

SQUASH, PRODUCTO CLAVE PARA LA INTERNACIONALIZACION DE
POSTOBON

JULIAN DAVID CRISTANCHO B.

MILTON ZAID DIAZ M.

PAOLA ANDREA RAMIREZ S.

MARIA CAMILA SAENZ M.

SUEYFER ANDREA VELASQUEZ D.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

BUCARAMANGA 2015

CONTENIDO

1.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADO	3
2.	SELECCIÓN DE PAÍS	4
3.	CONDICIONES DE ACCESO.....	5
4.	COMPETENCIA DE BEBIDAS ISOTÓNICAS EN ESPAÑA.....	11
5.	PRODUCTO	14
6.	ACUERDOS VIGENTES.....	16
7.	PROMOCIÓN.....	17
8.	PRECIO DE BEBIDAS ISOTÓNICAS EN ESPAÑA.....	18

1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADO

Para el proceso de selección del mercado objetivo en la estrategia de internacionalización del producto SQUASH de Postobón S.A se realizó una matriz que contiene distintas variables que se consideraron pertinentes para calificar a los distintos países y así poder seleccionar el país con las mejores condiciones para penetrar su mercado.

En la matriz que se realizó se identificaron tres países para ser evaluados, el proceso para esta identificación se basó en un estudio de los países que más consumen esta clase de bebida isotónica, en América Latina encontramos dos países vecinos que fueron Ecuador y Perú y para Europa se identificó a España.

Después de tener claro que países iban a ser calificados en la matriz, se determinó una serie de criterios que creemos son fundamentales para la elección de un mercado objetivo. Dentro de estos criterios seleccionados se puede encontrar las importaciones totales que realiza el país de la partida arancelaria a la que pertenece el producto, otro criterio es la concentración de los proveedores del producto en el país, este criterio influye en que tan fácil será penetrar el mercado dependiendo de qué porcentaje tienen los demás proveedores del producto.

También se encuentran las exportaciones que realiza Colombia a ese país, punto vital para saber si anteriormente ya se ha realizado este proceso, y determinar si el país de destino conoce de nuestro mercado y de nuestro país. Las restricciones técnicas es otro factor influyente pues así se sabe que tan fácil es ingresar al país un producto como las bebidas isotónicas y que procesos existen. En cuanto al transporte, existen dos partes relacionadas con este; una es la frecuencia de las rutas y los puertos, y la otra son las tarifas, esto puede ayudar a determinar qué tan factible será llegar a cada país.

Por último existe un criterio basado en el sistema de gobierno, esto contribuye de alguna manera la decisión de ingreso al país y así poder tener claro que tan restrictivo y proteccionista es su gobierno. Estos factores que se encuentran en la matriz que se realizó se idearon con el fin de encontrar un balance al momento de elegir un país, y no solo centrarse en su consumo.

2. SELECCIÓN DE PAÍS

Después de realizar la calificación de las variables y de evaluar a cada país en los criterios se determinó que España es el país que cumple con la mayoría de las variables en aspectos positivos. Este país sobresale por encima de los demás en aspectos como las importaciones totales de la partida, ya que duplica la de sus rivales. Un punto importante y que quizás contribuyó a que España saliera con un estado óptimo en la búsqueda, fueron las exportaciones de Colombia hacia este país en esa partida arancelaria con 1.595.000 USD, ya que Perú y Ecuador tienen importaciones en 0 desde Colombia. Por último la situación económica de España por su magnitud e importancia tiene mayor peso frente a los países competidores.

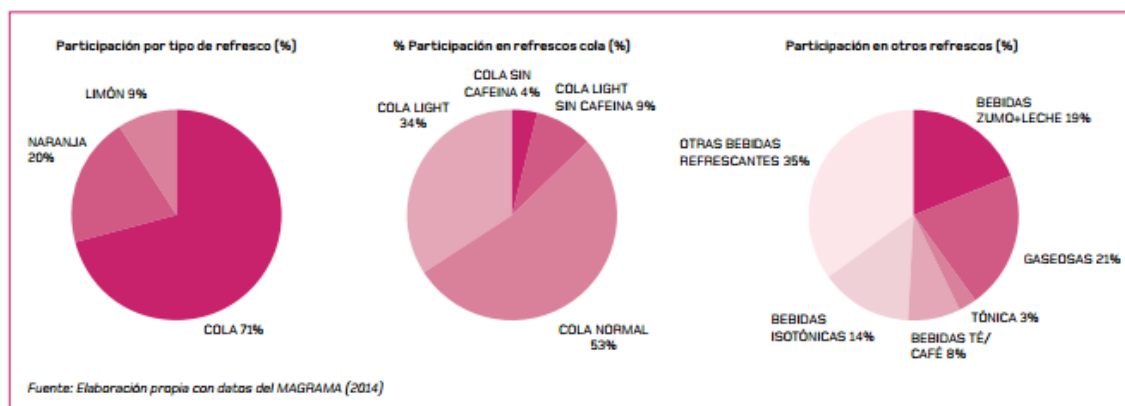
3. CONDICIONES DE ACCESO

Las barreras de entrada a la industria de las bebidas hidratantes isotónicas en España se ven reflejadas en los siguientes aspectos; economías de escala, alta inversión inicial, acceso a proveedores y canales de distribución, concentración del mercado y barreras legales impuestas por la legislación del parlamento de esta nación.

Concentración del mercado:

Las bebidas isotónicas hacen parte de un sector altamente competitivo en el mercado español, debido a que solo representan el 3% (ver gráfico 1) del consumo total de refrescos de esta nación.

GRÁFICO 1
Participación en el consumo de bebidas refrescantes



Lo cual refleja una alta concentración de la competencia con un pequeño número de clientes.

Esta alta concentración se ve reflejada en el bajo consumo de este tipo de bebidas, pues ocupa el noveno lugar en consumo, a su vez ocupa el mismo puesto en la cantidad de dinero que percibe anualmente esta industria, así como lo demuestra el siguiente cuadro: (cuadro 1)

CUADRO 1

Consumo y gasto en bebidas refrescantes, 2013

	CONSUMO		GASTO	
	TOTAL (Millones litros)	PER CAPITA (Litros)	TOTAL (Millones euros)	PER CAPITA (Euros)
TOTAL BEBIDAS REFRESCANTES Y GASEOSAS	2.120,1	46,7	1.632,6	35,9
GASEOSAS	181,0	4,0	51,9	1,1
BEBIDAS REFRESCANTES	1.939,1	42,7	1.580,6	34,8
NARANJA	277,4	6,1	171,3	3,8
LIMÓN	131,1	2,9	77,9	1,7
COLA	1.001,8	22,1	805,3	17,7
NORMAL	529,7	11,7	416,7	9,2
LIGHT	336,7	7,4	289,3	6,4
SIN CAFEÍNA	45,2	1,0	36,2	0,8
LIGHT SIN CAFEÍNA	90,3	2,0	63,1	1,4
BEBIDA REFRESCANTE TÓNICA	30,6	0,7	43,2	1,0
BEBIDA REFRESCANTE TE Y CAFÉ	70,0	1,5	61,4	1,4
BEBIDA REFRESCANTE ISOTÓNICAS	123,4	2,7	141,5	3,1
OTRAS BEBIDAS REFRESCANTES	304,8	6,7	280,1	6,2
BEBIDAS CON ZUMO Y LECHE	166,6	3,7	165,8	3,7

Fuente: Elaboración propia con datos del MAGRAMA (2014)

Barreras legales:

La producción de bebidas isotónicas y cualquier otro tipo de refrescos en España está regulada por las directrices del Comité Científico para la Alimentación Humana de la Unión Europea o CCAH por sus siglas en español. Esto debido a que esta nación hace parte de esta comunidad internacional y está sujeta a los planteamientos y normas que este organismo considere conveniente.

Las necesidades de los deportistas a la hora de hidratarse son diversas, debido a la condición física de los mismos atletas, intensidad y clase de deporte que se haya practicado, por lo cual esta asociación estableció una serie de mínimos requerimientos en la composición de las bebidas hidratantes. Según un informe del portal informativo El Mundo¹, el 85% de las bebidas isotónicas no cumplen con los requisitos impuestos por el ente de control, el no cumplimiento de estas especificaciones acarrea no solo perjuicios para las compañías fabricantes sino para los mismos deportistas, porque consumen

¹ El Mundo [Online]. Casi ninguna bebida deportiva cumple con la norma. [Marzo 20 2015] Disponible en:

<http://www.elmundo.es/suplementos/salud/2008/779/1227308421.html>

productos hipotónicos o hipertónicos, los cuales pueden afectar negativamente el rendimiento de los atletas.

El Comité Científico para la Alimentación Humana establece que las bebidas isotónicas deben cumplir con los siguientes parámetros:

CARACTERISTICA BEBIDAS ISOTÓNICAS	
Azúcar	
Total azúcares (carbohidratos sencillos)(%)	7
Fructosa (%)	Sin fructosa
Glucosa (%)	Con glucosa
Sacarosa (%)	Con sacarosa
Maltosa (%)	Con maltodextrinas
Minerales	
Sodio (mg/100 ml)	40 mgr/10ml
Potasio (mg/100 ml)	15 mg/100 ml
Magnesio (mg/100 ml) (%CDR)	4%
Calcio (mg/100 ml) (%CDR)	30 (3,7%)
Cloruros (mg/100 ml)	60 mgr/100ml
Fosfatos (mg/100 ml)	10 mgr/100ml
Selenio	3,3 mcg/100ml (20 mcg en total)
Zinc	0,5 mgr/100ml
Vitaminas	
Sin cantidades	
Vitamina C (ácido ascórbico) (mg/100 ml)	si
Vitamina B1 (tiamina) (mg/100 ml)	si
Vitamina B2 (riboflavina) (mg/100 ml)	si
Vitamina B6 (piridoxal) (mg/100 ml)	si
Pantotenato cálcico (mg/100 ml)	si
Niacina	si
Acido Fólico	si
Vitamina B12 (cianocobalamina)	si
Vitamina A (retinol)(g/100 ml)	no
Vitamina E (mg/100 ml)	no

Fuente: Estudio para el desarrollo de una bebida isotónica²

² Tabal, M. Estudio para el desarrollo de una bebida. 2009

Al elegir como método de entrada al mercado español el sistema de franquicias, SQUASH deberá someterse a la regulación que esta nación en este tópico, la cual es la siguiente:

Normativa y Regulación de las Franquicias

La regulación sobre el funcionamiento de las franquicias en el Reino de España no está definida de manera específica por lo que, su correcto y legal ejercicio se basa en los siguientes pilares:

- La regulación española sobre contratación y el ordenamiento del comercio minorista, estipuladas en la Ley 7/1996 y en Ley sobre las condiciones generales de empleo.
- Normativa europea sobre el funcionamiento de las franquicias, Reglamento (UE) Número 330/2010 de la comisión del 20 de abril.

Según la normativa española expresada en el artículo 62 de la Ley 7/1996, la cual expresa:

La actividad comercial en régimen de franquicia se lleva a cabo por medio de un contrato en el cual una empresa, denominada Franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada el derecho a la explotación de su sistema de producción, comercialización y distribución de un producto o un servicio.

Así mismo ambas compañías deben inscribirse en el registro nacional de franquicias. También el franquiciador deberá otorgarle al franquiciado toda la información pertinente sobre el sector y la actividad a realizar, lo anterior con un mínimo de 20 días de antelación a cualquier pago y firma de contrato. La información mínima que la empresa franquiciadora deberá otorgarle a la franquiciada era la siguiente:

- Datos de identificación del franquiciador los cuales comprenden el nombre o razón social, domicilio y datos de inscripción en el registro de franquiciadores. Si se trata de franquiciadores extranjeros, además, los datos de inscripción en los registros de franquicias y demás regulaciones a las cuales este sujeto, de acuerdo con las leyes de su país o Estado de origen.

- Tener en España, el título de propiedad o licencia de uso de la marca y signos distintivos de la entidad franquiciadora, y de los recursos judiciales interpuestos que puedan afectar el uso de la marca.
- Descripción general del sector de actividad objeto del negocio de franquicia, que abarcará los datos más importantes de aquél. Además datos sobre la experiencia de la empresa franquiciadora, los cuales deben incluir, la fecha de creación de la empresa, las principales etapas de su evolución y el desarrollo de la red franquiciada.
- Contenido y características de la franquicia y de su explotación, el cual comprende la explicación general del sistema del negocio objeto de la franquicia, las características del saber hacer y de la asistencia comercial o técnica permanente por parte de la empresa franquiciadora a sus franquiciados, y una estimación de las inversiones y gastos necesarios para la realización del emprendimiento.
- Estructura y extensión de la red en España, que incluirá la forma de organización de la red de franquicia, con indicación de la población en que se encuentren ubicados y el número de franquiciados que hayan dejado de pertenecer a la red en España en los dos últimos años, con expresión de si el cese se produjo por expiración del término contractual o por otras causas de extinción.
- Elementos esenciales del acuerdo de franquicia, que recogerá los derechos y obligaciones de las respectivas partes, duración del contrato, condiciones de resolución y, en su caso, de renovación del mismo, contraprestaciones económicas, pactos de exclusivas, y limitaciones a la libre disponibilidad del franquiciado del negocio objeto de franquicia.

Las anteriores disposiciones hacen parte de la reglamentación propuesta en el Real decreto 201/2010, el cual regula el artículo 62 de la Ley 7/1996.

Según las directrices otorgadas por la Comisión Europea. Las cuales son:

Las actividades bajo el régimen de franquicia comprenderán tres aspectos básicos:

- Uso de un rótulo común u otros derechos de propiedad intelectual o industrial y una presentación uniforme de los locales o medios de transporte objeto del contrato.
- Asistencia técnica y comercial durante la vigencia del contrato por parte de la empresa franquiciadora.
- La comunicación por el franquiciador al franquiciado de unos conocimientos técnicos o un saber hacer, que deberá ser propio, sustancial y singular.

Según lo legislado, no tendrán la consideración de franquicia ninguna de las siguientes relaciones jurídicas:

- La concesión de una licencia de fabricación.
- La cesión de una marca registrada para utilizarla en una determinada zona.
- La transferencia de tecnología.
- La cesión de la utilización de una enseña o rótulo comercial.

Los anteriores son los dos pilares en los cuales se rigen el ejercicio de la franquicia en el Reino de España, las cuales deberán ser seguidas por SQUASH y la empresa franquiciada a la hora de implementar el modelo de negocio en este país.

4. COMPETENCIA DE BEBIDAS ISOTÓNICAS EN ESPAÑA

La guerra de las Colas se libra ahora en el terreno del deporte y el sudor de la mano de PepsiCo y the coca cola company, dos de las empresas líderes del sector de bebidas en el mundo.

Las bebidas que acaparan la mayor cuota del mercado de bebidas isotónicas son Gatorade de Pepsi y Powerade de coca cola, en el mercado español podemos encontrar gran variedad de marcas que se comercializan en el territorio ibérico.

- **GATORADE:** Gatorade es una bebida isotónica, usada para rehidratar y recuperar carbohidratos (bajo la forma de azúcares sacarosa y glucosa) y electrolitos (sales del sodio y potasio) agotados durante el ejercicio. Es comercializada por Quaker Oats Company, una división de PepsiCo y actualmente es la líder del mercado mundial de bebidas isotónicas.

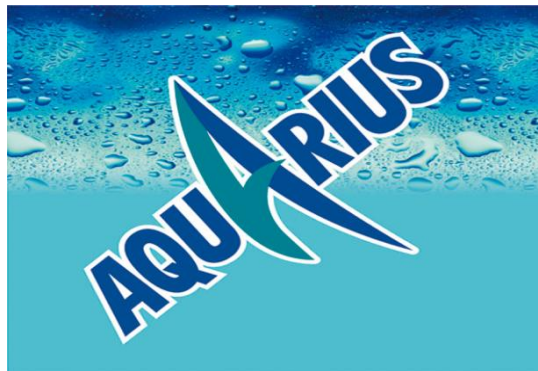


- **POWERADE:** Powerade es una bebida isotónica fabricada por The Coca-Cola Company y actualmente segunda en el mercado mundial de bebidas. Fue

introducida que también sirve como suero y luego en 1992 la bebida fue lanzada nacionalmente en los Estados Unidos. El principal competidor de Powerade es Gatorade. Powerade se ofrece en tres sabores, frutas, moras y lima limón.



- **AQUARIUS:** Aquarius nace en el año 91 como una bebida complementaria para deportistas especialmente adecuada para las personas que disfrutan de una vida activa y saludable. Su composición está pensada para ayudar a conseguir una adecuada rehidratación cuando el cuerpo pierde agua y sales minerales durante la práctica de ejercicio físico, suministrando minerales eliminados por el organismo a través del sudor. Su lanzamiento en el mercado español creó una pequeña revolución en el sector de las bebidas comerciales. Siendo el refresco con sales minerales favorito de los españoles, Aquarius se convirtió en la bebida oficial de los Juegos Olímpicos de Barcelona 92.



- **DIA:** Supermercados DIA (Distribuidora Internacional de Alimentación S.A.) es un grupo de distribución de origen español, cotiza en la Bolsa de Madrid (DIA) y forma parte del IBEX 35 (índice bursátil español). Día se encuadra dentro de la fórmula comercial de tienda de descuento y sigue una política de reducción de precios mediante la disminución de costes, simplificando el establecimiento y su gestión. DIA ofrece bajo su propia marca (DIA) gran variedad de productos caracterizados por su bajo precio de venta al consumidor, entre ellos se encuentra su bebida isotónica la cual se comercializa en sus puntos alrededor de España.
- **AQUARADE:** G Aquarade es una nueva bebida bajo la marca Gatorade, pensada para contribuir a la rehidratación en el deporte diario y a llevar un estilo de vida saludable.



5. PRODUCTO

SQUASH- Bebida hidratante Energizante

Posición arancelaria: 2202.10.00.00



Descripción: Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre. Agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adicción de azúcar u otro edulcorante o aromatizada, y demás bebidas no alcohólicas, excepto los jugos de frutas u otros frutos o de hortalizas de la partida 20.09.

Actualmente, se presenta en el mercado la tendencia de una vida más saludable acompañada de ejercicio constante; las personas están optando por adquirir bienes más saludables, con menos contenido de azúcar, grasas, altas adiciones de fibra, calcio y descafeinados. Los intereses de los consumidores apuntan hacia los productos que complementan las actividades físicas de las personas; por lo tanto SQUASH es el producto indicado para suplir esta necesidad.

Durante la actividad física el cuerpo usa carbohidratos que generan energía para que los músculos trabajen. Consecuentemente la cantidad de carbohidratos puede afectar el trabajo. Para esto, SQUASH ayuda a recuperar sales y minerales perdidas en el ejercicio.

Tiene sabores como naranja, mandarina, frutas tropicales y uva con presentación de 500 ml, su precio oscila entre los \$1.700 y \$2.000 pesos dependiendo de su punto de distribución.

Con este producto la empresa Postobón S.A. tiene la oportunidad de hacer parte del estilo de vida de su nicho de mercado, un segmento que ha ido evolucionando en los últimos años, aumentando así el consumo de las bebidas hidratantes.

Adicional a esto, SQUASH es un producto fácil de distribuir, logrando que llegue a toda la población objetivo. Los canales de comercialización de este tipo de bebidas están conformados por las grandes cadenas como supermercados que cuentan con una gran

capacidad logística y permiten el posicionamiento satisfactorio de los productos, y los canales tradicionales como las tiendas minoristas y máquinas vending, con las que las empresas llegan a poblaciones de estratos medios y bajos, teniendo en cuenta el nicho objetivo.

6. ACUERDOS VIGENTES

UNION EUROPEA- COLOMBIA

Teniendo en cuenta el sector bebidas y alimentos al cual pertenece SQUASH, se enuncian los beneficios que tiene Colombia con este acuerdo.

Actualmente Colombia sostiene un acuerdo comercial con la Unión Europea, el sector de bebidas y alimentos constituye el 21,90% del mercado europeo que representa 1.966 millones de los cuales 1.720 millones de dólares corresponden al mercado español. Acceder a un mercado es la finalidad esencial de todo Acuerdo comercial, y se divide según los bienes a exportar en mercados agrícolas y no agrícolas.

El acceso a mercados se define en función de las medidas arancelarias impuestas a las importaciones. Un acuerdo de libre comercio, según las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC), tiene por objetivo reducir los aranceles de “sustancialmente todo el comercio” de ambas partes a cero. Respecto de los productos de mercados no agrícolas, es decir productos industriales y pesqueros, se ha acordado entre Colombia y la Unión Europea que la cobertura del acuerdo será de un 100%.

El Acuerdo entre Colombia y la Unión Europea toma en cuenta diversos períodos de desgravación arancelarios para los productos europeos, con el propósito de prevenir el impacto que pueda tener una liberalización rápida en el mercado colombiano y consagrando así el principio de asimetría. De hecho, los productos colombianos podrán entrar en la UE sin ningún arancel desde la entrada en vigor del Acuerdo, mientras que los productos europeos deberán esperar un periodo de transición de 10 años para poder entrar libres de aranceles a Colombia.

Se incluyó un artículo sobre etiquetado y marcado: el etiquetado permanente se limita a la información que sea relevante para el consumidor, y se limita de esta manera la posibilidad de incluir otra información que dificulte tanto la comprensión como el proceso de etiquetado. Las partes se comprometieron a no exigir aprobación previa o registro de etiquetas, salvo su conveniencia para proteger la salud humana, animal o vegetal, como podría ocurrir en los productos farmacéuticos. Se permite la incorporación de pictogramas reconocidos internacionalmente, para el etiquetado de productos.

7. PROMOCIÓN

Para la promoción de SQUASH, se hace énfasis en jóvenes resaltando su capacidad para aumentar su rendimiento físico y mejorar sus resultados al momento de ejercitarse.

Se plantea trabajar especialmente en eventos deportivos como partidos de fútbol, torneos y demás competencias. De igual forma, hacer presencia en universidades para atraer a la gente a probar la bebida.

España al tener estaciones climáticas, permite hacer énfasis exclusivamente en el verano, ya que es la época del año en las que las personas pierden gran cantidad de líquidos debido a las altas temperaturas. Se puede aprovechar este escenario para promocionar SQUASH en cualquier plaza como playas, parques, calles y centros comerciales.

Al ser un sector popular, no se puede aislar los personajes más populares del momento, como actores, actrices, cantantes o deportistas, que enuncien las bebidas hidratantes. En el caso específico de España y SQUASH, la empresa puede usar como figura principal a Carlos Bacca al ser jugador del Sevilla y ser reconocido en el país como un gran deportista. Además se puede contar con la presencia de Shakira al ser reconocida mundialmente, lo que generará alto impacto en la decisión de los consumidores.

Como medios de comunicación, se acudirá al recurso del radio, ya que es el mayor canal de promoción de España; se puede hacer publicidad en estaciones de radio como Los 40 principales, Onda Cero, Cadena Latino e Ibiza Global radio.

8. PRECIO DE BEBIDAS ISOTÓNICAS EN ESPAÑA.

- Aquarius: Aquarius es un refresco perteneciente a The Coca-Cola Company. Fue introducido en España y Portugal en 1991.



AQUARIUS bebida para deportistas naranja botella 1.5 lt
1,49 €
(0,99 €/l)

AQUARIUS bebida para deportistas limon pack 9 latas 33 cl
5,40 €
(1,82 €/l)

AQUARIUS bebida para deportistas limón lata 33 cl
0,63 €
(1,91 €/l)

- Día: marca de bebidas isotónicas de supermercados DIA (Distribuidora Internacional de Alimentación S.A.) grupo de distribución de origen español.



DIA bebida para deportistas natural botella 1.5 lt
0,89 €
(0,59 €/l)

DIA bebida para deportistas naranja lata 33 cl
0,28 €
(0,85 €/l)

- Powerade: Powerade es una bebida isotónica fabricada por The Coca-Cola Company y actualmente segunda en el mercado mundial de bebidas.



POWERADE bebida isotónica naranja botella 50 cl
0,99 €
(1,98 €/l)

- Aquarade:



AQUARADE bebida isotonica naranja botella 1.5 lt

1,19 €

(0,79 €/l)

★ ★ ★ ★ ★

Escribe una opinión para AQUARADE bebida isotonica naranja botella 1.5 lt

[f](#) [t](#) [e](#) [p](#)

Añadir

Precios de squash en todas sus presentaciones:

Squash cuenta con una única presentación de 500 ml con sabores a naranja, mandarina, frutas tropicales y uva y su precio en el mercado local oscila entre los 1700 y 2000 pesos dependiendo de su punto de distribución, teniendo en cuenta que las presentaciones de 500 ml que se comercializan en los supermercados españoles no superan 1 euro como precio, el Squash de Postobón se comercializara a un precio de 0.99 euros.

BIBLIOGRAFIA

- Mancera, M. (2012. 6 de Julio). Consejo de Estado ratificó que Postobón no podrá producir ni vender Gatorade. La Republica.
- Universidad Complutense de Madrid. Consumo de bebidas refrescantes en España. 2014
http://www.mercasa.es/files/multimedios/1406495170_Consumo_de_bebidas_refrescantes_en_Espana_p22-p35.pdf
- LEGISCOMEX. Informe Sectorial Bebidas No Alcohólicas en Colombia. Mayo 2014. <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorialbebidas-no-alcoholicas-colombia-completo-rci285.pdf>