

DOCUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 70, ISSN: 0124-8219
Julio de 2010

Turbulencia Empresarial en Colombia
Caso sector bebidas

Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario
Facultad de Administración



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

**Turbulencia empresarial en Colombia.
Caso sector bebidas
Documento de Investigación No. 70**

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial

**Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá, D.C.
Septiembre 2010**

Rivera Rodríguez, Hugo Alberto

Turbulencia Empresarial en Colombia. Caso sector bebidas / Hugo Alberto Rivera Rodríguez.—Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP), Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010. 41 p. (Documento de Investigación; 70).

ISSN: 0124-8219

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS – COLOMBIA / COMPETENCIA ECONÓMICA – COLOMBIA / COMPETENCIA INDUSTRIAL – COLOMBIA / INDUSTRIA DE BEBIDAS – COLOMBIA – ESTUDIO DE CASOS / PERDURABILIDAD EMPRESARIAL – COLOMBIA / I. TÍTULO. / II. SERIE.

338.47663 SCDD 20

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo: María José Molano

Diagramación: Editorial Kimpres Ltda.

ISSN: 0124-8219

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

Primera edición: Septiembre de 2010

Impresión:

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

Turbulencia empresarial en Colombia. Caso sector bebidas	5
1. Introducción	5
2. Breve descripción del sector	6
3. Análisis estratégico del sector	10
3.1. Hacinamiento	11
3.1.1. Hacinamiento cuantitativo	11
3.1.2. Hacinamiento cualitativo	19
3.2. Estudio de competidores	21
3.2.1. Crecimiento potencial sostenible	22
3.2.2. Análisis de erosión	24
4. Estudios de caso	27
4.1. Bavaria	27
4.2. Postobón	30
4.3. Coca-Cola	35
5. Reflexión teórica	38
6. Bibliografía	39

TURBULENCIA EMPRESARIAL EN COLOMBIA. CASO SECTOR BEBIDAS

Hugo Alberto Rivera R.*

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas alrededor del mundo se han visto enfrentadas a un entorno turbulento, caracterizado por presentar incertidumbre, dinamismo y complejidad. La incertidumbre se hace evidente al momento de tomar decisiones, sin lograr tener certeza sobre lo que puede pasarle a la empresa, o el efecto que una decisión puede tener. El dinamismo se logra observar por el cambio permanente en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevos productos, que origina el incremento de la rivalidad por precio. Y la complejidad puede identificarse en el surgimiento de nuevos actores con los que se debe interactuar para llevar a cabo una transacción.

En nuestro país, además de enfrentarse a estas condiciones, las empresas en la primera década del siglo XXI se han visto afectadas por discontinuidades de tipo económico, político y social que han puesto a prueba su capacidad de dirección y gerencia para enfrentar los cambios del entorno, garantizando la no disminución de la rentabilidad.

El presente documento tiene como finalidad realizar un análisis sobre el sector de bebidas en Colombia, identificando la forma en que cada una de las empresas estudiadas enfrentó la turbulencia en el entorno para perdurar en el tiempo. Se encuentra estructurado en siete partes: tras la introducción se realiza una descripción del sector en el periodo 2000-2009 y se identifican las principales discontinuidades que lo afectaron. Se procede a efectuar un análisis del sector mediante las pruebas de hacinamiento y estudio de competidores. A continuación se presentan casos de las empresas Bavaria, Postobón y Coca-Cola, haciendo énfasis en las estrategias utilizadas para

* Magíster en Administración de la Universidad Externado de Colombia. Estudiante de doctorado en Administración de la Universidad de los Andes. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.
Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

enfrentar la turbulencia del entorno. Posteriormente se realiza una reflexión teórica con el fin de identificar elementos de la literatura de administración que puedan explicar el comportamiento de las empresas. Finalmente se incluyen las conclusiones y las referencias bibliográficas.

2. BREVE DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

El sector de bebidas en Colombia se encuentra dividido en dos grupos: alcohólicas y no alcohólicas. La principal empresa cervecera es Bavaria, fundada en el año 1889; en cuanto a gaseosas la empresa Postobón fue fundada en 1904 y Coca-Cola en 1886, aunque esta última es comercializada desde 1927. De acuerdo con los datos proporcionados por Fedesarrollo, para el año 2009 el sector aportó cerca del 0,97 por ciento del Producto Interno Bruto –PIB– y el 6,29 por ciento del total del sector industrial.¹

El sector presentó un rápido crecimiento durante el siglo XX. La empresa Bavaria basó su desarrollo en la realización de fusiones y adquisiciones. En 1967 se fusionó con Cervecería Águila de Barranquilla, lo que le permitió a la familia Santo Domingo de Barranquilla ser la principal accionista de la nueva empresa cuya propiedad, por ese tiempo, se encontraba altamente dispersa.² Posteriormente adquirió la Cervecería Unión (Cervunión) de Medellín en 1972.

Por su parte, Postobón se orientó a la realización de fusiones y construcción de plantas de producción propias. Tras su fundación en 1904 en Medellín, la empresa abrió plantas en Manizales y en Cali en 1906. Años después, en 1909, abre sus instalaciones en Bogotá haciendo uso de una estratégica expansión regional dada por las dificultades de distribución y acceso. En la década de los cuarenta, la empresa contaba con plantas en las ciudades de Armenia, Barranquilla, Bogotá, Cali, Girardot, Medellín y Pereira. Además realizó un sistema de concesiones que consistió en la cesión de las marcas en poblaciones pequeñas del país,³ y agencias en Cartagena, Santa Marta, Villavicencio y parte del Valle del Cauca. La Segunda Guerra Mundial

¹ Portafolio, (2009). "Bavaria aporta el 2,89% del PIB industrial y el 45,92% del PIB del sector de bebidas, según Fedesarrollo", [en línea], disponible en: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-01-27/ARTICULO-WEB-NOTA_INTE-RIOR_PORTA-4776148.html, recuperado: 13 de noviembre de 2009.

² Bavaria, S. A., (2009). "Historia", [en línea], disponible en: <http://www.bavaria.com.co/espanol/queesbavaria/historia.php>, recuperado: 7 de octubre de 2009.

³ Estas poblaciones fueron Puerto Berrío, Titiribí, Aguadas, Magangué, Cúcuta, Popayán, Pasto, Buenaventura e Istmina.

trajo consecuencias para los ingresos de la empresa, como resultado de la disminución en el consumo de gaseosas, el incremento a los impuestos, y el aumento a los aranceles para las materias primas importadas. En 1942, Gaseosas La Leona y La Colombiana –dos de sus competidoras– se fusionaron, y en 1951 la nueva empresa se unió a Posada & Tobón y se creó, a partir de 1955, la marca Refrescos Postobón.⁴

La multinacional Coca-Cola ingresó al país a través de Postobón, pues en 1927 comienza a producir y distribuir los productos de Coca-Cola hasta 1936, año en el que ésta decide establecerse en Colombia y Panamá.⁵

A partir de 1990 el sector presentó un gran dinamismo por la competencia presentada entre la organización Ardila Lülle y el grupo empresarial Santo Domingo. Situación que llevó al lanzamiento de nuevas bebidas gaseosas y cervezas. En 1994, en grupo Santo Domingo hizo el lanzamiento de seis nuevas gaseosas, lo que le implicó una inversión de 120 millones de dólares. Esta estrategia tenía como propósito obtener un tercio del mercado de las bebidas no alcohólicas, el cual se encontraba avaluado en la época en 500.000 millones de pesos anuales. La respuesta del rival no se hizo esperar; la organización Ardila construyó la cervecería Leona. La planta construida para el procesamiento de cebada era la más moderna de América Latina en ese momento, con una alta capacidad de producción y eficiencia,⁶ pues era capaz de producir más de 1.600 millones de litros al año. 210 millones de dólares fueron invertidos en ella.

A pesar de la rivalidad presentada en las cervezas y gaseosas, una de las pocas unidades del sector de bebidas que no se encontraba en hacinamiento era el agua embotellada y los jugos, que se encontraban monopolizados por Postobón. El grupo Santo Domingo compró a Orense del grupo Grajales, la marca Tutti Frutti, y en mayo de 1995 comenzó la comercialización de agua Brisa. En este segmento también entro Industrial de Gaseosas (Coca-Cola), relanzando agua Manantial e inaugurando una planta para doblar su producción. Además, creó una nueva marca de agua en botellón llamada Santa Clara, con una inversión de 10.000 millones de pesos. Como respuesta

⁴ Revista Semana, (2009). "Beberse la competencia. La lucha entre los grandes en el negocio de bebidas está para alquilar balón", [en línea], disponible en: <http://www.semana.com/noticias-especiales/beberse-competencia/42780.aspx>, recuperado: 14 de octubre de 2009.

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

a estos años de turbulencia, la organización Ardila introdujo al mercado los jugos Ryalcao, una marca tradicional en España, que se producirían en una planta en Pereira, con una inversión de 7,2 millones de dólares.⁷ Hasta agosto del año 2009, el sector de las bebidas presentó una caída en producción del 0,7% y de ventas el 0,2%. Estos datos están reflejados en el decrecimiento del 2% en Bavaria. Aun así, Postobón y Coca-Cola presentaron un incremento en ventas del 22,4% y del 14,3% respectivamente.⁸

En el año 2009 las empresas incrementaron su patrocinio a eventos deportivos para buscar más reconocimiento. Bavaria patrocinará por dos años consecutivos la Vuelta a Colombia,⁹ pero la competencia que generó más hostilidad se dio entre Coca-Cola y Postobón por la obtención del patrocinio de los torneos de fútbol profesional colombiano.

Coca-Cola, extraoficialmente, habría ofrecido pagar 5.000 millones de pesos anuales durante cinco años por patrocinar dos torneos. También extraoficialmente, Postobón, que patrocina la Copa Colombia (torneo paralelo que juegan los equipos de la A y de la B y que da un cupo a la Copa Suramericana), habría ofrecido 8.000 millones de pesos anuales durante cinco años, desembolsando de inmediato 16.000. Se conoció que ambas empresas, además, darían 2.000 millones más a la Federación de Fútbol.¹⁰

Al final se decidió a favor de Postobón por presentar una oferta más cuantiosa a la Federación. La tabla que se enseña a continuación muestra las principales discontinuidades presentadas en el sector entre 2000-2009.

⁷ *Ibid.*

⁸ El Tiempo, (2009). "Crisis tocó balances empresariales pero no los agrió; compañías lograron capotear la desaceleración", [en línea], disponible en: http://www.eltiempo.com/economia/noticias_portafolio/home/ARTICULO-WEB_PLANTILLA_NOTA_INTERIOR-6497970.html, recuperado: 13 de noviembre de 2009.

⁹ El Tiempo, (2009). "Bavaria patrocinará solamente la Vuelta a Colombia y lo hará por dos años más", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4788925>, recuperado: 13 de noviembre de 2009.

¹⁰ El Tiempo, (2009). "'Guerra de las colas' por el fútbol", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3702354>, recuperado: 13 de noviembre de 2009.

Tabla 1. Principales discontinuidades presentadas en el sector de bebidas entre 2000-2009

Año	Principales eventos
2000	Se presenta incertidumbre y hostilidad en el sector ante la decisión de Bavaria y Postobón ¹¹ de entrar a competir entre sí en las unidades de negocio tradicionalmente dominadas por cada uno de ellos. La empresa Bavaria adquiere la planta con la mejor tecnología de Latinoamérica. Las empresas realizan un acuerdo para respetar los nichos de mercado, situación que busca frenar la alta rivalidad.
2001	Bavaria comienza su proceso de expansión con la compra de Cervecería Nacional de Panamá. La empresa Postobón se fortalece económicamente como resultado de una política de reducción. Obtiene una utilidad de 14.000 millones de pesos. ¹² Se dinamiza el sector de bebidas no alcohólicas al crecer un 24% en dos años. Las ventas ascendieron a 803.556 millones de éstos. ¹³ En las bebidas alcohólicas se presenta una incertidumbre por la posible escasez de producto. Una huelga mantuvo paralizadas por 71 días las plantas de Bavaria.
2002	Bavaria sigue creciendo internacionalmente. Compra de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston y la Cervecería Andina de Ecuador en 2002. El índice de consumo de los hogares en Colombia disminuye en 1,02%. Reduce el consumo de los productos de todo el sector. Adicionalmente, hay dificultades en el transporte y la distribución originadas por la perturbación del orden público. ¹⁴ Se presentan cambios en los gustos del consumidor. Toma fuerza la tendencia a bebidas <i>light</i> .
2003	Año de crecimiento en la demanda. Postobón presentó un incremento de 7,1% en las ventas, siendo un poco superior al crecimiento del mercado. ¹⁵ Se dinamiza el sector con el lanzamiento de nuevos productos. ¹⁶
2004	Se desarrolla un amplio portafolio de productos en el sector. En este momento Postobón cuenta con 250 productos. ¹⁷

(Continúa)

¹¹ *Ibid.*¹² El Tiempo, (2009). "Se destapó Postobón", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1363433>, recuperado: 14 de octubre de 2009.¹³ *Ibid.*¹⁴ El Tiempo, (2009). "Novedades para la conquista de clientes", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1315154>, recuperado: 14 de octubre de 2009.¹⁵ El Tiempo, (2009). "Postobón triplica utilidades", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1548420>, consultado: 14 de octubre de 2009.¹⁶ El Tiempo, (2009). "Gaseosas, tras nuevos clientes", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1013174>, recuperado: 14 de octubre de 2009.¹⁷ El Tiempo, (2009). "Postobón celebra su centenario", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1592120>, recuperado: 14 de octubre de 2009.

2005	Se efectúa la fusión de Bavaria S.A. y la multinacional cervecera SABMiller. ¹⁸ Cambio en TMT impulsa productividad y eficiencia, representada en mayor retorno (4%) para los accionistas. ¹⁹
2006	Se genera la adquisición de jugos Tutti-Fruiti por Postobón. ²⁰ Se intensifica la competencia. Coca-Cola realiza el lanzamiento de nuevos productos poco diferenciados de la competencia, la marca Crush.
2007	Se presentan cambios tecnológicos al comenzar el desplazamiento y renovación de la planta de producción de Cali a Yumbo. Comienza a dinamizarse el mercado del agua embotellada. Postobón realiza el lanzamiento de nueva agua saborizada. ²¹ Se presenta el té como un producto con potencial de crecimiento. ²²
2008	Coca-Cola realiza la adquisición de Brisa. Busca dinamizar y generar competencia en el mercado del agua embotellada. Se desarrollan las bebidas de té. Postobón desarrolla nuevas marcas (Mr. Tea) y Coca-Cola entra al mercado con (Leapton Tea). Hay una implementación de nueva tecnología en el sector. Bavaria inaugura una nueva planta en Yumbo. Su tecnología es superior a la planta de Leona.
2009	Un nuevo competidor ingresa al mercado, la empresa Jumex. Planea invertir en una planta en el 2012. ²³ En enero Postobón inauguró una nueva planta en Yumbo, departamento del Valle. Se agrega tecnología al sector.

Fuente: Tomado de Gutiérrez, Zamudio, Torres y Acosta (2009).²⁴

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR

Con el fin de lograr una correcta identificación de los movimientos estratégicos realizados por cada una de las empresas más grandes del sector de bebidas en Colombia, se utiliza la metodología planteada por Restrepo y

¹⁸ Bavaria, S. A., (2009). "Historia", [en línea], disponible en: <http://www.bavaria.com.co/espanol/queesbavaria/historia.php>, recuperado: 7 de octubre de 2009.

¹⁹ El Tiempo, (2009). "Accionistas recogen la 'cosecha'", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1935326>, recuperado: 14 de octubre de 2009.

²⁰ El Tiempo (2009). "Postobón se queda con jugos de Bavaria", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2085115>, recuperado: 14 de octubre de 2009.

²¹ El Tiempo (2009). "Postobón lanza la nueva 'Cristal Sensations'", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2639604>, recuperado: 14 de octubre de 2009.

²² El Tiempo (2009). "Al país del café le llegó la hora del té", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2108793>, recuperado: 14 de octubre de 2009.

²³ El Tiempo (2009). "Se avecina la guerra de los jugos", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3087532>, recuperado: 14 de octubre de 2009.

²⁴ Gutiérrez, M., et. al. (2009). Análisis sector bebidas. Trabajo presentado en el curso Estrategia de la Universidad de los Andes, Bogotá.

Rivera en el libro *Análisis estructural de sectores estratégicos*.²⁵ Específicamente se realiza un análisis de hacinamiento cuantitativo y cualitativo, un análisis de competidores mediante el estudio del crecimiento potencial sostenible y un análisis de los índices de erosión.

3.1. HACINAMIENTO

El hacinamiento es una patología estratégica encontrada en los sectores económicos que se caracteriza por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdida de ventajas de largo plazo; los cuales se presentan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías para tratar de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad.

3.1.1. Hacinamiento cuantitativo

El hacinamiento cuantitativo tiene como finalidad determinar el grado de asimetría en los resultados financieros del sector, para lo que se requieren cálculos estadísticos como la media, la mediana y el tercer cuartil. Es necesario que el analista establezca un indicador financiero que sirva como elemento de comparación en el sector estratégico. El estudio debe permitir medir el comportamiento de la asimetría en el tiempo, y para ello se utiliza información financiera de los últimos cinco años, como mínimo.

Una vez que se ha tomado la decisión del indicador que permita describir la situación del sector, se procede a realizar los cálculos del indicador para todas las empresas que hacen parte del sector económico. El cálculo se debe hacer para los últimos cuatro o cinco años de operación de la empresa. Posteriormente se procede a realizar el cálculo de los indicadores estadísticos para luego realizar una separación de empresas por zonas de hacinamiento, dependiendo de la ubicación que surja y utilizando los siguientes criterios de clasificación:²⁶

²⁶ En algunos casos la determinación de las zonas de desempeño no sigue aquella en la que el tercer cuartil es mayor que la media o la mediana; puede ocurrir que el mayor valor obtenido sea el de la media. En ese caso los límites de las zonas se determinan por la secuencia de menor a mayor de las medidas estadísticas. Ejemplo: si el tercer cuartil de un año fue de 5% y la media de 6,5%, las empresas de desempeño superior se encuentran a la derecha de la media.

Zona 1: empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil.

Zona 2: empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil.

Zona 3: empresas ubicadas entre la mediana y la media.

Zona 4: empresas ubicadas por debajo de la mediana o media.

Zona 5: empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

Teniendo en cuenta que “una empresa perdurable financieramente es aquella que tiene liquidez, rentabilidad y presenta una estructura de endeudamiento adecuada”²⁷ para el análisis de hacinamiento cuantitativo del sector, se utilizaron indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

a. Análisis con indicadores de liquidez

Se utilizó el capital de trabajo (Capital de trabajo neto = Activo corriente - Pasivo corriente), ya que permite identificar la disponibilidad de recursos con los que cuenta una empresa para afrontar sus necesidades de corto plazo. Este indicador es importante dado que si no se efectúa un detallado seguimiento puede generar altos costos derivados de la iliquidez, pero si es muy alto también puede indicar que hay exceso de liquidez, y por lo tanto que hay recursos desperdiciados. Las tablas siguientes nos muestran la evolución presentada en el indicador de capital de trabajo para las empresas estudiadas y la evolución en las zonas de desempeño.

Tabla 2. Indicadores estadísticos para el capital de trabajo

Indicador/Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Media	280.290	-118.561	61.811	8.343	276.364	113.695	3.982
Mediana	12.855	-431	25.371	42.898	-63.050	144.325	115.912
Tercer Cuartil	420.778	15.504	127.583	46.096	57.627	174.053	117.322

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

²⁷ *Ibid.*

Tabla 3. Evolución de las zonas de desempeño teniendo en cuenta el capital de trabajo

Zona de desempeño	Año						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Desempeño superior	Bavaria	Postobón	Bavaria	Postobón	Postobón	Bavaria	Coca-Cola
Desempeño medio		Coca-Cola		Bavaria	Coca-Cola	Postobón	Postobón
Zona de Morbilidad							
Perdurabilidad comprometida	Coca-Cola		Postobón				
Estado tanático	Postobón	Bavaria	Coca-Cola	Coca-Cola	Bavaria	Coca-Cola	Bavaria

Fuente: Autor.

La información presentada en la tabla anterior nos muestra una fluctuación en la ubicación en las zonas de desempeño, situación que no permite identificar con claridad qué empresa es la líder incuestionable del sector. Entre el año 2005 al 2008, la empresa Postobón obtuvo los niveles de capital de trabajo más altos, que le permiten encontrarse en desempeño superior y medio.

b. Análisis con indicador de endeudamiento

Al estudiar los niveles de endeudamiento de las firmas se logra analizar la relación entre los pasivos y los activos de una empresa. Cifras muy altas en este indicador muestran que la deuda es excesiva y puede afectar la capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones. Las tablas siguientes nos muestran la evolución presentada en el indicador de nivel de endeudamiento para las empresas estudiadas y la evolución en las zonas de desempeño.

Tabla 4. Indicadores estadísticos para el nivel de endeudamiento

Indicador/Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Media	102,60	99,49	86,70	77,30	80,40	60,19	78,29
Mediana	114,60	105,22	69,96	53,35	36,52	36,45	94,54
Tercer Cuartil	130,40	120,70	102,10	93,10	103,60	74,74	102,12

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

Tabla 5. Evolución de las zonas de desempeño teniendo en cuenta el nivel de endeudamiento

Zona de desempeño	Año						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Desempeño superior							
Desempeño medio	Coca-Cola	Coca-Cola	Coca-Cola, Postobón	Coca-Cola, Postobón	Coca-Cola, Postobón	Coca-Cola, Postobón	Postobón
Zona de Morbilidad							
Perdurabilidad comprometida	Bavaria	Bavaria					Postobón
Estado tanático	Postobón	Bavaria	Bavaria	Bavaria	Bavaria	Bavaria	Coca-Cola

Fuente: Autor.

Al usar el indicador de endeudamiento para el análisis de hacinamiento se encuentra que la empresa Bavaria es aquella que tiene el más bajo desempeño en este indicador. Una explicación se encuentra en el plan de expansión a nivel regional que ha emprendido la empresa.

En el año 2000, el Grupo Empresarial Bavaria adquiere el 44,2% de la Cervecería Leona, una de las más moderna plantas cerveceras de Latinoamérica, y completa la adquisición de esta compañía en el año 2002, con la compra del resto de acciones. En 2001, adquiere del 91,3% de la Cervecería Nacional

de Panamá; ese mismo año, compra el 24,5% de las acciones de Backus & Johnston, la primera empresa cervecera del Perú, para culminar esta adquisición en 2002 con la compra de las acciones restantes que estaban en manos del Grupo Polar de Venezuela.²⁸

Las empresas de mejor desempeño en este indicador son Coca-Cola y Postobón, lo que las hizo ubicarse durante la mayoría de los años en la zona de desempeño medio.

c. Análisis con indicador de rentabilidad

Para analizar la rentabilidad de las empresas del sector se utilizó el indicador *margen neto* (Margen Neto = Utilidad Neta/ Ventas Netas) que muestra la relación entre la utilidad neta frente a las ventas. Valores altos en este indicador muestran la eficiencia de la empresa en utilizar recursos para su funcionamiento, que no afecten la rentabilidad. Adicionalmente se utilizó el indicador financiero de rentabilidad operativa del Activo (ROA), que mide la capacidad de la empresa para gestionar sus recursos propios. Las tablas siguientes nos muestran la evolución presentada en los indicadores de rentabilidad para las empresas estudiadas, y la evolución en las zonas de desempeño.

Tabla 6. Indicadores estadísticos para el margen neto

Indicador/Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Media	7,58	1,13	5,87	4,19	5,86	14,10	10,90
Mediana	6,04	4,54	7,94	6,97	5,85	12,01	10,00
Tercer Cuartil	11,84	10,01	10,63	8,38	8,29	15,71	13,36

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

²⁸ “Grupo Empresarial Bavaria maximiza sus operaciones con SAP”, [en línea], disponible en: <http://www.sap.com/andeanarib/ecosystem/customers/pdf/bavaria.pdf>.

Tabla 7. Evolución de las zonas de desempeño teniendo en cuenta el margen neto

	Año						
Zona de desempeño	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Desempeño superior	Bavaria	Postobón	Postobón	Coca-Cola	Coca-Cola	Bavaria	Bavaria
Desempeño medio		Bavaria	Coca-Cola	Postobón			
Zona de Morbilidad							
Perdurabilidad comprometida	Coca-Cola				Bavaria Postobón	Postobón, Coca-Cola	Postobón, Coca-Cola
Estado Tanático	Postobón	Coca-Cola	Bavaria	Bavaria			

Fuente: Autor.

Tabla 8. Indicadores estadísticos para el ROA

Indicador/Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Media	2,50	-1,56	3,63	3,56	4,17	8,28	6,86
Mediana	3,72	1,01	5,76	3,67	3.016,00	8,41	6,59
Tercer Cuartil	3,92	3,55	5,84	5,87	6,10	9,02	8,57

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

Tabla 9. Evolución de las zonas de desempeño teniendo en cuenta el ROA

	Año						
Zona de desempeño	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Desempeño superior	Bavaria	Postobón	Coca-Cola	Coca-Cola	Coca-Cola	Coca-Cola	Coca-Cola
Desempeño medio	Coca-Cola	Bavaria	Postobón	Postobón	Postobón	Bavaria	
Zona de Morbilidad							
Perdurabilidad comprometida					Bavaria	Postobón	Bavaria Postobón
Estado tanático	Postobón	Coca-Cola	Bavaria	Bavaria			

Fuente: Autor.

El análisis de rentabilidad de las empresas presenta comportamientos diferentes dependiendo del indicador utilizado. Al usar el margen neto se encuentra que la empresa Postobón ocupaba las mejores zonas de desempeño hasta el año 2005, pero luego decae a la zona de perdurabilidad comprometida, la cual comparte con Coca-Cola. Pero si revisamos el ROA encontramos que Coca-Cola presenta el mejor desempeño en dicho indicador, y se confirma la ubicación en perdurabilidad comprometida para Postobón. Por su parte la empresa Bavaria, en cuanto a margen neto para los años 2007 y 2008, se ubica en desempeño superior tras unos años de encontrarse en zonas de perdurabilidad comprometida y estado tanático. Al revisar las cifras con el ROA, se encuentra que en el año 2008 se ubica en perdurabilidad comprometida.

Un análisis más detallado de la información presentada anteriormente nos muestra que en el año 2002 Postobón se encontraba en una zona de estado tanático, lo cual se puede explicar con los altos niveles de endeudamiento que presentaba en el año 2000. La empresa enfrentó dificultades en el mercado que estaba presionado por la incertidumbre y de esta manera redujo los niveles de consumo en los hogares del país ese año.²⁹ Igualmente en el 2000 se presentaron cambios en los hábitos de consumo del mercado; las personas comenzaron a preferir productos *light*, especialmente los consumidores jóvenes.³⁰

Adicional a lo anterior, la empresa estaba implementando estrategias para no perder participación en un mercado que se estaba contrayendo. Realizó inversión en publicidad y cambio de imagen de los productos, lo que le llevó a invertir más de ocho mil millones de pesos, la mitad de la utilidad del año anterior.³¹ A pesar de las medidas llevadas a cabo, la reacción ante los cambios del mercado fue lenta, lo que permitió a la competencia suplir nuevas demandas. Ante la disminución del consumo de los colombianos, Coca-Cola reaccionó con el cambio de sus envases familiares y una demanda más alta gracias a los productos de menor valor. También presentó dificultades para entender las nuevas tendencias en las preferencias de los

²⁹ El Tiempo, (2009). "Novedades para la conquista de clientes", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1315154>, recuperado: 14 de octubre de 2009.

³⁰ *Ibid.*

³¹ El Tiempo, (2009). "Se destapó Postobón", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1363433>, recuperado: 14 de octubre de 2009.

consumidores, ya que los productos Postobón *light* y Pepsi *light* incursionaron en el mercado en el 2002 y 2001, respectivamente; mientras que, los productos de Coca-Cola (Coca-Cola *light* y Sprite *light*) incursionaron en el mercado desde 1999, lo que les dio una ventaja de mayor posicionamiento en la mente del consumidor.

El posicionamiento de Postobón en un estado superior en el 2003, puede ser explicado por la efectividad de su estrategia. Ese año las ganancias de la empresa se triplicaron y aumentaron un 350% las utilidades del año anterior³² y, además, se realizó una reducción en su nómina de un 20% en las plantas de producción ubicadas en el llano.³³

En el año 2003 el negocio de las gaseosas creció un 7.1%, superando el crecimiento del sector, lo cual ha significado un desplazamiento de la competencia en la participación del mercado. Es decir, el posicionamiento lo gana gracias al lanzamiento exitoso de productos, al acertado cambio de imagen y a una política de austeridad en el gasto.³⁴

Con el cumplimiento de su centenario, Postobón demostró su diversidad de portafolio e interés por colmar todas las necesidades de sus clientes. Cuenta con un portafolio de 250 productos. El cambio de posicionamiento –de superior a medio– se pudo presentar porque en este periodo Postobón, interesada en adelantar el pago de su deuda (presente desde el año 2000), causada por la financiación al aglomerado de empresas de la organización Ardila Lülle para su diversificación, decide emitir bonos.³⁵ Esto generó un leve aumento de sus pasivos con respecto al año anterior.

La marca de sabores Crush, de Coca-Cola, entra al mercado en marzo de 2005, buscando competir por los consumidores jóvenes.³⁶ No existe un cambio en este indicador que evidencie el impacto de esta decisión estratégica directamente en la empresa, pero la competencia sí se ve afectada.

En ese mismo año Postobón muestra un desplazamiento negativo en el ROA, ya que presenta dificultades ante la decisión de Coca-Cola de entrar

³² El Tiempo, (2009). "Postobón triplica utilidades", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1548420>, consultado: 14 de octubre de 2009.

³³ El Tiempo. "Canastas llenas de plata", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1030178>, recuperado: 10 de octubre de 2009.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ El Tiempo. "Postobón cambia el perfil de su deuda", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1509930>, recuperado: 10 de octubre de 2009.

³⁶ El Tiempo. "Empresas de bebidas aumentan su apuesta por el consumidor joven", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1680907>, recuperado: 10 de octubre de 2009.

a competir con productos muy similares a los que produce actualmente Postobón.³⁷ La competencia dinamiza el sector con amplias promociones, aunque éstas no alcanzan los niveles de inversión (1.500 millones) de los momentos de crisis (en el 2002 fueron 8.000 millones), dado que el mercado aún está en crecimiento.

En el 2005 la empresa Bavaria es adquirida por Sab-Miller. En términos de retorno sobre los activos, Bavaria viene teniendo un desempeño de medio a deficiente en los últimos años. A pesar de persistir durante el 2006, en el 2007 se evidencian los efectos positivos de la adquisición de la empresa.

El paso de zona de desempeño medio a perdurabilidad comprometida que presenta Postobón en el año 2007 puede ser causado por la planificación de crecimiento en nuevos productos que se hace en el 2006, pero que finalmente son adquiridos en el año siguiente. Por ejemplo, el anuncio de la compra de Tutti-Frutti a Bavaria S.A. se hace en junio del 2006,³⁸ pero esta transacción es aprobada por la Superintendencia de Industria y Comercio sólo en abril de 2007.³⁹ Adicional a esto, Postobón comienza el traslado de la planta de producción de Cali a Yumbo; proceso que tarda tres años. Estos factores indican un crecimiento en los activos fijos y costos de la empresa que aún no han podido ser capitalizados.

3.1.2. Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo tiene como finalidad identificar si el sector presenta imitación; razón que puede llevar a erosión de rentabilidad para las empresas. Esta metodología planteada por Restrepo y Rivera (2008) estudia las características de las variables claves para el desempeño de las empresas, y trata de identificar similitudes y diferencias en la manera de actuar. Para este caso se usan las variables precio, atributos físicos del producto, segmento de clientes, canales de distribución, plaza, publicidad y mecanismos de promoción para el sector. Posteriormente se identifica el nivel

³⁷ El Tiempo. "Aumento de inversión en bebidas busca mover más rápido las ventas", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1682208>.

³⁸ El Tiempo (2009). "Postobón se queda con jugos de Bavaria", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2085115>.

³⁹ El Tiempo (2009). "Aprueban la compra de Tutti Frutti por Postobón", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2435355>.

de imitación entre las firmas del sector, y para ello se hace una valoración en una escala de calificación que va de 1 a 3, siendo: 1. No presenta imitación; 2. Imitación parcial, y 3. Imitación total. La tabla siguiente muestra los resultados obtenidos de la valoración del nivel de imitación.

Tabla 10. Nivel de imitación en empresas del sector de bebidas

Tipo	Necesidades	Bavaria	Coca-Cola	Pepsi
Precio	Precio bajo	3	3	3
	Variedades	2	2	1
	Sumatoria	5	5	4
Producto	Sabor	2	1	2
	Presentación (tamaño)	3	3	3
	Variedades	2	2	1
	Diseño	3	1	2
	Sumatoria	10	7	8
Plaza	Distribución amplia	2	2	2
	Sumatoria	2	2	2
Promoción	Identificación con el usuario	3	1	3
	Alto impacto	2	1	2
	Permanente	3	3	3
	Sumatoria	8	5	8
TOTAL		20	14	18

Fuente: Autor.

El análisis de hacinamiento cualitativo nos muestra que la empresa Coca-Cola es la que presenta un menor nivel de imitación con respecto a las demás; Bavaria y Postobón obtienen puntajes muy similares. Al analizar cada una de las variables utilizadas para la comparación se encuentra que existe una alta rivalidad en precios, siendo estos muy similares, lo que lleva a que los consumidores no puedan optar por inclinarse hacia una u otra bebida por cuestiones de economía. En cuanto a la variable plaza, puede concluirse que los consumidores adquieren de manera impulsiva, por lo cual estar localizados ampliamente se vuelve un factor crítico. La empresa

Postobón cuenta con 54 centros de distribución que le permiten atender a 4000 clientes y una flota de más de 1700 vehículos.⁴⁰

La categoría de producto es uno de los factores más determinantes de la competitividad del sector en el último tiempo. Las tres empresas del sector se han orientado a ofrecer bebidas de fruta, bebidas frías como té y variedades de agua,⁴¹ pues bien se sabe que la calidad de un elemento es fundamental para la generación de confiabilidad por parte del cliente. Otro atributo importante del producto es el sabor. La empresa Postobón ha adaptado los sabores de gaseosas tales como Pepsi (la cual tiene derecho exclusivo para producir, vender y distribuir) para suplir las preferencias de los consumidores colombianos, que consideraban que el sabor original era muy dulce y no lo suficientemente refrescante. Las variedades de productos ofrecidos son amplias; la empresa cuenta con las marcas Colombiana, Postobón de sabores, Pepsi, 7-Up, Hit, Agua Cristal, Gatorade y Mr. Tea.

3.2. ESTUDIO DE COMPETIDORES

Una prueba adicional que se realiza dentro del análisis es el estudio de competidores, el cual permite identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector. Es importante aclarar que no se constituye en un análisis de rivalidad; a través de él se pretende observar a los competidores a partir de una perspectiva positivista y subjetiva, con la finalidad de lograr generar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida.

El conocimiento de los competidores de una empresa es de suma importancia, pero no sólo se deben comparar sus productos, precios, canales, medios de promoción y publicidad con los de la competencia, como se hizo en el análisis del hacinamiento cualitativo, sino que se debe hacer un análisis de ellos en cuanto a su potencial de crecimiento, el cumplimiento de la estrategia y el manejo que tienen de la productividad. De esta forma, la empresa logrará establecer áreas de ventaja o desventaja competitiva.

⁴⁰ Euromonitor Postobón.

⁴¹ Soft Drinks – Colombia, Euromonitor International: Country Market Insight, 2009.

3.2.1. Crecimiento potencial sostenible

Para Restrepo (2004), el crecimiento potencial sostenible “[...] tiene que ver con la capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial, o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en este momento. Desde el punto de vista sectorial, se puede aplicar el concepto para determinar el crecimiento potencial sostenible (CPS) de cada competidor y estudiar en su conjunto la posición relativa que cada rival tiene”. Restrepo utiliza la ecuación:

$$Cps = (R'a) (P) + \left(\frac{D}{E}\right) (P) (R'a-i)$$

En donde:

R'a = rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda. Es igual a: (utilidad + intereses)/activo total.

D = pasivos de la empresa⁴²

P: tasa de retención de utilidades, en donde $P = [1 - dp/U]$ ⁴³

d= dividendos pagados

U= utilidades

E = patrimonio

i = intereses ponderados de la deuda

AT = activo total

El crecimiento potencial tiene dos componentes: un crecimiento intrínseco y uno extrínseco. El intrínseco es el crecimiento endógeno de la empresa, resultante de su operación, fruto de vender lo que se produce. En la ecuación corresponde al (R'a) (p). El crecimiento extrínseco es aquel que logra una empresa como fruto de la obtención de recursos externos, ya sea por el camino de la deuda, la emisión de nuevas acciones, por una

⁴² Deben considerarse las obligaciones de corto y largo plazo.

⁴³ La tasa de retención de utilidades es el porcentaje de las utilidades netas disponible para reinvertir en la empresa después de pagar dividendos a los accionistas. Al realizar el análisis del crecimiento potencial sostenible puede complementarse el análisis con el estudio de las reservas de la empresa. Si la variación de las reservas de la empresa aumenta de un periodo a otro, y “P” es menor que 1, puede llegarse a la conclusión de que no hubo inversión en el transcurso de ese periodo. Si la variación de la reserva disminuye de un periodo a otro, “P” es mayor que 1, indica que sí hubo inversión en ese periodo a partir de las reservas.

Aumento variación P<1 No hay inversión

Disminución variación P>1 Si hay inversión

Hay que tener en cuenta que este análisis se toma desde el punto de vista de la disposición de las reservas para la inversión.

fusión o adquisición. Las tablas siguientes incluyen los valores obtenidos del crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial sostenible para cada una de las empresas estudiadas.

Tabla 11. Crecimiento intrínseco sector bebidas. Periodo 2002-2008

Empresa/Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bavaria	9,41%	10,25%	26,77%	10,80%	31,49%	-3,86%	12,71%
Coca-Cola	23,90%	-0,19%	-12,82%	25,57%	29,06%	31,18%	-58,72%
Postobón	-0,04%	6,32%	7,03%	4,24%	4,57%	8,31%	4,01%

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

Al observar la información obtenida encontramos una tendencia de las empresas a presentar un crecimiento positivo en el periodo analizado. Sin embargo, en algunos años se encuentran resultados negativos, por ejemplo Bavaria en 2008, y Coca-Cola en 2003 y 2004. Puede concluirse que las empresas se encuentran realizando una buena gestión de sus recursos internos.

Tabla 12. Crecimiento extrínseco sector bebidas. Periodo 2002-2008

Empresa/Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bavaria	-4,21%	-7,56%	-31,82%	-15,70%	-30,82%	-0,03%	-4,41%
Coca-Cola	-15,73%	-37,07%	7,45%	-13,80%	-15,14%	-15,73%	23,10%
Postobón	-34,24%	-20,24%	-18,39%	-26,40%	-8,71%	-8,42%	-11,16%

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

En cuanto al crecimiento extrínseco, se encuentra que los resultados son, en la mayoría de los años, negativos. Podría explicarse en que la rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda es menor a la tasa de interés.⁴⁴ Lo anterior implica que las firmas estudiadas en el sector de bebidas gaseosas se están endeudando a tasas muy altas, dada

⁴⁴ Sólo en 2007, para Bavaria, y en 2004 y 2008, para Coca-Cola, se causa por una tasa de retención de utilidades negativa.

su generación de utilidades. Valores negativos en el crecimiento externo implican que el desarrollo del mercado y del producto haga que la firma no sea tan atractiva para adquirir recursos.

Es importante resaltar que para que exista crecimiento potencial sostenible, tanto el crecimiento intrínseco como el extrínseco deben ser positivos, razón por la cual ninguna de las firmas puede ser vista con este tipo de crecimiento en el periodo estudiado, tal como lo muestra la tabla siguiente.

Tabla 13. Crecimiento potencial sostenible sector bebidas. Periodo 2002-2008

Empresa/Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bavaria	5,20%	2,69%	-5,05%	-4,91%	0,67%	-3,88%	8,30%
Coca-Cola	8,17%	-37,26%	-5,37%	11,77%	13,93%	15,46%	-35,62%
Postobón	-34,28%	-13,92%	-11,36%	-22,46%	-4,15%	-0,11%	-7,15%

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

Al observar que ninguna tiene crecimiento potencial sostenible y que los crecimientos tanto extrínsecos como intrínsecos se comportan de forma similar, uno puede observar que las empresas de este sector tienen desempeños similares, dado que siguen prácticas parecidas. El hecho de que el crecimiento intrínseco sea mayor al extrínseco en la mayoría de los periodos implica que la firma es rentable por las actividades propias y por ende no debería dedicarse a los factores extrínsecos.

3.2.2. Análisis de erosión

Como complemento del análisis del crecimiento potencial sostenible, es necesario realizar los cálculos de los índices de erosión de la estrategia y productividad de las empresas en el periodo estudiado, con la finalidad de establecer si sufren de **erosión estratégica o de productividad**. La **erosión de la estrategia** se presenta cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es mayor que la tasa de crecimiento de los ingresos en una relación de tres a uno. Dado que la empresa es incapaz de generar nuevos ingresos, recurre a mecanismos como disminución en los precios o el ingreso a nuevos mercados, con la misma relación producto/precio, para lograr resultados financieros que satisfagan las expectativas crecientes de los accionistas; a

su vez, la tasa de crecimiento de los costos disminuye. La **erosión de la productividad** ocurre cuando la empresa presenta, entre un año y otro, un crecimiento de los ingresos en mayor proporción que las utilidades en una relación de tres a uno. La empresa recurre a medidas que generen mayores utilidades y acude a nuevos costos para llevar a que la tasa de crecimiento de los costos sea mayor que la tasa de crecimiento de los ingresos. La tabla siguiente incluye los índices de erosión del sector.

Tabla 14. Índices de erosión sector bebidas. Periodo 2002-2008

Empresa/Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bavaria							
Utilidad Neta	336.179	97.906	-89.956	-110.578	30.911	704.352	613.872
Variación utilidad		-70,88%	-191,88%	22,92%	-127,95%	2178,65%	-12,85%
Ingresos	1.905.356	2.156.994	2.382.989	2.646.134	3.041.848	3.626.580	3.668.523
Variación ingresos		13,21%	10,48%	11,04%	14,95%	19,22%	1,16%
Costos	938.030	1.046.385	1.093.459	1.166.727	1.290.159	1.125.994	1.206.885
Variación costos		11,55%	4,50%	6,70%	10,58%	-12,72%	7,18%
IEE		-5,37	-18,31	2,08	-8,56	113,34	-11,11
IEP		-0,19	-0,05	0,48	-0,12	0,01	-0,09
Coca-Cola							
Utilidad Neta	38.877	-107.332	53.993	77.945	94.765	117.079	125.057
Variación utilidad		-376,08%	-150,30%	44,36%	21,58%	23,55%	6,81%
Ingresos	644.080	646.658	680.377	795.513	883.488	974.517	1.251.135
Variación ingresos		0,40%	5,21%	16,92%	11,06%	10,30%	28,39%
Costos	366.556	382.677	397.757	437.358	525.341	535.496	572.025
Variación Costos		4,40%	3,94%	9,96%	20,12%	1,93%	6,82%
IEE		-939,59	-28,83	2,62	1,95	2,29	0,24
IEP		-0,00	-0,03	0,38	0,51	0,44	4,17
Postobón							
Utilidad Neta	-3.605	62.411	60.267	38.816	32.013	74.015	39.611
Variación utilidad		-1831,23%	-3,44%	-35,59%	-17,53%	131,20%	-46,48%

(Continúa)

Ingresos	393.450	403.367	452.285	556.766	546.822	671.076	662.833
Variación ingresos		2,52%	12,13%	23,10%	-1,79%	22,72%	-1,23%
Costos	186.256	233.077	244.281	267.740	251.238	295.618	304.776
Variación Costos		25,14%	4,81%	9,60%	-6,16%	17,66%	3,10%
IEE		-726,53	-0,28	-1,54	9,81	5,77	37,84
IEP		-0,00	-3,53	-0,65	0,10	0,17	0,03

IEE: Índice de erosión de la estrategia

IEP: Índice de erosión de la productividad

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

En el periodo de tiempo estudiado se encuentra que Bavaria registra valores superiores a 3 en sólo uno de los años en erosión de la estrategia, y valores inferiores a 0 en la erosión de la productividad. En cuanto a Coca-Cola, la situación es bastante similar, únicamente en el año 2008 presenta un crecimiento de los ingresos mayor al de las utilidades en una relación superior a 3. La empresa Postobón presenta resultados que indican que sufre de erosión de la estrategia entre los años 2006 a 2008, siendo la única que presenta esta situación. En cuanto a erosión de la productividad, sus resultados no reflejan que sufre esta enfermedad. Las otras dos empresas, Coca-Cola y Bavaria tienen una estrategia sólida al no sufrir erosión de la estrategia.

Al mirar los costos observamos que para las tres firmas en su mayoría aumentan (el delta de los costos es positivo en casi todos los casos), pero esto no implica una erosión en la productividad ya que no se evidencia una disminución en las utilidades. Este incremento en costos se puede explicar dadas las decisiones estratégicas de las firmas que implican altos niveles de inversión, como el lanzamiento de nuevas marcas apuntando a nuevos grupos objetivo para lograr competir en el mercado, la apertura de la planta Leona, la inversión en el desarrollo de nuevos productos que apuntan al nicho de mercado de productos más saludables (como el lanzamiento y la producción de té y aguas con sabor, la compra de Tutti Frutti por parte de Postobón, etcétera), entre otras muchas inversiones ya analizadas anteriormente.

Al mirar estas dos pruebas en conjunto observamos que quienes además de tener crecimiento extrínseco negativo tengan erosión de la estrategia,

están en una situación preocupante. Aquellos que presentan erosión de productividad se encuentran en una situación menos grave y más manejable por medio del control de costos, entre otras razones. Para las empresas analizadas no existe una erosión estratégica que pueda causar preocupación, ya que cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es mayor a aquella de los ingresos, esta diferencia no es lo suficientemente grande. Las firmas, sin embargo, deberían trabajar en el mejoramiento de su crecimiento extrínseco con el fin de que éste llegara a valores positivos de forma sostenida en el tiempo, ya que en este momento no están llegando a condiciones de perdurabilidad, que es, en últimas, el ideal para este tipo de empresas.

4. ESTUDIO DE CASO⁴⁵

4.1. BAVARIA

En 1889, Leo Kopp y los hermanos Castello compran un lote en áreas centrales de Bogotá con el propósito de fundar una fábrica cervecera ante la poca oferta y crecimiento de la demanda para este producto en los años venideros. Es así como los socios dedican sus esfuerzos en agregar valor a los procesos de la compañía y desde finales del siglo XIX hasta la muerte de Kopp llevan a cabo un proceso de fusiones y adquisiciones con la finalidad de garantizar la sostenibilidad de la empresa en términos de producción y ventas. Adquieren algunas minas de carbón en Zipacón para utilizarlas como material para sus calderas, en donde fermentaban la cebada. Inician el proyecto de producción de todo el vidrio para envasar la cerveza.

Para la década de 1920, Bavaria ya tenía bajo sus órdenes a cerveceras de todas las regiones del país, es el caso de Cervecería Unión de Antioquia y la fundación por la misma empresa de Cervecería Águila en Barranquilla –el águila es usado como emblema, ya que refleja autoridad, orden y constancia–.

Para el inicio de la década de 1930, Industrias Bavaria ya era todo un emporio al cual pertenecían todas las cervecerías regionales. Era entonces

⁴⁵ Los casos presentados a continuación fueron elaborados por los estudiantes Marcela Gutiérrez, David Samudio, Pablo Torres y Laura Acosta para el curso Estrategia, impartido en la Universidad de los Andes en el segundo semestre del año 2009, y coordinados por el autor del presente documento.

momento de manejar dicha empresa como un grupo y pensar en estrategias que permitieran redireccionar el rumbo para obtener un crecimiento constante del mercado y de las ventas. La empresa se convierte en proveedora de sus propias materias primas, amortizando todos y cada uno de sus costos.

Para finales de la década de 1940 y principios de 1950, el Estado colombiano prohíbe la manufactura informal de la chicha –bebida más tomada en nuestra región Andina–, situación que aprovecha la empresa lanzando al mercado la cerveza El Cabrito, que estaba orientada a los estratos bajos, y logra así retomar gran porción del mercado que había dejado libre la “chicha”.⁴⁶

Este tipo de reajustes e innovaciones han hecho de Bavaria una empresa siempre competitiva y a la vanguardia; en consecuencia, su expansión y crecimiento potencial desde la década de los cincuenta. Al celebrar los 60 años de fundación, sacan al mercado la marca Club 60, antecesora de Club Colombia, dirigida a estratos altos. De esta forma la empresa busca redefinir el mercado, y la bebida empieza a ser aprobada por toda la población nacional como la bebida alcohólica suave por excelencia. Para ese entonces Bavaria cuenta ya con un 85% del mercado, no sólo en ventas sino también en producción.

A mediados de los Cincuenta lanzan la bebida denominada “Pony Malta” enfocada en la nutrición y el deporte. *Slogans* como “bebida de campeones” y “Pony Malta es la bebida nutricional por excelencia” hacen de esta malta una de las bebidas preferidas en Colombia. Aquí debemos resaltar un elemento importante y es que Bavaria, por su misma integración vertical, logra monopolizar los mercados. Para los años Sesenta y ya posicionada de forma única en el mercado, Bavaria lanza su nueva imagen, la cual fortalece lo que fue en un principio la idea de Kopp, pues hace referencia directa al águila, símbolo que se refiere al poder, constancia y esfuerzo dirigido siempre a lograr la diferenciación y a aprovechar cada instante en que el mercado falla para así entrar a suplir necesidades y lograr mayores beneficios empresariales y sociales.

En los siguientes años Bavaria fortalece su presencia industrial en todos los sectores productivos del país, abarca negocios que van desde la cons-

⁴⁶ Bavaria, 120 años haciendo amigos. Disponible en: <http://www.bavaria.com.co/espanol/queesbavaria/historia.php>, recuperado: 30 de octubre de 2009.

trucción hasta la minería. Esta diversificación de portafolio le genera al grupo una solidez económica sustancial, y el resultado es la adquisición del 80%⁴⁷ de las cerveceras regionales en nuestro país. Poco a poco, Bavaria va expandiendo sus operaciones y dirige sus esfuerzos a abrir nuevas plantas y a solidificar aspectos operativos y financieros.⁴⁸

En la década de los Ochenta Bavaria comienza una expansión internacional, inicialmente exporta a Ecuador, Perú, Panamá y Estados Unidos. Para los Noventa, incursiona en otro sector de las bebidas, tal es el caso de Agua Brisa (1.993), vendida a FEMSA en el 2009, de las gaseosas Konga y Hit, que al poco tiempo salieron del mercado, y finalmente de los jugos Tutti-frutti.

Empieza entonces la etapa más importante de Bavaria: forma el GEB (grupo empresarial Bavaria) que está formado por más de 40 empresas productivas en los diferentes sectores de la economía. Y es en ese momento cuando empieza el denominado “Plan Mercurio”, que busca expandir toda la operación del GEB a nivel regional, empezando con la compra de cervecera Leona a Ardila Lülle en el año 2000. Con esta adquisición Bavaria se convierte en el único productor de cerveza de Colombia. Este acontecimiento es sumamente importante pues resalta una característica primordial y es que el negocio de las bebidas siempre se ha enfocado en la cervecera y ha dejado de lado otros negocios que si bien diversifican, distraen la competencia central y perjudican los márgenes rentables del grupo.

Entonces empiezan el proyecto más ambicioso respaldado por el Plan Mercurio, que se basa en la centralización de las tecnologías de información para que se le pudiera dar un manejo muy eficiente y puntual a toda la operación del grupo, tanto administrativa como operativa y logística.

Durante los años 2000 y 2005, Bavaria adquiere a todas las cerveceras importantes de la región:

En el año 2000, el Grupo Empresarial Bavaria adquiere el 44,2% de la Cervecera Leona, una de las más modernas plantas cerveceras de Latinoamérica, y completa la adquisición de esta Compañía en el año 2002 con la compra del resto de acciones. En 2001, adquiere del 91,3% de la Cervecera Nacional

⁴⁷ Bernal, Andrés y Mike Lubrano. “Crecimiento, financiamiento y gobierno corporativo”. El proceso de crecimiento de Bavaria, una empresa con vocación global. Bogotá, International Finance Corporation, 2007, p. 12.

⁴⁸ *Ibid.*

de Panamá; ese mismo año, compra el 24,5% de las acciones de Backus & Johnston, la primera empresa cervecera del Perú, para culminar esta adquisición en 2002 con la compra de las acciones restantes que estaban en manos del Grupo Polar de Venezuela.⁴⁹

Esta situación le permite posicionarse como la segunda cervecera en Latinoamérica y la décima en el contexto mundial.⁵⁰

Al tomar estos riesgos, el grupo debe enfocarse en centralizar sus operaciones y dictaminar un solo sistema de información para todos sus brazos. Es aquí en donde juega un papel fundamental el software empresarial SAP,⁵¹ pues logra respaldar de manera impecable los sistemas operativos y administrativos de toda la empresa. Tanto las plantas y presidencias de todas las cerveceras adquiridas funcionan bajo el mismo sistema optimizando.

Para ese momento, GEB es uno de los grupos más sólidos y más productivos del sector de las bebidas a nivel mundial.

Finalmente contando con una empresa sólida, estable y conformada, llega el ofrecimiento por parte de Sab-Miller, segunda cervecera más grande del mundo. Aquí la familia Santo Domingo se juega una partida importantísima, pues no ve el negocio como venta sino como asociación de valores de una de las más grandes cerveceras del mundo. La venta se lleva a cabo y Bavaria es automáticamente introducida en el tren ambicioso de Sab-Miller.

Hoy en día miramos los antecedentes de esta historia exitosa y nos damos cuenta del potencial innovador, de una constante integración vertical que supe y minimiza todos los posibles costos de transacción, y además una inventiva muy aguda que ayuda a identificar los vacíos generados por el mercado para siempre satisfacer necesidades y abrir mercados nuevos que perduran en el tiempo.

4.2. POSTOBÓN

La historia de Postobón S.A. se remonta a la ciudad de Medellín en el año de 1904, cuando Gabriel Posada y Valerio Tobón unen capitales e ideas

⁴⁹ "Grupo Empresarial Bavaria maximiza sus operaciones con SAP", [en línea], disponible en: <http://www.sap.com/andeanarib/ecosystem/customers/pdf/bavaria.pdf>, recuperado: 10 de noviembre de 2009.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *Ibid.*

para crear la primera bebida gaseosa de origen colombiano. Desde sus inicios, al finalizar el primer mes de operaciones, ya se encontraban en sus oficinas medallas de honor otorgadas por las sociedades industriales de la época. La ventaja de ser pioneros en el sector de las bebidas gaseosas permitía que cada lanzamiento de producto se constituyera en una nueva experiencia para el consumidor. En ese entonces, desde el punto de vista teórico, podría decirse que adoptaba una estrategia definida por Miller (1992) como "Pioneering", la cual consiste en diferenciarse a través de la innovación en producto, lanzando unos fuera de serie y logrando que sus líneas de producción estuvieran repletas de productos nunca antes vistos por el mercado.⁵²

La primera marca lanzada al mercado en 1904 fue la "Cola Champaña" (hoy en día Colombiana), la cual era distribuida utilizando carretas haladas por mulas. Posteriormente los socios, ante el incremento de la demanda, deciden abrir nuevas plantas en lugares estratégicos del país, lo que les permite evitar los sobrecostos de transporte por la devolución del envase.⁵³ Es así como establece plantas de fabricación de "Cola Champaña" en Manizales y Cali en el año 1906. Con estos tres puntos estratégicos, Postobón ya alcanzaba todo el occidente colombiano y tenía miras de expandirse a la totalidad del territorio. Así que, paralelamente a la estrategia de "Pioneering", Postobón amplía la cobertura de distribución y eso le permite empezar a desarrollar un posicionamiento basado en el acceso,⁵⁴ lo cual se constituye como pieza fundamental en el desarrollo del negocio de bebidas gaseosas con el paso del tiempo.

Una vez penetrado el mercado de las gaseosas, con este único sabor, la compañía estructura nuevos proyectos enfocados a abastecer las necesidades de bebidas hidratantes y gaseosas dentro de un mercado pobre y con poca competencia. Es entonces cuando deciden lanzar al mercado Agua Cristal, tratada con los equipos de filtración más novedosos de la época y complementándolos con análisis que incluían rayos ultravioleta en el proceso de purificación. Desde entonces, Postobón utilizaba tecnología de punta completamente inexistente en el país, lo que generaba oportunamente valor

⁵² Miller, D. Generic Strategies: Classification, Combination and Context. *Advances in Strategic Management*, Volume 8, JAY Press INC, 1992, pp. 391-408.

⁵³ Arias, Francisco Javier. "Postobón, la niña mimada del industrial Ardila Lülle", [en línea]. En: *El Colombiano*. Disponible en: http://www.elcolombiano.com/proyectos/serieselcolombiano/textos/empresas_exitosas/postobon.htm. recuperado: 12 de noviembre de 2009.

⁵⁴ Porter, M. *On Competition*. Harvard Business School, 1999.

a todos los procesos de la organización y le otorgaba ventajas competitivas dentro del gremio existente. Esta es una estrategia comúnmente usada por todas las empresas líderes en el mundo, las cuales están orientadas a la búsqueda de una diferenciación y generación de valor de manera constante.

Para la década de los años Veinte, Postobón ya era conocida a nivel internacional gracias a la participación en Roma, en donde Freskola ganó la medalla de oro Gran Cruz Diploma. Dentro de este mismo proceso, la empresa quiso abarcar el mercado embotellando la bebida gaseosa más famosa del mundo, Coca-Cola. Postobón logró distribuir la marca durante cerca de diez años, hasta que Coca-Cola decidió abrir plantas propias en el continente latinoamericano. Durante estas décadas Postobón, en su proceso de expansión, adquirió Gaseosas La Leona, y fue en ese momento cuando se oficializó el nombre de Postobón.

Al perder la representación de Coca-Cola, Postobón entra en una pequeña crisis, la cual se ve reflejada en múltiples lanzamientos que no logran captar el interés del público. Tal fue el caso de Sangría Postobón y Gallito Punch, las cuales sobrevivieron durante la década de los Treinta. Década en que en que también, la innovación estratégica del grupo directivo dio como resultado la producción de bebidas gaseosas con sabores frutales. Fue entonces el inicio de lo que hoy conocemos como Naranja, Limonada, Uva, Manzana, entre otras. Analizando lo ocurrido en ese entonces podemos concluir que Postobón supo aprovechar las oportunidades que escasamente se vislumbraban dada la situación de incertidumbre en ese momento, o como lo menciona Sull: “La turbulencia también hace posible que novedosas combinaciones de recursos y empresas puedan crear valor gracias a la identificación y satisfactorio aprovechamiento de las oportunidades”.⁵⁵

A mediados del siglo XX, después de alcanzar la mayoría del mercado colombiano, Postobón decide comprar Gaseosas Colombianas; al ejecutar la adquisición Postobón queda con la que hoy en día es su marca insignia “Colombiana”. Esa decisión lleva a Postobón a abarcar casi la totalidad del mercado de bebidas no alcohólicas en el país. Esta estrategia de crecimiento es beneficiosa dado que Postobón logró neutralizar posibles competidores y alcanzó un acceso rápido y directo a un mayor mercado.

Llegaron entonces los años Sesenta ya con una compañía industrial sólida. Carlos Ardila Lülle ingresa al grupo y le da un giro definitivo a la

organización. Su olfato industrial y visionario lo pone rápidamente al mando de la compañía, de la cual años después será el accionista mayoritario; una vez conoce el negocio empieza a formular estrategias logísticas que se apliquen de forma directa a la cadena de distribución de la empresa. Ardila es un convencido de la atención al cliente, por esta razón hace estricto énfasis en la cadena de distribución, buscando que el producto llegue a la mayoría de personas. Decide entonces, a mediados de los Sesenta, renovar toda la flota⁵⁶ que transporta los productos de la compañía. Esto en términos de estrategia, logística y de mercadeo fue un éxito, pues se transformó la esencia del negocio, se empezaron a diversificar los flujos de ingreso y se abrió el panorama a nuevas fronteras de negocio directamente vinculadas con la compañía.

Con esta ampliación de flota los productos Postobón no sólo llegan a las grandes superficies sino, inclusive, a la puerta de los hogares, por lo tanto es una estrategia de mercadeo determinante con respecto a las ventas directas. Dentro de este proceso desarrollan también una estrategia comercial que sigue vigente en nuestros días, y que consiste en que los conductores de los camiones serán vendedores y no tendrán una afiliación laboral directa; esto implica una reducción de costos laborales y una motivación directa para los conductores, pues se verán directamente beneficiados por sus ventas.

Ardila Lülle, como estratega y líder de la organización, retoma los precarios inicios sobre el tema de distribución y comercialización de las bebidas para darle un nuevo giro y reafirmar la importancia de crear un canal de comunicación directo con el consumidor final de las bebidas. Esta acción estratégica de Postobón entra a marcar un hito en el sector de bebidas gaseosas, ya que los competidores adoptan este mismo esquema de distribución, el cual se ha mantenido hasta la actualidad.

Con la dirigencia de Ardila se industrializa de forma importante la empresa, se le da un ambiente laboral excelente y se refiere la actividad de mercadeo de forma importante. Es entonces cuando adquiere la representación de Pepsi Co., en su afán de competir con Coca-Cola y crecer por medio de la creación de alianzas estratégicas.⁵⁷ Adicionalmente empieza a fomentar el deporte, sobre todo el ciclismo: situación que crea un ambiente

⁵⁶ "Flota más moderna de América Latina", [en línea], disponible en: <http://postobon.com/PostobonSA/default.asp>, recuperado: 12 de noviembre de 2009.

positivo dentro de la sociedad porque fomenta sanidad y en consecuencia genera un sentido de responsabilidad social que potencializa las ventas de forma importante para la década de los Setenta.⁵⁸

Dentro de sus proyectos de vanguardia, Postobón lideró a nivel nacional la introducción de gaseosas dietéticas, así como la forma de sus nuevos envases (Frio Pack). Estos son un poco más costosos pero le dan al consumidor la libertad de llevárselo a casa, idea que le imprime practicidad al mismo tiempo que impulsa las ventas. Esta estrategia hace referencia al posicionamiento por diferenciación a través de producto, dado que Postobón en este momento histórico pretende diferenciarse por medio del lanzamiento de nuevos y diferentes productos.⁵⁹

Con la llegada del siglo XX, Postobón se dedica a investigar nuevos procesos que le impriman mayor calidad y purificación a todos y cada uno de sus procesos industriales. Es entonces cuando introducen dentro de sus prácticas la ozonización y micro filtrado de su “Agua Cristal”. Además, entran en un proceso de sistematización que centraliza la operación administrativa, comercial y operativa de las plantas mediante un programa de anticipación de pedidos. En consecuencia, Postobón estructura un esquema que organiza y proyecta las ventas de una forma muy eficiente, y de esta forma logra optimizar recursos humanos y técnicos, lo que se convierte en mayores eficiencias y rendimientos de escala.

En este periodo puede considerarse que Postobón adquiere una serie de recursos que le permiten crear capacidades que se ven reflejadas en sus procesos industriales, administrativos y de ventas, por medio de las cuales pretende liberar su estrategia.⁶⁰

Durante los últimos años del siglo XX y principios del XXI, Postobón toma uno de sus más grandes retos con el nacimiento de Cervecería Leona. Con una inversión gigantesca, dentro de los parámetros de innovación más altos, genera un control de calidad sin precedentes y una cerveza intacta ajustada al requerimiento inicial del plan de producción.

⁵⁷ Parada, P. y Planellas, M. (2009). “¿Qué es estrategia corporativa?”, [en línea], disponible en: e-Deusto.com, recuperado: 23 de julio de 2009.

⁵⁸ Arias, Francisco Javier., *op. cit.*

⁵⁹ Porter, M., *op. cit.*

⁶⁰ Sirmon, D.; Hitt, M. y Ireland, D. “Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box”. En: *Academy of Management Review*, Vol. 32. New York, 2007, pp. 273-292.

A pesar de la inversión realizada, Cerveza Leona no tuvo la acogida esperada. Uno de los factores que incidió directamente fue la dura competencia monopólica que existe en Colombia de parte de Bavaria, quien al final del proyecto terminaría por comprarle todas las acciones e instalaciones de Cervecería Leona. La empresa decide concentrarse en su “*core business*”: el mercado no alcohólico, el cual va dirigido a todo el público, enfocado más fuertemente a la gente joven y respaldado hoy en día por un portafolio inmenso de bebidas que incluye gaseosas, jugos, té, agua, entre otras.

Por estas y muchas otras razones Postobón S.A. en la actualidad es la marca líder en el mercado de bebidas no alcohólicas y el grupo cuenta con más de 30 empresas proveedoras que estructuran una integración vertical que influye positivamente dentro de los esquemas de costos.

4.3. COCA-COLA

Coca-Cola se fundó cerca de Atlanta, Georgia, en el año 1886, y llegó a Colombia finalizando la década de los Treinta a través de la embotelladora Panamco, constituida por grupos capitalistas mexicanos e industriales antioqueños, entre ellos Daniel Peláez y Hernando Duque, a los cuales, en el año 1941, se les otorgó la licencia de uso del famoso jarabe de Coca-Cola y rápidamente expandieron operaciones en Medellín, Cali y Bogotá abarcando el mercado nacional.

En este caso, la innovación tecnológica iba de la mano con la planta matriz, la cual, en un gran porcentaje, pone la pauta e impulsa cualquier tipo de desarrollo.

En los inicios de Coca-Cola Colombia, la embotelladora lanza al mercado las marcas Sprite y Fanta (lo que en un futuro se convertiría en Premio, para ser más llamativos al mercado nacional). Estas marcas son reconocidas en el mundo, lo que comercialmente da un empuje sin igual y promueve el consumo masivo.

Coca-Cola Inc. es el claro ejemplo de una empresa que ha crecido geográficamente a través de los años por medio de la creación de alianzas estratégicas con empresas locales en los diferentes mercados a nivel mundial. Las alianzas estratégicas con empresas embotelladoras locales le permitieron una rápida expansión, dado que no debía asumir la operación a nivel local.⁶¹

Por otro lado, las estrategias de mercadeo de Coca-Cola a nivel mundial son iguales para cada país. La promoción de esta bebida es diferente a lo que estamos acostumbrados a ver, no se basa en el líquido sino en la actitud ante las situaciones de la vida, y la forma cómo estas bebidas pueden recobrar los sentidos y emociones que le implican satisfacción directa al consumidor.

Panamco, a medida que pasan los años y sintiendo la fuerte competencia de Postobón, decide incursionar en el mercado de las aguas y de las bebidas no gaseosas de frutas, tales como el té frío y jugos. Al contar Panamco con una sinergia de compañía tan grande como la de The Coca-Cola Company, sus estrategias corporativas se basan en la estructuración de proyectos que resalten cualidades únicas que diferencien totalmente sus productos, es el caso de Ginger Ale, que sale al mercado en los Ochenta; Quatro Toronja, lanzada al mercado en los Noventa; Coca-Cola ZERO, y otro tipo de bebidas respaldado por la casa matriz y directamente relacionado con la idiosincrasia del país o región en donde se encuentra la embotelladora.

Panamco emplea una estrategia de distribución muy concreta y logra llevar el producto directamente al consumidor final en múltiples presentaciones de plástico y vidrio, además de institucionalizar el uso de neveras con su marca en las diferentes tiendas.

Coca-Cola se ha caracterizado por innovar en los métodos de producción, de distribución y de sabor, hasta llegar al punto de cambiar el sabor de sus bebidas según el clima, más dulce para climas cálidos y más sobria para fríos. Esta especificación de mercados les ha servido a las productoras para atraer de forma específica al consumidor, para captar su atención y para mantener su fidelidad constantemente. Para Diego Izurieta, gerente de mercadeo para Colombia, “lo interesante de Coca-Cola, a lo largo de su historia en todo el mundo, es que hemos visto las crisis como oportunidades para salir más robustecidos de ellas, entrando en nuevos segmentos, capturando nuevas oportunidades; sembrando el gen de la innovación y con perseverancia y continuidad con aquello que nos da resultados positivos”.⁶² Lo que traduce, básicamente, en el aprovechamiento máximo de las discontinuidades del sector para materializarlas en nuevos productos que abastezcan las nece-

⁶¹ Parada, P. & Planellas, M., *op. cit.* Consultado el 23 de julio de 2009.

⁶² *Ibid.*

sidades del mercado. De la misma manera, el capital social de la empresa le ha permitido que el producto incursione en la sociedad y alcance un alto nivel de reconocimiento.

Coca-Cola Colombia es una empresa que gira en torno a su producto estrella, todas las actividades que realiza están alineadas de tal forma que logren encajar para exaltar la posición única que ha logrado mantener la Coca-Cola a través del tiempo. Si pensamos en términos de Porter y la teoría sobre las posiciones únicas, Coca-Cola Inc. a nivel internacional ha encajado todas sus actividades como organización para asegurarse que cada persona en el mundo pueda tener una Coca-Cola helada al alcance de su mano en todo momento y en cualquier lugar.⁶³

Tal vez un punto crítico, a diferencia de las demás productoras de bebidas gaseosas, por lo menos en nuestro país, es la poca integración vertical que tiene Coca-Cola Colombia, pues sólo se dedica a la producción de la bebida y no está atomizando costos de transacción con plantas vidrieras propias o demás insumos que puedan aprovechar para legitimar la cadena y aprovechar los recursos al máximo.

Finalmente, y luego de cuarenta años de operación en Colombia, Panamco se retira y Femsa (Fomento Económico Mexicano) adquiere el 100% de sus acciones, pasando a ser entonces el mayor embotellador de Coca-Cola del mundo fuera de la planta de Estados Unidos.

Se evidencia lo que ya es costumbre en el sector de bebidas: la adquisición y fusión entre compañías que es la estrategia más utilizada por las grandes empresas del sector para fortalecerse y seguir creciendo, al mismo tiempo que absorben o son absorbidas por empresas aún más grandes.⁶⁴

Hoy en día Femsa es una empresa sólida en nuestro país, adquirió la embotelladora de Bavaria de Agua Brisa y quedó así con cerca el 51% del mercado de aguas. De esta forma, la estrategia de expansión de Coca-Cola se fortalece y adquiere real importancia ante sus directos competidores. De manera que es importante que Postobón recurra a estrategias que fortalezcan su operación para que el oligopolio de bebidas no alcohólicas se mantenga.

⁶³ Porter, M. What is Strategy?, Harvard Business Review, Noviembre-diciembre 1996, p. 96.

⁶⁴ Parada, P. & Planellas, M., *op. cit.* 2009. Recuperado: 23 de julio de 2009.

5. REFLEXIÓN TEÓRICA

El sector estudiado ha presentado discontinuidades a lo largo del periodo de tiempo analizado que han puesto a prueba la capacidad gerencial de las empresas para perdurar, a pesar de encontrarse en un entorno turbulento. Ha existido incertidumbre que se ha visto reflejada en la dificultad de predecir el comportamiento del entorno, el resultado de las acciones de los actores externos, y la respuesta a los cambios de afuera.

El dinamismo del sector se ha visto reflejado en que los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo; hay cambios en gustos por parte de los consumidores, los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente, hay competencia con precios y promociones, y cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente. En cuanto a complejidad del sector, existe un gran número de actores y componentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) en el entorno que son heterogéneos y por lo tanto nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos.

Makridakis (1979) indica que enfrentar la turbulencia es prácticamente imposible dada la dificultad en pronosticar las discontinuidades que se presentan en el entorno. Sin embargo, estas empresas han logrado realizar una interacción con el medio ambiente, lo que les ha llevado a realizar cambios orientados a lograr un balance entre estructura organizacional, liderazgo, recurso humano y cultura corporativa. Esta forma de enfrentar la turbulencia fue desarrollada principalmente por Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Terreberry, 1968; Child, 1972 y 1975; Duncan, 1972, y Khandwalla, 1972 y 1974. Adicionalmente puede indicarse que las empresas han logrado desarrollar capacidades dinámicas para hacer frente a los factores que generan la turbulencia, en especial habilidades de comunicación, lograr la focalización y flexibilidad y construir reservas y concentración de recursos (Chakravarthy, 1997; Narasimha, 2001; Souba, 2003; Bitar, 2003; El Sawy, 2008). Por último, siguiendo a Prokresch (1993), puede indicarse que las empresas han incrementado el potencial de introducción de innovaciones o cambios del medio ambiente.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Bitar, J. (2003). *Strategy in Turbulent Environment Continuous Innovation and Generic Dynamic Capabilities*. Montreal: HEC.
- Burns, T. y Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Oxford Press. New York.
- Chakravarthy, B. (1997). "A New Strategy Framework for Coping with Turbulence". En: *Sloan Management Review*. pp. 69-82.
- Child, J. (1975). "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance". Part II - A Contingency Analysis. En: *Journal of Management Studies*, 12 (1-2), pp. 12-27.
- Duncan, R. (1972). "Characteristics of Organizational Environments and perceived Environmental Uncertainty". En: *Administrative Science Quarterly*, 17 (3).
- El Sawy, O. y Pavlou, P. (2008). "IT-Enabled Business capabilities for Turbulent Environments". En: *MIS Quarterly Executive*, 7 (3). pp. 139-150.
- Gutiérrez, M. et. al. (2009). *Análisis sector bebidas*. Trabajo presentado en el curso estrategia de la Universidad de los Andes, Bogotá, 2009.
- Khandwalla, P. (1976-1977). "Some top Management styles, their context and performance". En: *Organizations and Administrative Sciences* 7(4). pp. 21-51.
- Lawrence, P. R. y Lorch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Homewood: Irwin.
- Miller, D. (1992). "Generic Strategies: Classification, Combination and Context". En: *Advances in Strategic Management*. Vol. 8. JAY Press INC, pp. 91-408.
- Makridakis, S. (1979). "Accuracy of Forecasting: An Empirical Investigation". En: *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, Vol. 142, No. 2. pp. 97-145.
- Narasimha, S. (2001). "Strategy in turbulent Environments: The Role of Dynamic Competence". En: *Managerial and decision Economics* (22). pp. 201-212.
- Porter, M. (1996). "What is Strategy?". En: Harvard Business Review.
- Porter, M. (1999). *On Competition*. Boston, Harvard Business School.
- Prokresch, S. (1993). "Mastering chaos at the high-tech Frontier: an interview with Silicon Graphic's ed McCracken". En: *Harvard Business Review*. November-december, vol. 71, N°6. pp.134-144.

- Restrepo, L. y Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Simon, D.; Hitt, M. y Ireland, D. (2007). "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box". En: *Academy of Management Review*, Vol. 32. Texas, pp. 273-292.
- Souba, W. (2003). "The New Leader: New Demands in a Changing Turbulent Environment". En: *The American College of Surgeon*. pp. 79-87.
- Sull, D. (2008). *Así actúan los verdaderos estrategas*. Harvard Deusto Business Review.
- Terreberry, S. (1968). "The Evolution of Organizational Environments". En: *Administrative Science Quarterly*, 12. pp. 590-613.
- Thompson, J. (1967). "The organizational environment and how it is known". En: *Organizations in Action*. New York: Mc Graw Hill. pp. 62-91.

Recursos de Internet

- Arias, Francisco Javier. "Postobón, la niña mimada del industrial Ardila Lülle", [en línea]. En: *El Colombiano*. Disponible en: http://www.elcolombiano.com/proyectos/serieselcolombiano/textos/empresas_exitosas/postobon.htm, recuperado: 20 de octubre 20 de 2009.
- "Bavaria, 120 años haciendo amigos", [en línea], disponible en: <http://www.bavaria.com.co/espanol/queesbavaria/historia.php>, recuperado: 20 de octubre de 2009.
- Bavaria, S. A., (2009). "Historia", [en línea], disponible en: <http://www.bavaria.com.co/espanol/queesbavaria/historia.php>, recuperado: 7 de octubre de 2009.
- El Tiempo, (2009). "Accionistas recogen la 'cosecha'", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1935326>, recuperado: 14 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009). "Al país del café le llegó la hora del té", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2108793>, recuperado: 14 de octubre de 2009.
- El Tiempo. "Aprueban la compra de Tutti Frutti por Postobón", [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2435355>, recuperado: 14 de octubre de 2009

- El Tiempo. “Aumento de inversión en bebidas busca mover más rápido las ventas”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1682208>, recuperado: 30 de octubre de 2009.
- El Tiempo, (2009). “Bavaria patrocinará solamente la Vuelta a Colombia y lo hará por dos años más”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4788925>, recuperado: 13 de noviembre de 2009.
- El Tiempo. “Canastas llenas de plata”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1030178>, recuperado: 14 de octubre de 2009.
- El Tiempo, (2009). “Crisis tocó balances empresariales pero no los aguló; compañías lograron capotear la desaceleración”, [en línea], disponible en: http://www.eltiempo.com/economia/noticias_portafolio/home/ARTICULO-WEB_PLANTILLA_NOTA_INTERIOR-6497970.html, recuperado: 13 de noviembre de 2009.
- El Tiempo. “Empresas de bebidas aumentan su apuesta por el consumidor joven”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1680907>, recuperado: 12 de noviembre de 2009.
- El Tiempo, (2009). “Gaseosas, tras nuevos clientes”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1013174>, recuperado: 14 de octubre de 2009.
- El Tiempo, (2009). “‘Guerra de las colas’ por el fútbol”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3702354>, recuperado: 13 de noviembre de 2009.
- El Tiempo. “*Light*, un mercado bien gordo”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1335584>, recuperado: noviembre 14 de 2009.
- El Tiempo, (2009). “Novedades para la conquista de clientes”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1315154>, recuperado: 14 de octubre de 2009.
- El Tiempo. “Postobón cambia el perfil de su deuda”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1509930>, recuperado: noviembre 15 de 2009.
- El Tiempo, (2009). “Postobón celebra su centenario”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1592120>, recuperado: 14 de octubre de 2009.

- El Tiempo (2009). “Postobón lanza la nueva ‘Cristal Sensations’”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2639604>, recuperado: 14 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009). “Postobón se queda con jugos de Bavaria”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2085115>, recuperado: 14 de octubre de 2009.
- El Tiempo, (2009). “Postobón triplica utilidades”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1548420>, consultado: 14 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009). “Se avecina la guerra de los jugos”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3087532>, recuperado: 14 de octubre de 2009.
- El Tiempo, (2009). “Se destapó Postobón”, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1363433>, recuperado: 14 de octubre de 2009.
- “Grupo Empresarial Bavaria maximiza sus operaciones con SAP”, [en línea], disponible en: <http://www.sap.com/andeanarib/ecosystem/customers/pdf/bavaria.pdf>, recuperado: noviembre 15 de 2009.
- Parada, P. y Planellas, M. (2009). “¿Qué es estrategia corporativa?”, [en línea], disponible en: e-Deusto.com, recuperado: 23 de julio de 2009.
- Portafolio, (2009). “Bavaria aporta el 2,89% del PIB industrial y el 45,92% del PIB del sector de bebidas, según Fedesarrollo”, [en línea], disponible en: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-01-27/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4776148.html, recuperado: 13 de noviembre de 2009.
- Revista Semana, (2009). “Beberse la competencia. La lucha entre los grandes en el negocio de bebidas está para alquilar balcón”, [en línea], disponible en: <http://www.semana.com/noticias-especiales/beberse-competencia/42780.aspx>, recuperado: 14 de octubre de 2009.