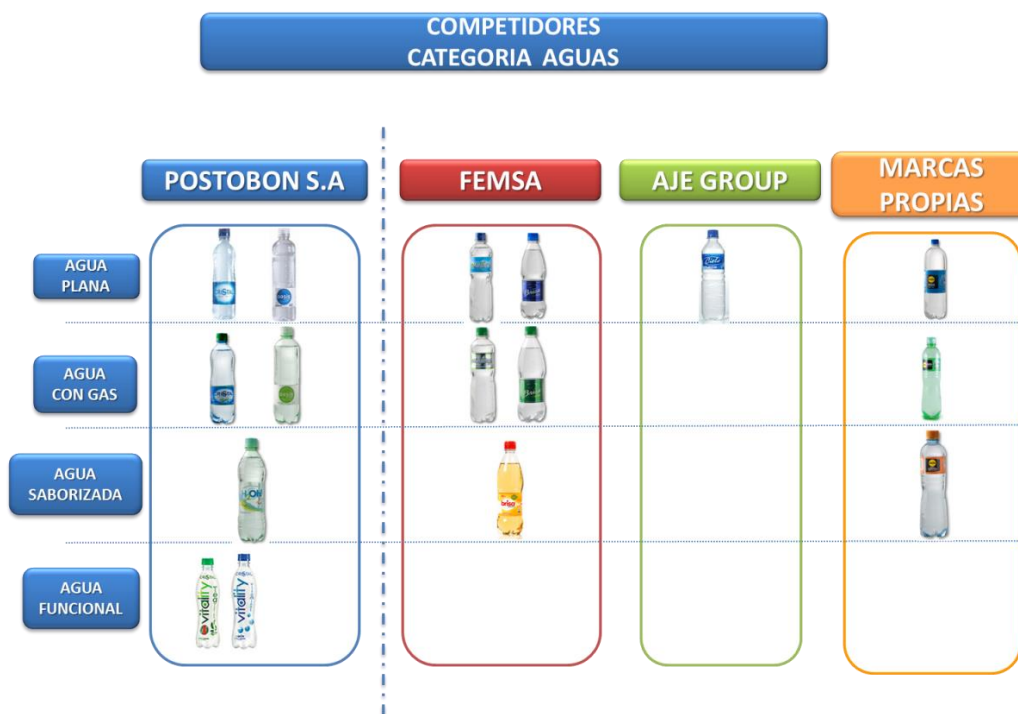
En la categoría de bebidas a base de Fruta participan compañías como Postobón, Femsa, Alpina, Aje Group entre otras, algunas de estas compañías con más de una marca en diferentes subcategorías.



La compañía Postobón es la más fuerte en esta categoría ya que tiene un amplio portafolio desarrollado, no solo en subcategorías de producto sino también con marcas muy fuertes como lo son Tutti Frutti y Hit, esta última ocupa el primer lugar del top of mind dentro de los colombianos según la revista Dinero 2013.

Alpina también tiene un portafolio amplio en esta categoría pero sus marcas se dividen según las subcategorías: Néctar de frutas: Frutto y Frutto desayuno. Refrescos: Soka, Soka bajo en azúcar, Soka zero, Fruper. Bebida con jugo de Fruta: Alpifrut.

Figura 10. Competidores categoría de aguas.



En la categoría de aguas envasadas participan compañías como Femas, Postobón, Aje group, marcas propias y marcas B entre otras.

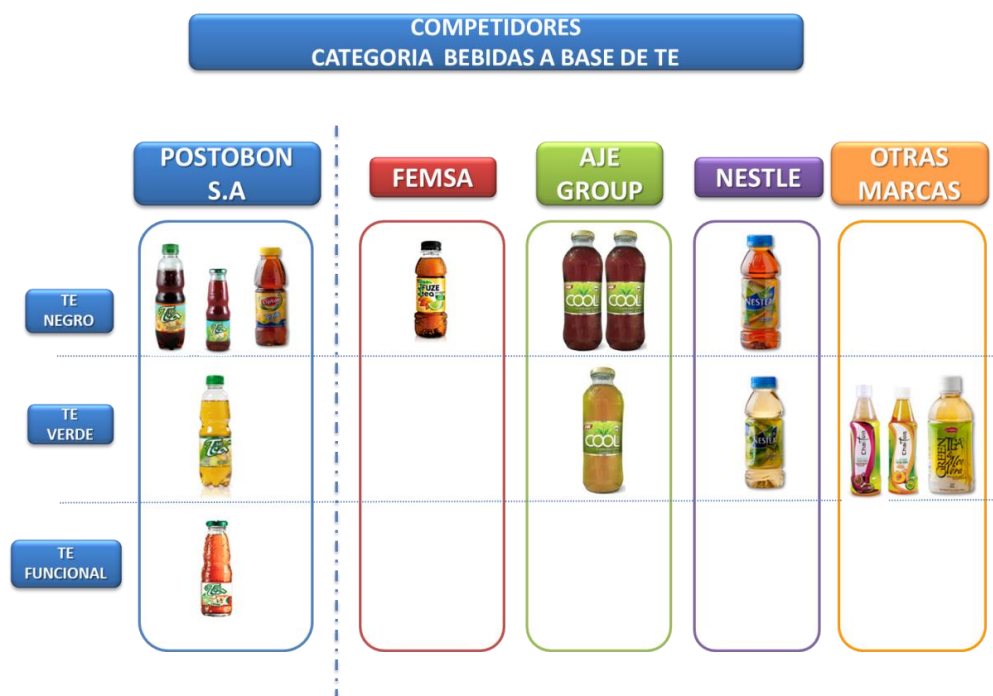
Las marcas B en esta categoría son las que mayor participación tienen tanto en volumen como en valor.

Las principales compañías Femsa y Postobón participan cada una con 2 marcas dentro de esta categoría.

En el último año Postobón presentó una innovación dentro de esta categoría y lanzó una nueva línea de aguas funcionales bajo la marca Cristal Vitality.

La marca Cristal de Postobón es la número 1 en el top of mind, seguida por Brisa marca de Femsa.

Figura 11. Competidores categoría de bebidas a base de té.



La marca propia de Postobón, Mr. Tea es la marca líder del mercado en Colombia de la categoría. Dentro de esta categoría también participan marcas como Lipton de Pepsico y Fuze tea de Femsa

El primer lugar del top of mind de la categoría es para Mr. tea con el 46%, seguido de Nestea con el 19%.

Figura 12. Competidores categoría bebidas isotónica.



El líder de la categoría de los hidratantes en Colombia es Pesico con la marca Gatorade, tanto en ventas como en posicionamiento. En esta categoría también participan marcas como

Squash, Powerade y sporade estas últimas han tomado estrategias de bajas de precios en el último año con el fin de atacar el líder de la categoría pero no ha sido suficiente.

Figura 13. Competidores categoría bebidas energizantes.



El mercado de las energizantes hace 2 años era un mercado muy estable. El líder de la categoría era Red Bull, esto tuvo una variación al salir al mercado la marca vive 100 quien cambia radicalmente el posicionamiento de los energizantes y explota la categoría convirtiéndose actualmente en el líder de la categoría.

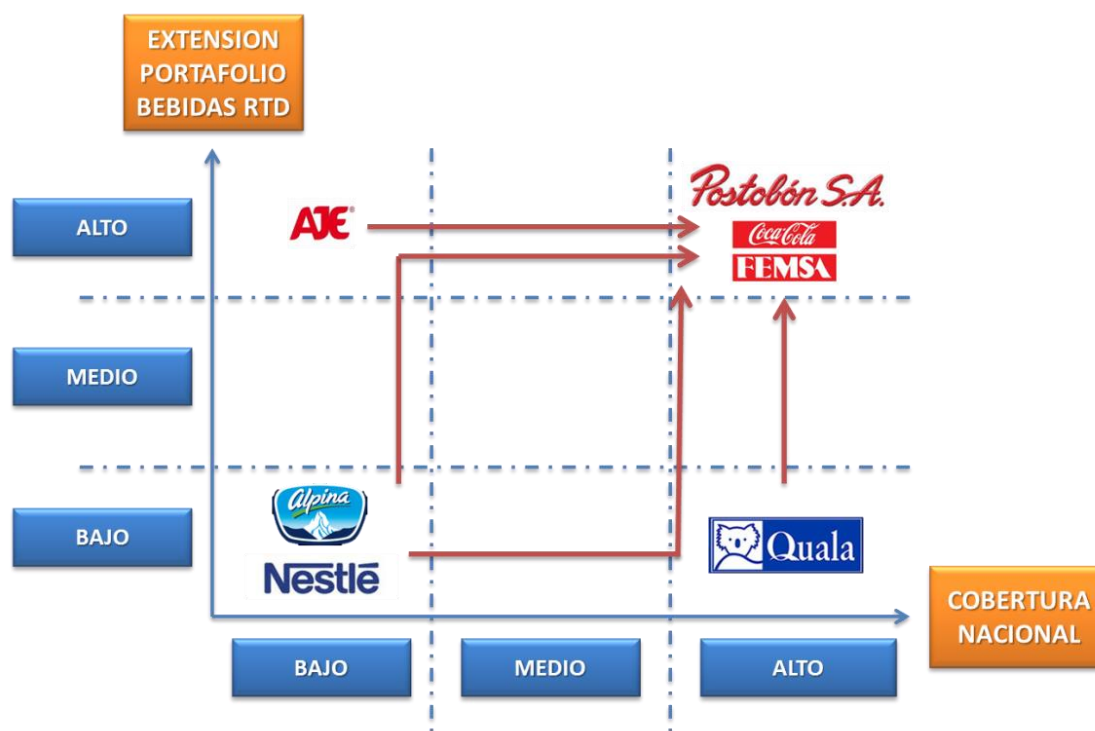
#### 4.6.1.2.2 Panorama competitivo

Postobón S.A actualmente tiene una extensión alta en portafolio y aunque exporta sus productos hace más de 25 años no cuenta con plantas a nivel internacional, para romper con

dicha barrera de entrada al mercado internacional debe hacer grandes inversiones en compra de embotelladoras o en el montaje total de una nueva.

Competidores como Alpina, Quala y Nestlé aunque son multi nacionales no tiene un portafolio suficientemente amplio por lo que deben centrar sus estrategias en la diversificación de productos para ofrecer más alternativas de bebidas RTD a los consumidores.

Figura 14. Panorama competitivo 1



En el mercado Nacional versus la extensión de portafolio de Bebidas RTD se observa que Postobón tiene como competidor estratégico a Femsa, pues tiene un portafolio diversificado y una cobertura nacional alta.

Aje Group tiene un portafolio diversificado pero su cobertura a nivel nacional aun no le permite competir contra empresas como Postobón y Femsa por lo que deberá centrar sus esfuerzos en mejorar su distribución, ampliar la distribución a nuevos territorios, ampliar la fuerza de ventas y fortalecerse logísticamente.

Quala tiene alta cobertura nacional pero su portafolio en Bebidas RTD aún es muy baja y solo participa en la categoría de energizantes, por lo que deberá diversificar el portafolio y entrar a nuevas categorías de bebidas.

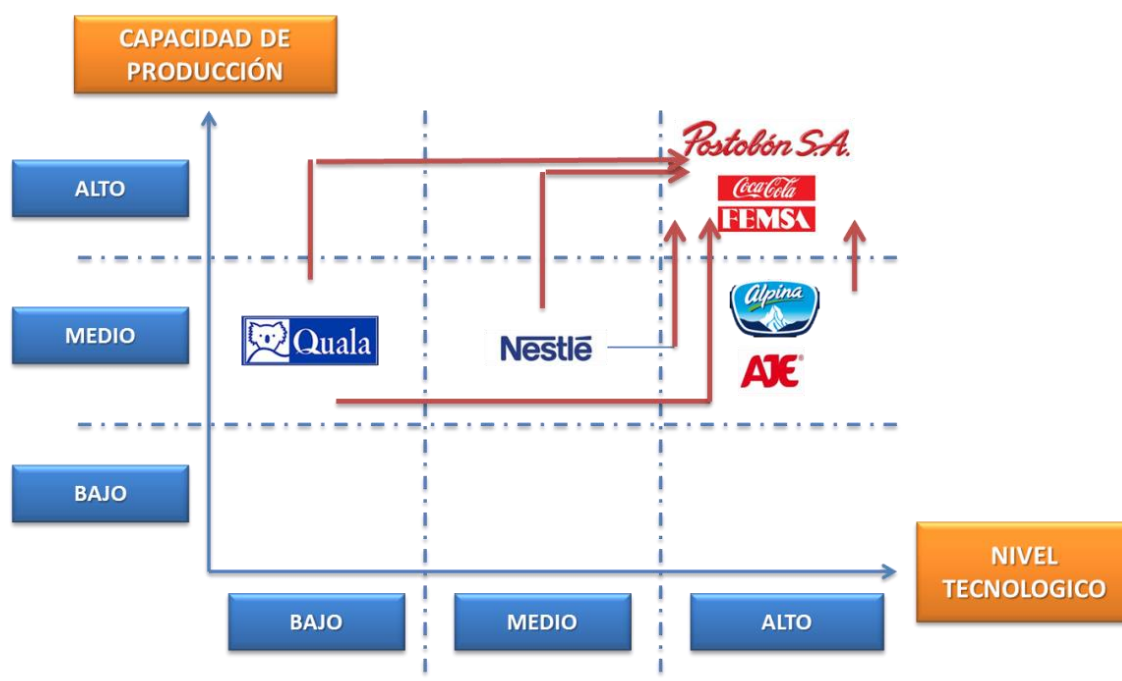
Alpina y Nestlé se encuentran en la misma posición estratégica y para llegar a la posición de Postobón y Femsa no solo deberán ampliar su cobertura a nivel nacional si no también ampliar sus portafolios en nuevas categorías de productos.

Figura 15. Panorama competitivo 2



A nivel nacional la compañía líder en la fabricación y comercialización de bebida no alcohólicas es Postobón S.A y esto se debe a su permanente innovación en nuevos productos y presentaciones por lo que es la compañía que más lanzamientos de productos, campañas, promociones, presentaciones, etc. tiene al año.

Figura 16. Panorama competitivo 3.



#### 4.6.1.2.3 Matriz producto-mercado

La matriz producto-Mercado se hace con el objetivo de identificar en que mercados se encuentran actualmente las compañías que participan en la industria de bebidas envasadas no alcohólicas.

A continuación se presenta la manera de identificar a las empresas en la matriz.





Figura 17. Matriz producto mercado

		Participacion en el segmento	Cobertura nacional	Distribucion canal tradicional (Tiendas)	Distribucion canal moderno (Grandes superficies)	Cientes corporativos	Cientes especiales
Bebidas carbonatadas	Gaseosa	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2	1 2	1 2
	Gaseosa con fruta	2		2	2		2
	Gaseosa Light	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
Bebidas con fruta	Bebida con jugo	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 4	1 2	1 2
	Refrescos	1 2 4	1 2 4	1 2 4	1 2 4	1 2	1 2
	Necatres	1 4	1 4	1 4	1 4	1	1
	Jugo 100%	1 4	1 4		1 4		
Aguas	Agua plana	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2	1 2	1 2
	Agua con gas	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
	Agua funcional	1	1	1	1		1
Bebidas a base de Te	Te negro	1 2 3 5	1 2 3 5	1 2 3 5	1 2 3 5	1 2	1 2
	Te verde	1 2 3 5	1 2 3 5	1 2 3 5	1 2 3 5	1 2	1 2
	Te funcional	1	1	1	1		1
Bebidas Isotonicas		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3		1 2
Bebidas Energizantes		1 6	1 6	1 6	1 6		1 6
Bebidas lacteas	Leches	4	4	4	4	4	4
	Bebida lactea	4	4	4	4	4	4
	Yogurt	4	4	4	4	4	4
	Avena	4	4	4	4	4	4

#### 4.6.1.2.4 Matriz del perfil competitivo – MPC.

Se realizó un análisis de los factores críticos internos que influyen en el sector de bebidas no alcohólicas y se calificó el desempeño de las empresas que son los competidores de Postobón; con estos factores, se asigna una ponderación del peso de cada factor y la calificación de cada empresa. La calificación es de 1 a 4 así:

4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza
2	Debilidad
1	Debilidad mayor

A continuación se presentan los factores críticos internos ponderados y calificados para cada empresa.

Tabla 15. Matriz del perfil competitivo

		PESO	EMPRESA					
			POSTOBÓN		FEMSA		AJE	
FORTALEZAS			CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Rentabilidad-F-R	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
2	Nivel de endeudamiento	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06
3	% Participación del mercado en Vol y en Val.	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07
4	Red de distribución/Cobertura canales (G. superf - tradicional)	0,05	4	0,20	3	0,15	1	0,05
5	Conocimiento del mercado Nal	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12
6	Posicionamiento de marca a nivel Nal	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04
7	Disponibilidad de materias primas-F-T	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08
8	Nivel tecnológico empleado en producción	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
9	Nivel de innovación	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
10	Extensión de Portafolio y productos	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12
<b>DEBILIDADES</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
1	Crecimiento de las ventas	0,05	1	0,05		0,00		0,00
2	Manejo de inversiones de portafolio	0,03	1	0,03	4	0,12	2	0,06
3	Red de distribución/Cobertura Internacional	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,24
4	Conocimiento del mercado Internacional	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,36
5	Equipos de grandes producciones-D-T	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
6	Costos de inversión para estar realizando cambios de infraestructura	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
7	Capacidad de la producción	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06
8	Versatilidad de los equipos	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
9	Fortalecimiento del capital humano	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21
10	Fortalecimiento del capital Organizacional	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12
		<b>1,00</b>		<b>2,46</b>		<b>2,84</b>		<b>2,18</b>

De la matriz MPC puede observarse de los resultados que las tres empresas comparadas están en un nivel medio, en el que Femsa es el de mejor calificación con 2,84 superior al desempeño medio, Postobón 2,46 que es un desempeño medio y AJE con 2,18 que es un desempeño medio-bajo.

#### 4.6.1.2.4.1 MPC Ajustada

Con el objetivo de enfocar el análisis en los factores internos que mayor impacto generan sobre la empresa POSTOBÓN y sus competidores, se realizó un análisis la matriz MPC ajustada, priorizando los factores con mayor peso y menor calificación, con esto factores, se asigna una ponderación del peso de cada factor y la calificación de la empresa. La calificación es de 1 a 4 así:

4	Alto desempeño
3	Buen desempeño
2	Regular desempeño
1	Bajo desempeño

En la matriz ajustada además de priorizar los factores de la MPC, se incluyó un nuevo factor Presencia Global y Posicionamiento de marca Internacional; como factor de impacto e influyentes en el desempeño de las compañías.

Tabla 16. Matriz MPC Ajustada

		EMPRESA						
		POSTOBÓN		FEMSA		AJE		
FORTALEZAS		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Rentabilidad-F-R	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24
2	% Participación del mercado en Vol y en Val.	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,10
3	Red de distribución/Cobertura canales (G. superf - tradicional)	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07
4	Presencia Global, posicionamiento de marca internacional	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
5	Nivel de innovación	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
6	Extensión de Portafolio y productos	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16
DEBILIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Crecimiento de las ventas	0,07	1	0,07	0	0,00	0	0,00
2	Red de distribución/Cobertura Internacional	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,54
3	Conocimiento del mercado Internacional	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,54
4	Costos de inversión para estar realizando cambios de infraestructura	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
5	Versatilidad de los equipos	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16
6	Fortalecimiento del capital humano	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30
		1,00		2,59		2,83		2,44

Del análisis de la Matriz MPC ajustada: Puede observarse que Femsas presenta un desempeño superior al de Postobón y AJE; mientras Femsas tiene un valor de **2,83** medio alto, Postobón tiene **2,59** que es medio al igual que AJE que tiene **2,44**.

Se identifica en el análisis de la matriz que los factores que tienen que ver con la presencia, posicionamiento y red de distribución internacional, son factores de alto impacto y baja calificación para Postobón, mientras que son de buena calificación para Femsas. Para Postobón, lograr un mejoramiento de un punto en la calificación del factor “Red de distribución/Cobertura Internacional”, lograría una calificación de 2,64 en lugar de 2,55 que actualmente tiene.

De igual manera se observa un buen desempeño de Postobón en aprovechar las fortalezas que tiene en el manejo rentable de las ventas de sus productos y la participación en el mercado.

La matriz competitiva muestra claramente la necesidad de abordar estrategias y tácticas de internacionalización y desarrollo de mercados que permitan mejorar el desempeño de Postobón con respecto a sus competidores.

#### ***4.6.1.5 Matriz de factores críticos internos: MEFI.***

Las debilidades y fortalezas del sector de bebidas no alcohólicas son principalmente de infraestructura en maquinaria y sistema de distribución así como el posicionamiento de la marca, por ser un mercado de consumo y la amplitud del portafolio de productos.

Se realizó un análisis de los factores críticos internos que influyen en el sector de bebidas no alcohólicas; con estos factores, se asigna una ponderación del peso de cada factor y la calificación del sector. La calificación es de 1 a 4 así:

4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza
2	Debilidad
1	Debilidad mayor

A continuación se presentan los factores críticos internos ponderados y calificados.

Tabla 17. Matriz MEFI

		EMPRESA: POSTOBÓN		
FORTALEZAS		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Alta rentabilidad-F-R	0,08	4	0,32
2	Bajo nivel de endeudamiento	0,03	3	0,09
3	Alto % Participación del mercado en Vol y en Val.	0,07	4	0,28
4	Amplia red de distribución/Cobertura canales (G. superf - tradicional)	0,05	4	0,20
5	Amplio conocimiento del mercado Nal	0,04	4	0,16
6	Buen posicionamiento de marca a nivel Nal	0,04	4	0,16
7	Alta disponibilidad de materias primas-F-T	0,04	3	0,12
8	Alto nivel tecnológico empleado en producción	0,03	3	0,09
9	Alto nivel de innovación	0,06	3	0,18
10	Extensión portafolio y productos	0,06	4	0,24
DEBILIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Bajo crecimiento de las ventas	0,05	1	0,05
2	Bajo manejo de inversiones de portafolio	0,03	1	0,03
3	escaza red de distribución/Cobertura Internacional	0,06	2	0,12
4	Poco conocimiento del mercado Internacional	0,06	2	0,12
5	Limitaciones por tener equipos de grandes producciones-D-T	0,05	1	0,05
6	Altos costos de inversión para estar realizando cambios de infraestructura-D-T	0,05	1	0,05
7	Capacidad de la producción limitada	0,03	1	0,03
8	Versatilidad de los equipos limitada	0,06	1	0,06
9	Poco fortalecimiento del capital humano	0,07	1	0,07
10	Poco fortalecimiento del capital Organizacional	0,04	1	0,04
		<b>1,00</b>		<b>2,46</b>

A nivel de calificación global la matriz MEFI nos muestra un nivel 2,46; lo cual es un nivel medio.

Las mayores fortalezas del sector son la rentabilidad, el nivel de participación en el mercado, soportado un amplio portafolio de productos y el alto nivel de innovación.

Las debilidades más marcadas son el poco fortalecimiento del capital humano, así como tener una Escaza red de distribución y cobertura internacional, así como el poco conocimiento de este mercado. Además el sector de bebidas no alcohólicas ha tenido un bajo crecimiento en los últimos años.

#### 4.6.1.5.1 MEFI Ajustada.

Con el objetivo de enfocar el análisis en los factores internos que mayor impacto generan sobre la empresa POSTOBÓN, y de calificar el desempeño de la misma con respecto a estos factores, se realizó un análisis la matriz MEFI ajustada, priorizando los factores con mayor peso y menor calificación, con esto factores, se asigna una ponderación del peso de cada factor y la calificación de la empresa. La calificación es de 1 a 4 así:

4	Alto desempeño
3	Buen desempeño
2	Regular desempeño
1	Bajo desempeño

Tabla 18. Matriz MEFI Ajustada

FORTALEZAS		EMPRESA: POSTOBÓN		
		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Alta rentabilidad-F-R	0,12	4	0,48
2	Alto % Participación del mercado en Vol y en Val.	0,08	3	0,24
3	Amplia red de distribución/Cobertura canales (G. superf - tradicional)	0,04	4	0,16
4	Alto nivel de innovación	0,10	3	0,30
5	Extensión portafolio y productos	0,10	3	0,30
DEBILIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Bajo crecimiento de las ventas	0,10	3	0,30
2	Escasa red de distribución/Cobertura Internacional	0,10	3	0,30
3	Poco conocimiento del mercado Internacional	0,10	2	0,20
4	Altos costos de inversión para estar realizando cambios de infraestructura-D-T	0,10	1	0,10
5	Versatilidad de los equipos limitada	0,08	1	0,08
6	Poco fortalecimiento del capital humano	0,08	1	0,08
		<b>1,00</b>		<b>2,54</b>

El desempeño general de la empresa es 2,44 que está por debajo de 2,5; con lo cual podemos concluir que se tiene un bajo desempeño con respecto a las debilidades y amenazas.

El desempeño más bajo se presenta en las debilidades, la de mayor peso e impacto en la empresa es la “Escasa red de distribución/Cobertura Internacional”, ya que en un mercado globalizado y en el cual el sector de bebidas es de bajo crecimiento, la presencia internacional se vuelve un factor determinante para lograr mayores ingresos y presencia en el mercado, esto se visualiza también en otra debilidad mayor que es “Poco conocimiento del mercado Internacional”; un buen desempeño en disminuir estas dos debilidades en Postobón, lograría un gran impacto en el desempeño global, pues son factores de muy alto impacto (con 10% cada uno), mejorar solo 1 punto en el desempeño de la debilidad #2 o #3, genera pasar a 2,54; es decir 10 puntos decimales. Adicionalmente, la debilidad “Poco fortalecimiento del capital humano” así como “Versatilidad de los equipos limitada” que son ambas de baja calificación, son de gran impacto.

Del análisis de las fortalezas, La “alta rentabilidad”, el “Alto nivel de innovación” y la “Extensión del portafolio y productos”; son de gran impacto en el mejoramiento en el desempeño de la organización.

“Amplia red de distribución/cobertura de canales” en el mercado nacional, es una fortaleza de Postobón que hay que saber seguir aprovechando para contrarrestar las debilidades en el mismo aspecto, para el mercado internacional. La rentabilidad es un factor muy determinante en el impacto para el negocio, para lo cual hay que mantener o superar para mejorar en el desempeño, con productos de aún mayor valor agregado para el consumidor, genera mejoras sustanciales en el desempeño global de la empresa.



### 4.6.1.6 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

#### 4.6.1.6.1 Matriz de Atractividad de Porter.

Tabla 19. Matriz atractividad Porter

FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD							
		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta			
BARRERAS A LA ENTRADA	Economías de escala	Pequeña				1	Grande		
	Diferenciación de producto	Escasa				1	Grande		
	Identificación de marca	Baja				1	Elevada		
	Costo de cambio	Bajo	1				Elevado		
	Acceso a canales de distribución	Amplio		1			Restringido		
	Requerimientos de capital	Bajos				1	Elevados		
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio		1			Restringido		
	Acceso a materias primas	Amplio		1			Restringido		
	Protección del gobierno	Inexistente			1		Elevada		
	Efecto de la experiencia	Sin importancia				1	Muy importante		
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada				1	Baja		
	Costo fijo de salida	Elevado				1	Bajo		
	Interrelación estratégica	Elevada		1			Baja		
	Barreras emocionales	Elevadas				1	Bajas		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas	1				Bajas		
	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				1	Pequeño		
	Crecimiento de la industria relativo a industria de ...	Lento		1			Rápido		
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado		1			Bajo		
	Características del producto	Genérico				1	Producto único		
	Incrementos capacidad	Pequeños				1	Grandes		
	Diversidad de competidores	Elevada				1	Baja		
	Compromisos estratégicos	Grandes		1			Bajos		
	PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos					1	Muchos
		Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos				1	Pocos	
Costos de cambio del comprador		Bajos				1	Altos		
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás		Elevada	1				Baja		
Amenaza de la industria de integración hacia adelante		Baja		1			Elevada		
Contribución a la calidad o a servicios de compradores		Grande		1			Pequeña		
Contribución de la industria al costo total de los compradores		Fración grande				1	Fración pequeña		
Rentabilidad de los compradores		Baja		1			Elevada		
PODER DE LOS PROVEEDORES		Cantidad de proveedores importantes	Pocos					1	Muchos
		Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja				1	Elevada	
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado			1		Bajo		
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada		1			Baja		
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja	1				Elevada		
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos	Elevada				1	Pequeña		
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fración grande		1			Fración pequeña		
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña				1	Grande		
	DISPONIBILIDAD DE LOS SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande				1	Pequeña	
		Costos de cambio de usuarios	Bajos				1	Elevados	
Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos		Elevada		1			Baja		
Precio-valor de sustitutos		Elevado		1			Bajo		
ACCIONES DEL GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable			1		Favorable		
	Regulación de la industria	Desfavorable				1	Favorable		
	Consistencia de políticas	Baja				1	Elevada		
	Movimientos de capital entre países	Restringido			1		Sin restricción		
	Tarifas aduaneras	Restringidas		1			Sin restricción		
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido		1			Sin restricción		
Propiedad extranjera	Limitada		1			Ilimitada			
Ayuda a competidores	Substancial					1	Ninguna		

Del análisis de atractividad para la industria de bebidas no alcohólicas de Porter tenemos el siguiente resultado:

#### 4.6.1.6.2 Atractividad de la industria

Tabla 20. Atractividad de la Industria

	ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA					
	CALIFICACIÓN GENERAL					
	Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	Umbral
<b>Fuerzas</b>	1	2	N	3	4	
Barreras a la entrada	0	4	1	3	2	10
Barreras a la salida	1	1	0	3	0	5
Rivalidad entre competidores	0	4	0	3	0	7
Poder de los compradores	1	3	0	3	1	8
Poder de los proveedores	1	2	1	3	1	8
Disponibilidad de sustitutos	0	2	0	2	0	4
Acciones de gobierno	0	3	2	1	2	8
<b>Evaluación General</b>	3	19	4	18	6	46
	3	38	0	54	24	119
	<b>ATRACTIVIDAD SECTOR</b>					<b>2,59</b>

Según la calificación realizada del análisis de Porter; el sector de bebidas no alcohólicas ofrece una atractividad media.

A continuación se realiza una descripción y análisis de cada fuerza:

##### 4.6.1.6.2.1 Barreras de entrada.

1- Las empresas requieren invertir en mercadeo (publicidad, atención al cliente) y en I+D para poder mantener o ganar mercado respecto a la competencia. Además controlar la inversión que requiere para mantener inventarios bajos.

2- En especial las grandes empresas, tienen años de experiencia en el mercado, las curvas de aprendizaje son constantes, han generado la identidad de marcas en el sector, ofrecen bebidas de calidad

3- La mayor parte de la producción proviene de grandes empresas que producen en grandes volúmenes y tienen empresas socias que les proveen materias primas y distribución a costos favorables

#### 4.6.1.6.2.2 Barreras de salida.

Es alta la especialización de los activos. Las plantas de producción están especializadas según los productos, tienen costo elevado de transferencia o conversión

#### 4.6.1.6.2.3 Rivalidades entre competidores.

1- El crecimiento de la industria de bebidas no alcohólicas es bajo

2- Se requiere diferenciación por productos.

#### 4.6.1.6.2.4 Poder a favor de los compradores

1- Es amplia la oferta de las bebidas no alcohólicas que se comercializan.

2- Los compradores cambian de preferencias de bebidas según sus intereses.

3- Las grandes superficies con marcas propias han incursionado en la fabricación y comercialización de los jugos y las aguas y pueden ampliarse a gaseosas y otros.

#### 4.6.1.6.2.5 Poder a favor de los proveedores:

1- Son muchos los proveedores importantes en el país para la materia prima, y algunos pertenecen a grupos económicos, como el grupo Ardila

2- La fabricación de los productos está definida y estandarizada para usar ciertas materias primas y empaques que son proporcionadas por los mismos proveedores. Es más costoso utilizar materias primas sustitutas, por ejemplo en el caso de los endulzantes, el principal es el azúcar de la caña, para el cual hay diferentes sustitutos como el azúcar de la remolacha y la stevia que son más escasos.

#### 4.6.1.6.2.6 Disponibilidad de sustitutos

1. En el mercado hay gran cantidad de bebidas no alcohólicas que cumplen funciones similares (alimentar, refrescar, hidratar, energizar, contribuir a la salud).

2. Los compradores cambian de bebidas fácilmente por la amplia variedad de opciones que tienen. Actualmente están prefiriendo las bebidas saludables, naturales, nutritivas y energizantes.

3. Muchos sustitutos son de menor precio y mayor valor, por ejemplo los refrescos en polvo, con relación a las gaseosas son más económicos y funcionales, con vitaminas.

#### 4.6.1.6.2.7 Acciones del gobierno

1- El gobierno favorece a los consumidores y la estabilidad del mercado, para lo cual reglamenta y controla las exportaciones e importaciones de materias primas o bebidas, teniendo presente el valor de la tasa representativa del mercado (dólar)

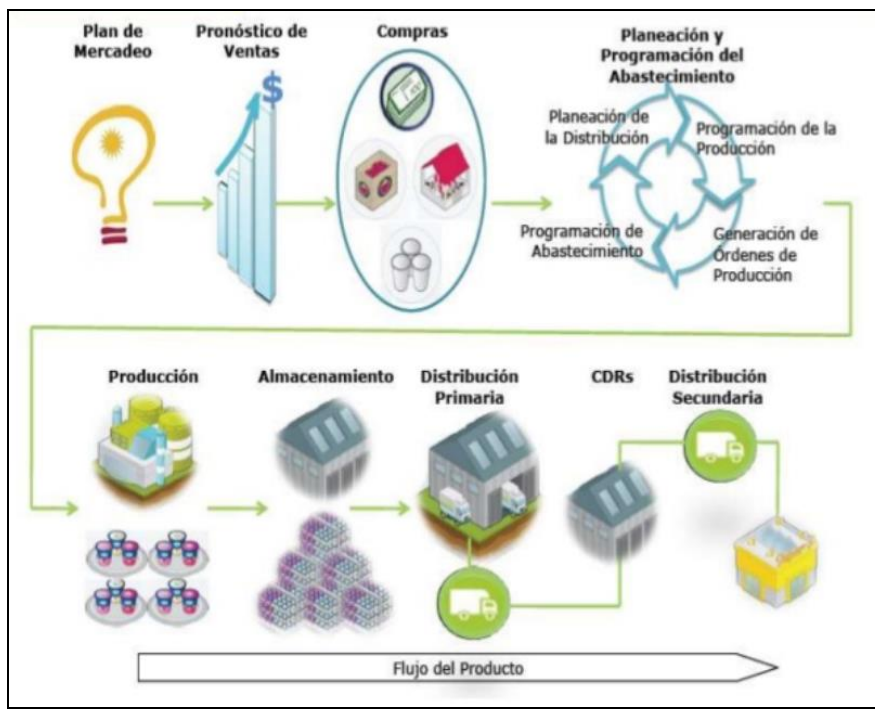
2- El gobierno Colombiano vela porque las empresas extranjeras que ingresan al país tengan el compromiso de establecerse en Colombia muchos años, invertir a largo plazo y promover la industria. Vigila que no entren al país los "capitales golondrina" que son negocios a corto plazo que entran al país, obtienen ganancias y luego se van.

#### ***4.6.1.7 Cadena de valor de Postobón.***

Al interior de la organización existe una estructura y un flujo de procesos que garantiza la satisfacción del cliente y el margen de rentabilidad para Postobón.

A continuación se presenta el flujo de procesos el cual representa la operación interna de Postobón desde el plan de mercadeo hasta la distribución del producto

Figura 18. Diagrama de proceso



La cadena de valor de Postobón está soportada en unas áreas transversales que apoyan las áreas estratégicas que generan valor para el cliente como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 19. Cadena de valor



Con el objetivo de generar valor al consumidor final se deben enfocar los esfuerzos hacia mejorar algunos procesos claves que tengan un mayor impacto y me permitan crear una ventaja competitiva, estas áreas son:

- Investigación y desarrollo: La innovación en los productos, empaques, materiales, materias primas entre otros son elementos claves para generar valor ante nuestro consumidor.
- Mercadeo: el estudio permanente del consumidor y el conocimiento que este genera para satisfacer las necesidades son claves al momento de satisfacer todas las expectativas del consumidor, generando en ellos la fidelidad hacia los productos de la compañía.
- Logística de entrada: el estado y la calidad de las materias primas son claves para ofrecerle a los consumidores siempre productos de excelente calidad.
- Producción: la calidad de los productos terminados y la garantía de estar consumiendo bebidas industrializadas con los mejores estándares de calidad son atributos valorados por el consumidor.
- Ventas y distribución: Garantizar que nuestros productos tengan una amplia cobertura y que los consumidores pueden encontrar lo que prefieren sin importar lugar hacen que la compañía tenga mayores ventajas y que el consumidor lo perciba con un gran valor.
- Servicio al cliente: La satisfacción de nuestros clientes detallista es fundamental para que nuestros productos lleguen en excelentes condiciones a nuestros consumidores finales.

#### **4.6.2 Etapa de ajuste.**

En la etapa de ajuste se realizaron las siguientes matrices: Matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de Posición y Evaluación de la acción (PEEA) y la matriz del Boston Consulting Group (BCG)

##### **4.6.2.1 Matriz FODA**

A partir de la MEFE ajustada y la MEFI ajustada, se obtiene la matriz FODA en la cual se formulan las estrategias:

1- Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

2- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

3- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

4- Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.



Tabla 21. Matriz FODA

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		1. Alta rentabilidad-F-R	1. Bajo Crecimiento en Ventas
		2. Alto % Participación del mercado en Volumen y en Valor	2. Escasa red de distribución/Cobertura Internacional
		3. Amplia red de distribución/Cobertura canales (G. superficie - tradicional)	3. Poco conocimiento del mercado Internacional
			4. Altos costos de inversión para estar realizando cambios de infraestructura-D-T
		4. Alto nivel de innovación	5. Versatilidad de los equipos limitada
		5. Extensión portafolio y productos	6. Poco fortalecimiento del capital humano
<b>OPORTUNIDADES</b>	1. Patrones culturales que favorecen el consumo-OS	<b>ESTRATEGIAS FO</b> F1-O1-O2. DIVERSIFICACIÓN NO CONCENTRICA F1-O1-O2. DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA F1-F2-O3. DESARROLLO DE PRODUCTOS F2-F4-O3. DESARROLLO DE PRODUCTOS F3-F5-O4. AMPLIACION INTERNACIONAL F5-O5. DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA F4-O5. DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA F4-O5. DIVERSIFICACIÓN NO CONCENTRICA F4-O2. ENFOQUE EN UN NICHOS ESPECIFICO	<b>ESTRATEGIAS DO</b> D1-O2 ENFOQUE EN UN NICHOS ESPECIFICO D2-D3-O3. AMPLIACIÓN INTERNACIONAL D6-O4. TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA D3-O4. AMPLIACION INTERNACIONAL D6-O2. ESTRATEGIA DE DESGLOSE O OUTSOURCING D6-O2. DESARROLLO DE PRODUCTOS D1-D3 DESARROLLO DE PRODUCTOS D4-O3 TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA
	2. Cambios en los patrones de consumo prefiriendo las bebidas saludables-OS		
	3. Planes que incentiven la inversión, la investigación y el desarrollo-OP		
	4. TLC		
	5. El consumo per cápita de bebidas en Colombia es bajo respecto a otros países y puede aumentar-OB		
<b>AMENAZAS</b>	1. Posibilidad que exista un proyecto de ley que busca desestimular el consumo de bebidas azucaradas	<b>ESTRATEGIAS FA</b> F3-A1. ESTRATEGIA CORPORATIVA. F4-A5. DIVERSIFICACION CONCENTRICA F3-A2. MULTIPLICIDAD DE NICHOS FUERTES F2-A2. OFENSIVAS PREVENTIVAS F4-A5. DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA F4-A2. ENFOQUE EN UN NICHOS ESPECIFICO	<b>ESTRATEGIAS DA</b> D4-A3. ENFASIS EN LA INNOVACION DE LA CADENA DE VALOR D5-A2. ESTRATEGIA FUNCIONAL DEL TALENTO HUMANO. D4-A2 DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA D4-A2 DIVERSIFICACIÓN NO CONCENTRICA D4-A5. ENFOQUE EN UN NICHOS ESPECIFICO A1-A5. ENAJENACIÓN D2-A2. ESTRATEGIA DE DESGLOSE O OUTSOURCING D1-D2-A2. AMPLIACIÓN INTERNACIONAL D1-A3 DESARROLLO DE PRODUCTOS
	2. Ingreso de nuevos productos y nuevos competidores		
	3. Constante cambio en la tecnología de las máquinas-AT		
	4. Aumento en los impuestos de importación y exportación-AE		
	5. Posibilidad que exista un proyecto de ley que desestimular el consumo de bebidas azucaradas		

Del cruce de las diferentes estrategias planteadas en los diferentes cuadrantes de la matriz FODA, se obtiene el siguiente resultado:

Figura 201. Estrategias FODA



Es decir que las principales estrategias sugeridas para mejorar el desempeño de Postobón son:

1. Diversificación concéntrica
2. Desarrollo de productos
3. Ampliación Internacional

#### ***4.6.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción: PEEA.***

La matriz PEEA busca identificar el tipo de estrategias que deberá implementar la organización dependiendo de las fortalezas y ventajas competitivas con las que cuenta.

La matriz identifica la posición estratégica global de una organización. A continuación se presentan diversos criterios para determinar los valores para realizar la ubicación en los cuadrantes

Para asignar los valores de desempeño de la empresa en Fortaleza Financiera o en Fortaleza Industrial se califica:

1: peor

6: mejor

Para asignar los valores de Estabilidad Ambiental y de Ventaja Competitiva se califica:

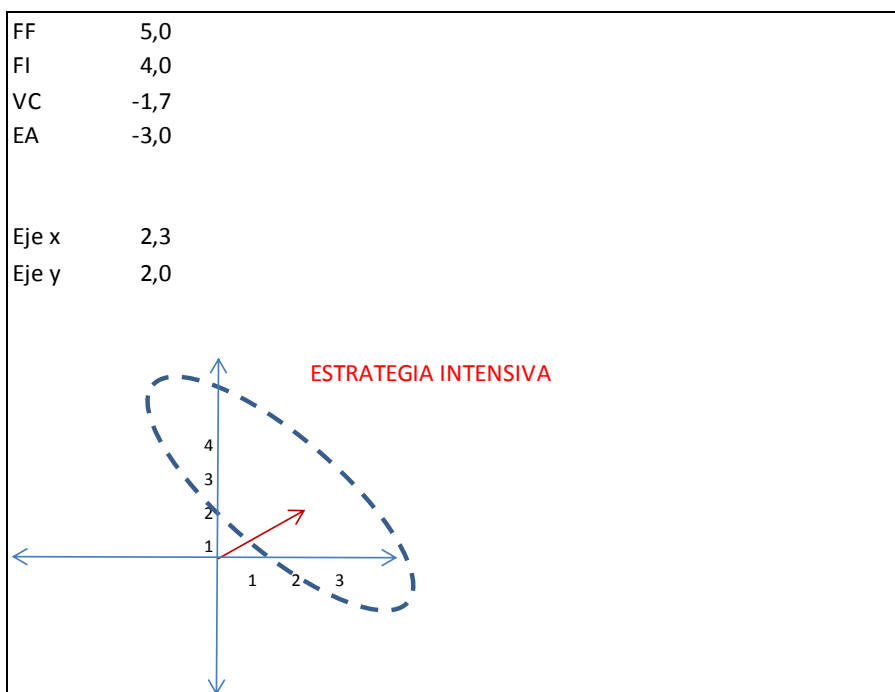
-1: peor

-6: mejor

Tabla 22. Matriz PEEA

	<u>INDICADOR</u>
<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>	
VENTAS ANUALES	5
EBITDA	5
CARTERA	5
	<u>15</u>
<b>FORTALEZA INDUSTRIAL</b>	
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	3
COMPETITIVIDAD	4
DIVERSIDAD DE PROVEEDORES	5
	<u>12</u>
<b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO</b>	
VARIACIÓN DEL GUSTO DEL CONSUMIDOR	-3
ALTA VARIACIÓN NUEVOS ENVASES	-1
INGRESO DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	-5
	<u>-9</u>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
CADENA DE DISTRIBUCIÓN	-1
DESARROLLO DE PORTAFOLIO	-1
INVERSIÓN EN R&D	-3
	<u>-5</u>

Figura 21. PEEA



El resultado del Análisis PEEA arroja un resultado de Estrategias Cuadrante Agresivo:  
Estrategia Intensiva

Las Estrategias planteadas son:

1. **Desarrollo de Mercado:** Aprovechar las fortalezas financieras y la fortaleza industrial para desarrollar y ganar participación en el mercado
2. **Desarrollo de Productos:** Aprovechar las fortalezas financiera y la fortaleza industrial para el desarrollo de nuevos productos que atiendan las necesidades y tendencias de mercado
3. **Diversificación concéntrica:** Identificar nuevos nichos y tendencias para diversificar el negocio aprovechando las sinergias del mercado y de productos actuales, así como la capacidad instalada con la que se cuenta.

En la etapa de ajuste, podemos revisar los resultados mediante diferentes herramientas; en este caso, las estrategias intensivas están en completa sintonía con las tres estrategias resultantes de la matriz DOFA.

#### ***4.6.2.3 Matriz Boston Consulting Group***

El objetivo de la elaboración de la matriz Boston Consulting Group es identificar en qué unidades estratégicas de negocio la empresa debe:

- Estrella: Potenciar
- Incógnita: Penetrar, Desarrollar
- Vaca: Diversificación
- Perro: Reducir

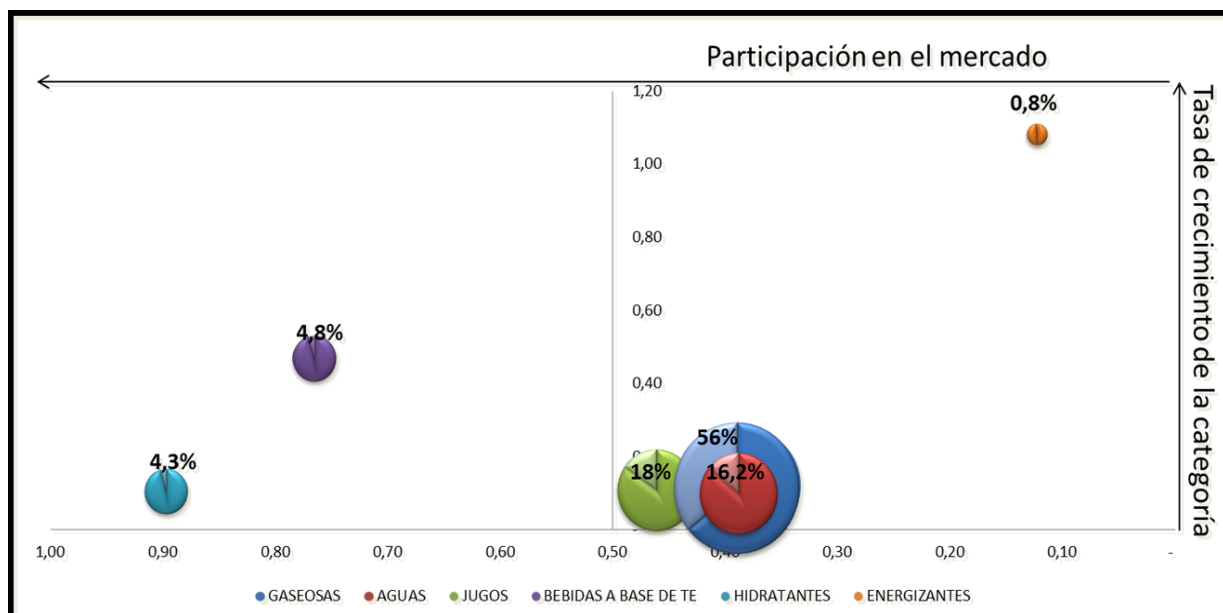
A continuación se presenta los datos necesarios para realizar la matriz, cabe anotar que los datos de ingresos y utilidades no son reales debido a confidencialidad de la compañía, sin embargo presentan un comportamiento similar.

Tabla 23. Datos BCG

CATEGORIA	INGRESOS MILES DE MILLONES	% MIX INGRESOS	UTILIDADES MILES DE MILLONES		% UTILIDADES	% SHARE MERCADO	% TASA DE CRECIMIENTO CATEGORIA
GASEOSAS	1.403.267	53%	715.428	100%	56,0%	0,38	0,12
AGUAS	367.967	14%	207.440	100%	16,2%	0,38	0,11
JUGOS	523.454	20%	229.599	100%	18,0%	0,46	0,10
BEBIDAS A BASE DE TE	141.023	5%	60.984	100%	4,8%	0,77	0,47
HIDRATANTES	170.508	6%	55.193	100%	4,3%	0,90	0,10
ENERGIZANTES	19.107	1%	9.834	100%	0,8%	0,12	1,08
	<b>2.625.324</b>	<b>100%</b>	<b>1.278.477</b>		100,0%		

A continuación se muestra la figura resultante BCG.

Figura 22. Matriz Boston Consulting



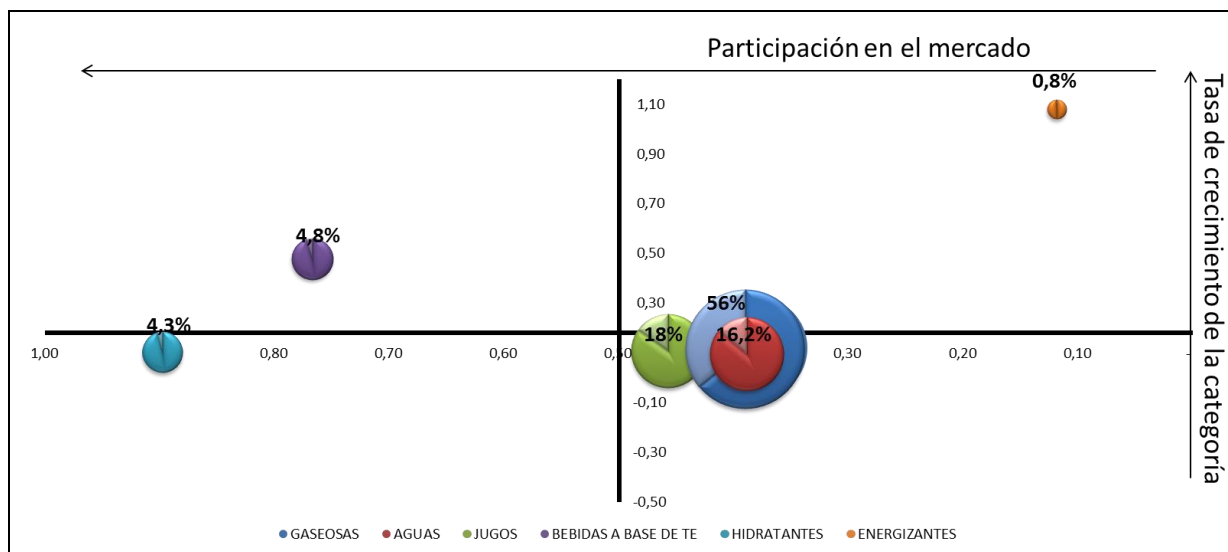
La tasa de crecimiento de las categorías de producto donde participa Postobón no presenta decrecimientos, por los que todos los productos de Postobón se posicionan en los cuadrantes superiores, por este motivo es necesario revisar la posición de los ejes, con el fin de poder hacer una valoración adecuada. Se plantea por tanto, redefinir la posición de los ejes de la siguiente manera.

Al analizar el resultado, se plantea colocar los ejes en:

X: 0,50

Y: 0,18

Figura 23. Matriz Boston Consulting ajustada



La categoría con menor crecimiento es gaseosas, aguas y jugos; sin embargo son negocios sólidos que generan la mayor participación en las utilidades de la compañía, son categoría por las cuales es reconocida Postobón, pero que tiene una tasa de crecimiento baja con respecto a las otras categorías. Estas categorías tiene un bajo crecimiento pero tienen una buena participación en el mercado; por esto se encuentran muy cercanas a los ejes (para ser vacas lecheras o incógnitas); una adecuada gestión de estas categorías permitiría, por ejemplo pasarla a incógnitas: Desarrollando mercado, expandiéndose en el mercado internacional. Puede también convertirse en vaca lechera, si se logra aún más participación en el mercado, para lo cual se deben desarrollar estrategias de penetración.

Energizantes es una categoría que si bien tiene un muy buen crecimiento, aun no logra tener una buena participación en el mercado, es decir, interrogante; para lo cual se requieren estrategias de penetración y desarrollo en el mercado

Las Bebidas base te son las estrellas en las cuales deberá Postobón centrar el foco estratégico para lograr mayor participación, pues es una categoría que está en todo el auge de crecimiento.

Los hidratantes son vacas lecheras, que si bien tienen una participación importante del mercado, es una categoría de bajo crecimiento en el mercado. La estrategia es aprovecharla para generar fondos y utilidades y defender la posición actual en el mercado.

Las estrategias propuestas son las siguientes:

Tabla 24. Estrategias BCG

<b>CATEGORÍA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
GASEOSAS	ESTRATEGIA DE NEGOCIO EN EL MERCADO NACIONAL
	AMPLIACIÓN INTERNACIONAL
	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA
AGUAS	ESTRATEGIA DE NEGOCIO EN EL MERCADO NACIONAL
	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA
JUGOS	AMPLIACIÓN INTERNACIONAL
	DESARROLLO DEL PRODUCTO
BEBIDAS A BASE DE TE	AMPLIACIÓN INTERNACIONAL
HIDRATANTES	ALIANZA EXISTENTE
ENERGIZANTES	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA



### **4.6.3 Etapa de decisión**

En la etapa de decisión se presenta la matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

#### ***4.6.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)***

La Matriz MPEC utiliza el aporte de datos de las etapas precedentes de la formulación estratégica en la cual se han tenido el aporte de datos y el ajuste para elegir con objetividad las estrategias que mejor se ajusten para potencializar y controlar los factores críticos claves internos y externos.

Para la construcción de la matriz se toman las estrategias extraídas de la etapa de ajuste y se califican determinando el grado de atracción de cada estrategia con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores críticos.

PA: PUNTAJE DE ATRACCIÓN: Es el valor que indica cómo la estrategia planteada ayuda a favorecer la oportunidad o la fortaleza o controla la amenaza o la debilidad.

1 Bajo, 4 alto

PTA: VALOR DE PONDERACIÓN: Valor obtenido de la multiplicación de PA por el valor ponderado dado al factor crítico.

Tabla 25. MPEC

MATRIZ MPEC	VALOR	DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA		DESARROLLO DE PRODUCTOS		AMPLIACION INTERNACIONAL	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>OPORTUNIDADES</b>							
1.Patrones culturales que favorecen el consumo	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
2.Cambios en los patrones de consumo prefiriendo las bebidas saludables	0,1	4	0,4	4	0,4	0	0
3.Planes que incentiven la inversión, la investigación y el desarrollo	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18
4.TLC	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
5.El consumo per cápita de bebidas en Colombia es bajo respecto a otros países y puede aumentar	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
<b>AMENAZAS</b>							
1.Posibilidad que se cree un nuevo impuesto a las bebidas azucaradas como subsidio a los sistemas de salud y gobiernos locales	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
2.Ingreso de nuevos productos y nuevos competidores	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39
3.Constante cambio en la tecnología de las máquinas	0,13	2	0,26	0	0	0	0
4. Aumento en los impuestos de importación y exportación	0,13	0	0	0	0	3	0,39
5.Posibilidad que exista un proyecto de ley que desestimular el consumo de bebidas azucaradas	0,13	4	0,52	4	0,52	2	0,26
	<b>1</b>						
<b>FORTALEZAS</b>							
1.Alta rentabilidad	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24
2.Alto % Participación del mercado en Volumen y en Valor	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
3.Amplia red de distribución/Cobertura canales (G. superficie - tradicional)	0,04	4	0,16	4	0,16	0	0
4.Alto nivel de innovación	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3
5.Extensión portafolio y productos	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>						
Bajo crecimiento de las ventas	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Escasa red de distribución/Cobertura Internacional	0,10	0	0	0	0	4	0,4
Poco conocimiento del mercado Internacional	0,10	0	0	0	0	4	0,4
Altos costos de inversión para estar realizando cambios de infraestructura	0,10	3	0,3	2	0,2	0	0
Versatilidad de los equipos limitada	0,08	3	0,24	0	0	0	0
Poco fortalecimiento del capital humano	0,08	0	0	0	0	0	0
	<b>1,00</b>		<b>5,53</b>		<b>5,26</b>		<b>4,52</b>

Análisis de Resultados de MPEC:

Del análisis de resultados se concluye lo siguiente:

1. La Estrategia que mejor responde a las oportunidades y amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas de Postobón y mitigando las debilidades es **DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA**

2. La diferencia en la calificación cuantitativa de la primera: Diversificación Concéntrica y segunda estrategia: Desarrollo de Productos, no es muy alta; pues son ambas estrategias que aprovechan la posición de fortaleza competitiva que tiene Postobón actualmente y en la cual la base del desarrollo es la infraestructura actual y la innovación.

3. La ampliación internacional, es la estrategia que presenta la calificación más baja de la evaluación; sin embargo, es una estrategia con un puntaje mayor a 4,5, lo cual quiere decir que es una estrategia que responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno y a las debilidades y fortalezas de Postobón.

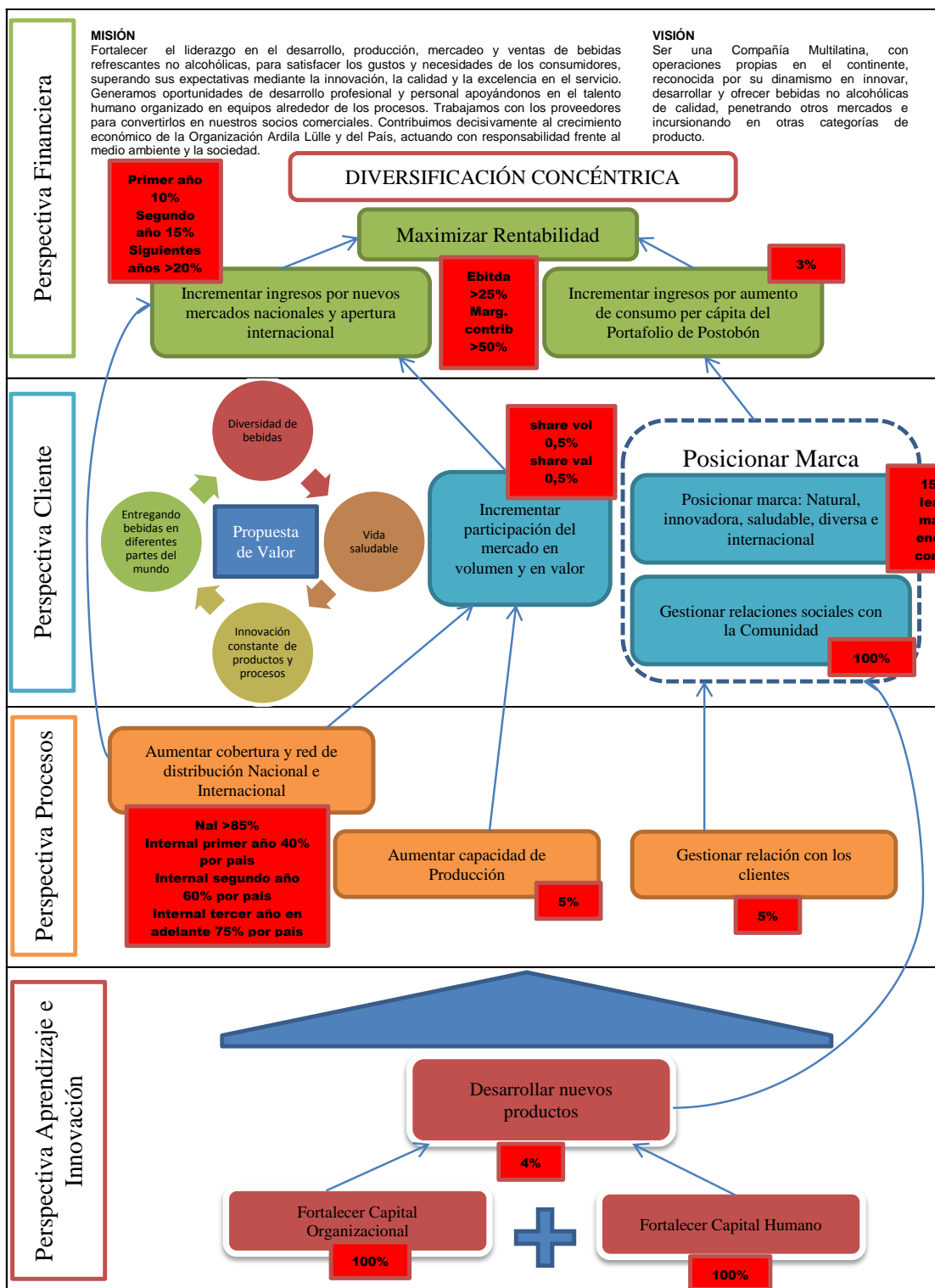
#### **4.7 Direccionamiento estratégico**

Para la etapa de direccionamiento estratégico se presenta el mapa estratégico y el mapa de indicadores

##### **4.7.1 Mapa estratégico BSC**

A continuación se presenta el Balanced Score Card, con las perspectivas, objetivos estratégicos y metas.

Figura 24. BSC



El mapa estratégico construido para la Estrategia de DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA, presenta el siguiente análisis:

La base es la perspectiva del aprendizaje e innovación en el cual, logrando fortalecer el capital organizacional y el capital humano, y desarrollando nuevos productos. Con esta base, los procesos de producción, distribución y gestión de relaciones con los clientes llevarán a que POSTOBÓN con su PROPUESTA DE VALOR presentada a continuación:

- Ofrecer diversidad de bebidas con variedad de sabores que se identifiquen con tu estilo de vida.
- Desarrollar bebidas naturales y funcionales que brinden mayor beneficio para llevar una vida saludable.
- Garantizar la innovación constante en todos nuestros procesos y productos.
- Entregar bebidas en diferentes partes del mundo.

Incrementar la participación en el mercado y el posicionamiento de la marca, en la cual Postobón cree la recordación de Natural, innovadora, saludable, diversa e internacional que conjuntamente con una gestión social con la comunidad mejora el buen nombre de Postobón.

Incrementar la participación en el mercado y el reconocimiento de marca, con productos innovadores, Incrementarán los ingresos por nuevos mercados nacionales y la apertura de nuevos mercados internacionales, así como el posicionamiento de marca logrará incrementar el consumo per cápita de los productos de portafolio, para finalmente aumentar la rentabilidad del negocio

para lograr la visión de Postobón: “Ser una Compañía Multilatina, con operaciones propias en el continente, reconocida por su dinamismo en innovar, desarrollar y ofrecer bebidas no alcohólicas de calidad, penetrando otros mercados e incursionando en otras categorías de producto”.

#### **4.7.2 Mapa de indicadores KPIs**

A continuación se presentan los KPIs resultantes.

Tabla 26. KPI's

PERSPECTIVA	Variables Claves	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	TITULO DEL INDICADOR	UNIDAD	FÓRMULA	META	ALERTAS TEMPRANAS		
								ROJO	AMARILLO	VERDE
								<95%	95% - 99%	>100
FINANCIERA	Rentabilidad	Maximizar rentabilidad	Maximizar el nivel economico de los accionistas	Ebitda	%	Utilidades antes de impuestos+ depreciaciones+ amortizaciones	>25%	24%	24% - 25%	>25%
				Margen de contribucion bruto	%	Precio de venta - costo variable	>50%	48%	48% a 50%	>50%
	Crecimiento en las ventas	Incrementar ingresos por nuevos mercados nacionales y apertura internacional	Generar ventas adicionales en mercados internacionales con operacion propia	Crecimiento de ventas internacionales con operacion propia	%	Ingresos ventas internacionales/ing totales	Primer año 10% Segundo año 15% Siguietes años >20%	Primer año 9,50% Segundo año 14,25 Siguietes años 19% a	Primer año 9,50% a 10% Segundo año 14,25 a 15% Siguietes años 19% a	Primer año 10% Segundo año 15% Siguietes años >20%
	Extensión portafolio y productos	Incrementar ingresos por aumento de consumo per cápita del portafolio de Postobon	Incentivar el consumo del portafolio de Postobon	Consumo percapita productos Postobon	%	Vasos x semana actuales/vasos x semana año anterior -1	>3%	2,85%	2,85% - 3%	>3%
CLIENTES	% Part del mercado en Vol y en Val.	Incrementar participación del mercado en Volumen y Valor	Seguir siendo el lider en el sector de bebidas no alcoholicas	Crecimiento en la participación del mercado en vol y val	%	Participación año actual/participación año ant -1	share vol >0,5% share val >0,5%	share vol 0,48% share val 0,48%	share vol 0,48% a 0,05% share val 0,48% a 0,05%	share vol >0,5% share val >0,5%
	Posicionamiento de marca a nivel Nal	Posicionar marca (natural, innovadora, saludable, diversa e internacional)	Ganar un nuevo posicionamiento de marca corporativa	Piramide de salud de marca	%	Informe piramide de salud de marca	>15% en la lealtad de marca por encima del competidor	14,3%	14,3% - 15%	>15%
		Gestionar relaciones sociales con comunidad	Realizar un programa de gestión con la comunidad	Programa de gestión con la comunidad	%	cumplimiento del cronograma	>90%	86%	86% a 90%	>90%
PROCESOS	Capacidad de la producción limitada	Aumentar la capacidad de producción	Buscar alternativas de tercerizacion de la produccion para aumentar capacidad	Vol de ventas por productos envasados a traves de terceros	%	Vol de ventas por productos envasados a traves de terceros/ventas totales	5%	4,75%	4,75 a 5	>5
	Red de distribución/Cobertura Internacional	Aumentar la cobertura y red de distribución Internacional	Optimizar red de distribución nacional e internacional	Distribucion numerica nacional e internacional	%	Distribucion numerica nacional e internacional Nielsen	Nal >85% Internal primer año 40% por pais Internal segundo año 60% por pais Internal tercer año en adelante 75% por pais	Nal 80,75% Internal primer año 38% por pais Internal segundo año 57% por pais Internal tercer año en adelante 71,25% por pais	Nal >85% a 85% Internal primer año 38% a 40% por pais Internal segundo año 57% a 60% por pais Internal tercer año en adelante 71,25% a 75% por pais	Nal >85% Internal primer año 40% por pais Internal segundo año 60% por pais Internal tercer año en adelante 75% por pais
	Red de distribución/Cobertura Internacional	Gestionar relación con clientes	Fidelizar clientes	Cientes especiales	%	Cientes especiales/clientes totales	>5%	4,75%	4,75% a 5%	>5%
	Innovación	Desarrollar nuevos productos	Obtener ingresos por el desarrollo de nuevos productos	Nuevos productos	%	Ingresos productos lanzados último año/ing totales	>4%	3,80%	3,80% a 4%	>4%
CRECIMIENTO INTERNO Y APRENDIZAJE	Poco fortalecimiento del capital humano	Fortalecer el capital humano	Establecer estándares de nivel de desempeño	Nivel de desempeño	%	Cumplimiento del cronograma de implementación	>90%	86%	86 a 90%	>90%
		Fortalecer el capital organizacional	Desarrollar una cultura orientada a la estrategia	Alineación estrategica	%	Cumplimiento en la Implementación BSC	>90%	86%	86 a 90%	>90%

De análisis de KPIs para la empresa Postobón se observa la alta importancia que tienen el crecimiento de la empresa, a través de procesos de innovación que como resultado ofrece nuevos productos y genera posicionamiento de marca. Será muy importante que Postobón logre impregnar a toda la organización de toda la estrategia con el fin de lograr la visión.

Los indicadores empleados, buscan estar teniendo bajo control las iniciativas estratégicas planteadas para lograr la diversificación concéntrica de la empresa. El seguimiento a los indicadores y las alertas tempranas, permitirán un mayor control de desviaciones de las metas.

Se puede observar que el talento humano y la innovación son procesos relevantes que junto con la gestión con los clientes lograrán cumplir con los objetivos. Sin embargo, para esto se requiere una intervención inmediata, mediante la generación de programas a lo largo de toda la organización, de manera que se alcancen las metas planteadas, y por esto la necesidad de contar con cronogramas a los cuales se haga seguimiento de manera regular.

Se identifica que Postobón puede emplear a terceros para poder aumentar la capacidad instalada, así como potenciar su gran fortaleza en la distribución. Es en estos procesos y en el de innovación para desarrollo de nuevos productos donde puede apalancarse la estrategia de Diversificación concéntrica de una manera más relevante.



## 5. Discusión

A continuación se presentan las conclusiones del trabajo de grado

- Se diseñó el PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO POSTOBÓN S.A. COLOMBIA: PERIODO 2014-2020, en el cual después de realizar todo el proceso metodológico, dio como resultado que la estrategia que debe implementar Postobón es DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA.

- Se plantearon los escenarios posibles del sector de bebidas no alcohólicas para el periodo 2014-2020 en Colombia, los cuales fueron:

- Deshidratado: Escenario pesimista
- Sed de Crecer: Escenario tendencial
- Refresca el futuro: Escenario Deseable

Al aplicar el método Delphi, se identificó que el escenario deseable es el más aceptado por los consultados, pero que debió ser modificado en las variables de rentabilidad, distribución internacional principalmente.

En el escenario deseable, el proceso de innovación para desarrollo de nuevos productos, el posicionamiento de marca institucional como Natural, innovadora, saludable, diversa e

internacional son objetivos estratégicos claves para llegar a alcanzar las metas establecidas de crecimiento de la empresa.

- Como tendencias de consumo para las bebidas no alcohólicas en Colombia y en el mundo se identificaron las siguientes:

A nivel mundial, existe una marcada tendencia a no ejercer un efecto negativo en los otros, ni en el planeta, ni en ellos mismos. También está la tendencia de buscar productos que generen aceptación por parte de grupos de consumidores, expresado en las redes sociales, también productos más ecológicos.

De una manera similar en Colombia, los atributos más relevantes buscados en las bebidas son: Saludable, Natural y orgánico.

De esta manera, Postobón puede emplear el conocimiento del mercado y de las tendencias, pues en el diagnóstico fue relevante el acceso a información de mercado con el que cuenta Postobón, para que sea empleado en ideas de desarrollo de nuevos productos.

- Los objetivos estratégicos para de Postobón S.A. para el periodo 2014-2020 son:
  - Maximizar rentabilidad
  - Incrementar ingresos por nuevos mercados nacionales e internacionales
  - Incrementar ingresos por aumento de consumo per cápita del portafolio de Postobón
  - Incrementar participación del mercado en Volumen y Valor

- Posicionar marca institucional (natural, innovadora, saludable, diversa e internacional)
- Aumentar la capacidad de producción
- Aumentar la cobertura y red de distribución Nacional e Internacional
- Gestionar relación con clientes
- Gestionar relaciones sociales con comunidad
- Desarrollar nuevos productos
- Fortalecer el capital humano
- Fortalecer el capital organizacional
- Para la estrategia planteada, se presentó el mapa de principales indicadores, mediante el cual Postobón podrá realizar el seguimiento a su plan estratégico. A continuación se presentan los indicadores:

- Ebitda
- Crecimiento de ventas: Ventas internacionales con operación propia
- Consumo per cápita productos Postobon
- Participación del mercado en volumen y valor
- Nuevo posicionamiento de marca/pirámide de decisión de marca

- Programa de gestión con la comunidad
- Ventas por productos envasados a través de terceros
- Distribución numérica nacional e internacional
- Clientes exclusivos
- Nuevos productos
- Nivel de desempeño
- Alineación estratégica
- La planeación estratégica se vuelve exitosa si y solo si existe un deseo de la gerencia y de los colaboradores de la empresa, de construir el futuro que desean y por esto; será necesario el esfuerzo, trabajo y seguimiento que se logra tras la implementación de la estrategia elegida en la cual las voluntades y el enfoque sea de todos.

## 6. Referencias

- Aguilar, F. IESA/CSIC. (2004). *Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos descriptivos*. Revista Empiria. N°8, Pág. 139-160. España
- BPR. (2011). Benchmark Reportes Sectoriales. *Gaseosas, Cervezas y Bebidas 2011*. Colombia
- Cynergia Consulting. (2009). Estrategia Empresarial. Cómo Formularla e Implementarla con Éxito. Barcelona. Pag 1-14. Recuperado de <http://www.cynertiaconsulting.com/>
- Déciga Campos, S. (2010). *La prospectiva como herramienta metodológica*. Escenarios XXI. Año 1, Número 4. Pag 1-9. Octubre 2010.
- Forciniti, L. Lic. & Elbaum, J. Lic. (2001). *La prospectiva. Que es y para qué sirve*. Secretaria para la tecnología, la ciencia y la innovación productiva. Dirección Nacional de Planificación y Evaluación. Pag 6-13.
- Godet, M. & Roubelat, F. (1996). *Creating the Future: The Use and Misuse of Scenarios, Long Range Planning*. Elsevier Science Ltd, Vol. 29 No 2. Pag 164-171. Great Britain
- Godet, M. (2006). *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. Economica. Segunda Edición. France
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y métodos*. Cuaderno N°20. Segunda Edición. París

- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Cuadernos LIPS. Cuaderno N°5. Cuarta edición. París
- Godet, M. & Durance, P. (2011). *Strategic Foresight*. DUNOD, Unesco. Paris.
- Godet, M. & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. DUNOD, UNESCO. París.
- Guzman, A.; Malaver, M. & Rivera, H (2005). *Análisis estructural. Técnica de la prospectiva*. Documento de Investigación. Universidad del Rosario. Pag 13-42. Bogotá
- Knighth, F. H. Ph. D (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. The Riverside Press. First edition. Cambridge.
- López Salazar, A. (2008). *Efectos de la Planificación Estratégica y la orientación Emprendedora en el Desempeño Organizacional*. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional. Año 3, Num 6. Pag 162-179. México
- López Salazar, A. (2008). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica*. EconoQuantum. Vol 2. Num 1. México
- Medina, J. & Ortegon, E. (2006). CEPAL N°51. *Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile
- Medina J. & Otros. (2009). *Glosario de Prospectiva*. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Santiago de Cali: Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Santiago de Cali.

- Miklos, T. & Tello, M. E. (2001). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño de futuro*. Centro de estudios prospectivos, Editorial Limusa, pág. 36. Mexico
- Miklos, T (2002). *Planeación prospectiva y Estratégica*. Ponencia V Encuentro de Estudios Prospectivos. Guadalajara, México
- Pérez, A.; Pavel, A., & Ramírez N., (2007). *Prospectiva Estratégica métodos y técnicas*. Universidad de Matanzas, Cuba. Recuperado de: <http://monografias.umcc.cu/monos/2007/indeco/m07234.pdf>
- Porter, M. E. (1996). *What is the strategy?* Boston: Harvard Business Review. Reprint Number. November-December 1996. Pag 1-20
- Ringland, Gill. (1998). *Scenario Planning. Managing for the Future*. John Wiley & Sons Ltd. New York.
- Schoeffler, S.; Buzzell, R. D., & Heany, D. F. (1974). *Impact of strategic planning on profit performance*. Harvard Business Review, March-April, Pag. 137-145
- Slaughter, R. A. (2003-2006). *Pathways and Impediments to Social Foresight*. Strategic Foresight Program. (Formerly The Australian Foresight Institute). Swinburne University. Monograph Series, N°10. Australia.
- Suárez, T. I.; Mercado & Otros. (2010). *Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector bebidas no alcohólicas*. Colombia: CEEP. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá.

Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Elsevier. Long Range Planning, Vol 43, (172-194)

7 *consumer Trends to run with in 2014*. Recuperado de: <http://trendwatching.com/> el 20 de enero de 2014.

5 *crucial south & central american consumer trends for 2014*. Recuperado de: <http://trendwatching.com/> el 20 de enero de 2014.



# **Anexos**

## Anexo 1. Cuestionario Delphi

**CUESTIONARIO DELPHI****PROBABILIZACIÓN DEL ESCENARIO DESEABLE DE FUTURO**

Por favor responda las siguientes preguntas con la mayor objetividad, sus respuestas son muy importantes para la formulación del Plan Prospectivo Estratégico de nuestra empresa. En caso de no disponer de un amplio conocimiento de un determinado tema favor abstenerse de contestar la respectiva hipótesis.

**Experto 1:**

**H1. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, Obtener una rentabilidad (Ebitda) superior al 27%, si actualmente es del 24?**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento

**H2. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, Lograr un crecimiento en las ventas anual en las operaciones internacionales del 20% si actualmente no tiene operaciones internacionales.**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:

**H3. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, que el consumo per cápita de los productos POSTOBÓN crezca 4% con respecto al año anterior, durante este periodo, si actualmente es del 1,5%?**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:

**H4. Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, Lograr tener un crecimiento de la participación en volumen y en valor del 0,05% anual si actualmente es del 0,02%**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:

**H5. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, que el posicionamiento de la marca corporativa sea desarrollar productos saludable, nutritivo y con beneficios para la salud, viéndose reflejado este nuevo posicionamiento en la pirámide de salud de marca con más de 15 puntos de lealtad por parte de los consumidores que la competencia?**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:

**H6. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, logre cumplir con un programa de gestión con la comunidad con un cronograma cumplido al 100%, si hoy no cuenta con el programa?**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:

**H7. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, que el 5% del volumen total de las ventas provengan de productos envasados a través de terceros si hoy es el 0%?**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:

**H8. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, tener distribuciones numéricas a nivel nacional mayor al 85%, si hoy es del 83%?**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:

**H9. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, tener distribuciones numéricas en cada uno de los países donde tenga operación propia mayor al 44% si actualmente no tiene operación propia internacional?**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:

**H10. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, que más del 5% del total de clientes sean exclusivos si hoy son del 4%**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:



**H11. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, que más del 6% del total de ingresos provenga de la venta de productos lanzados el último año, si hoy es del 5%?**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:

**H12. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, logre cumplir con un programa de implementación para aumentar el nivel de desempeño de sus colaboradores con cronograma cumplido al 100%, si hoy no cuenta con el programa?**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:

**H13. ¿Qué tan probable es para POSTOBÓN S.A. AL 2020, logre cumplir con un programa de implementación de Balanced Score Card con cronograma cumplido al 100%, si hoy no cuenta con el programa?**

**Estimación de la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis:**

Muy Improbable	Improbable	Indeciso	Probable	Muy Probable	No Sabe/No Responde
<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	

**Justificación de las respuestas:** (Que factores condicionan el logro del evento futuro deseable para la empresa)

Factores internos (fortalezas de la empresa) que facilitan a la ocurrencia del evento:	Factores internos (Debilidades de la empresa) que dificultan la ocurrencia del evento:
Factores externos (oportunidades presentes y futuras) que contribuirán en la ocurrencia del evento:	Factores externos (Amenazas presentes y futuras) que impedirán la ocurrencia del evento:

## Anexo 2. Informes financieros de las empresas.

ESTADO DE RESULTADOS FEMSA COLOMBIA					
Millones (COP)   Anual   Report details Report details					
Estado de Resultados	2012	2011	2010	2009	2008
Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado
Estado Financiero	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
Fuente	Supersociedades	Supersociedades	Supersociedades	Supersociedades	Supersociedades
<b>Utilidad Operacional</b>					
Ventas	1.930.447	1.789.560	1.667.572	1.564.840	1.272.174
Crec vtas vs año ant	8%	7%	7%	23%	
Costo de venta	1.079.801	1.028.397	939.409	837.835	688.708
% Costo venta/ventas	56%	57%	56%	54%	54%
<b>Utilidad Bruta</b>	850.645	761.164	728.163	727.006	583.466
% Utilidad Bruta/ventas	44%	43%	44%	46%	46%
Gastos de Administracion	103.477	101.231	89.850	84.228	67.703
Gastos de Ventas	607.520	500.708	510.800	468.967	405.276
<b>Utilidad Operacional</b>	139.648	159.224	127.513	173.811	110.487
<b>No Operacionales</b>	-				
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	120.413	105.579	121.525	147.354	119.477
<b>Total Gastos No Operacionales</b>	23.518	36.505	45.081	102.683	49.682
Correccion Monetaria	-				
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	236.543	228.298	203.956	218.483	180.282
<b>Impuestos y Otros</b>	-				
Impuesto de Renta	79.622	102.470	34.298	53.136	52.454
<b>UTILIDAD NETA</b>	-				
<b>Utilidad Neta</b>	156.921	125.827	169.658	165.345	127.829
<b>Otros</b>	-				
Depreciación y Amortización	162.260	142.484	138.819	107.553	108.804

<b>ESTADO DE RESULTADOS AJE COLOMBIA</b>					
Millones (COP)   Anual   Report details Report details					
Estado de Resultados	2012	2011	2010	2009	2008
Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado
Estado Financiero	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
Fuente	Supersociedades	Supersociedades	Supersociedades	Supersociedades	Supersociedades
<b>Utilidad Operacional</b>					
Ventas	522762	421502	348359	281531	140640
Crec vtas vs año ant	24%	21%	24%	100%	
Costo de venta	295339	263366	217306	174724	93441
% Costo venta/ventas	56%	62%	62%	62%	66%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>227424</b>	<b>158136</b>	<b>131053</b>	<b>106807</b>	<b>47199</b>
% Utilidad Bruta/ventas	44%	38%	38%	38%	34%
Gastos de Administracion	92972	46277	60983	32037	8974
Gastos de Ventas	103389	93678	66328	50893	33168
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>31063</b>	<b>18180</b>	<b>3743</b>	<b>23878</b>	<b>5058</b>
<b>No Operacionales</b>					
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	<b>15498</b>	<b>10218</b>	<b>8559</b>	<b>2528</b>	<b>408</b>
<b>Total Gastos No Operacionales</b>	<b>14832</b>	<b>19578</b>	<b>7872</b>	<b>3248</b>	<b>5126</b>
Correccion Monetaria					
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>31729</b>	<b>8821</b>	<b>4430</b>	<b>23158</b>	<b>340</b>
<b>Impuestos y Otros</b>					
Impuesto de Renta	10242	2865	2501	14	4
<b>UTILIDAD NETA</b>					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>21487</b>	<b>5956</b>	<b>1929</b>	<b>23144</b>	<b>336</b>
<b>Otros</b>					
Depreciación y Amortización	16952	12214	8956	4422	1973

<b>ESTADO DE RESULTADOS GASEOSAS POSADA TOBON</b>					
Millones (COP)   Anual   Report details Report details					
<b>Estado de Resultados</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>Auditado</b>	<b>Auditado</b>	<b>Auditado</b>	<b>Auditado</b>	<b>Auditado</b>	<b>Auditado</b>
<b>Estado Financiero</b>	<b>Individual</b>	<b>Individual</b>	<b>Individual</b>	<b>Individual</b>	<b>Individual</b>
<b>Fuente</b>	<b>Supersociedades</b>	<b>Supersociedades</b>	<b>Supersociedades</b>	<b>Supersociedades</b>	<b>Supersociedades</b>
<b>Utilidad Operacional</b>					
<b>Ventas</b>	<b>922284</b>	<b>869050</b>	<b>830521</b>	<b>775437</b>	<b>662833</b>
Crec vtas vs año ant	6%	5%	7%	17%	
Costo de venta	389966	380733	363849	356240	304776
% Costo venta/ventas	42%	44%	44%	46%	46%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>532318</b>	<b>488317</b>	<b>466672</b>	<b>419198</b>	<b>358057</b>
% Utilidad Bruta/ventas	58%	56%	56%	54%	54%
Gastos de Administracion	94441	94853	97193	104331	80790
Gastos de Ventas	296634	241373	246992	209884	188925
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>141243</b>	<b>152092</b>	<b>122487</b>	<b>104983</b>	<b>88342</b>
<b>No Operacionales</b>					
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	<b>20745</b>	<b>18746</b>	<b>22656</b>	<b>21377</b>	<b>27455</b>
<b>Total Gastos No Operacionales</b>	<b>17528</b>	<b>19244</b>	<b>14369</b>	<b>19876</b>	<b>73114</b>
Correccion Monetaria					
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>144461</b>	<b>151594</b>	<b>130774</b>	<b>106484</b>	<b>42684</b>
<b>Impuestos y Otros</b>					
Impuesto de Renta	47460	51035	31167	5314	3073
<b>UTILIDAD NETA</b>					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>97001</b>	<b>100559</b>	<b>99608</b>	<b>101170</b>	<b>39611</b>
<b>Otros</b>					
Depreciación y Amortización	107503	105639	87376	79393	0