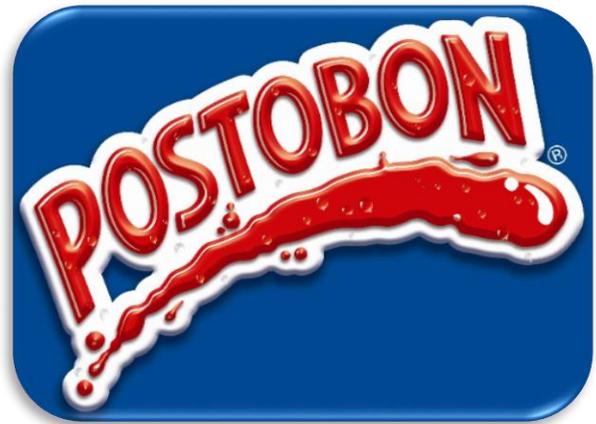


24 DE ABRIL DE 2015



FASE III: ENTREGA DEL ÁREA FINANCIERA Y DE COMPETITIVIDAD

MÓNICA LIZETH GRIMALDOS TRILLOS
MARCELA FERNANDA PITA CORREA
CLAUDIA PATRICIA MORENO CORTEZ
MARITZA ALEJANDRA RIVERA URIBE
NÚCLEO OCTAVO SEMESTRE
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

Tabla de contenido

Anteproyecto	5
1.Problema	7
Identificación del problema.....	7
Formulación del problema	7
Descripción del problema	7
2.Justificación	9
3.Objetivos	10
General	10
Específicos	10
Pre-selección de Mercados	14
5.Análisis del mercado objetivo a través de la matriz	15
6. Selección del país	17
7.Información clave del país seleccionado (Procolombia, 2015)	19
8.Condiciones de acceso	24
9.Competencia	28
10.Producto	34
11.Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes	38
12.Promoción	40
13.Precio	42
Entrega del área financiera y de competitividad	44
14.Análisis de competitividad del sector: Caracterización del sector	45
•Variables económicas	45
•Tendencias mundiales, retos y oportunidades	57
15.Análisis de la cadena de valor del sector:	68
15.1.Diamante de Porter:	68
16.Análisis de la Cadena de valor del sector	72
17.Matriz de valoración competitiva	77
18.Análisis de la compañía	79
19.Análisis del producto	81
20.Análisis Financiero	82
20.1.Análisis Vertical Postobón	82

20.2. Análisis Vertical PyG Postobón	84
20.3. Análisis Horizontal Postobón	85
20.4. Análisis Horizontal PyG Postobón	90
20.5. Análisis vertical sector bebidas no alcohólicas	91
20.7. Análisis Horizontal Sector Bebidas no alcohólicas	94
20.8. Análisis Horizontal de PyG Sector Bebidas no alcohólicas	99
21. Indicadores: Postobón y Sector de Bebidas no alcohólicas	100
21.1. Indicadores de Rentabilidad	100
21.2. Indicadores de Actividad	102
21.3. Indicadores de Endeudamiento	105
21.4. Indicadores de Liquidez	107
22. Árboles de rentabilidad	110
22.1. Árbol de rentabilidad Postobón	110
22.2. Árbol de rentabilidad del sector de bebidas no alcohólicas	112
23. Bibliografía	114

Lista de Tablas

Tabla 1: Cronograma de actividades	7
Tabla 2: Matriz de selección de mercados	8
Tabla 3: Información general de Chile	12
Tabla 4: Calificación de Chile según el banco Mundial	14
Tabla 5: Precios de la competencia	36
Tabla 6: Balanza Comercial de bebidas no alcohólicas en Colombia, 2013	56
Tabla 7: Principales productos distribuidos por Postobón en Colombia	61
Tabla 8: Principales productos distribuidos por Coca Cola en Colombia	62
Tabla 9: Principales productos distribuidos por AjeGroup en Colombia	62
Tabla 10: Primeras Empresas del Sector de Bebidas (\$ millones)	63
Tabla 11: Matriz de valoración de factores competitivos Postobón y sector de bebidas no alcohólicas	77
Tabla 12: DOFA	79
Tabla 13: Ficha técnica de gaseosa Manzana Postobón	81

Lista de gráficos

Gráfico 1: Normas Fitosanitarias requeridas	20
Gráfico 2: Mapa de plantas de Coca Cola Embonor	22
Gráfico 3: Mapa de plantas productivas de la Embotelladora Latinoamericana S.A.	23
Gráfico 4: Mapa de embotelladoras Coca Cola Andina Chile	25
Gráfico 5: Información nutricional de Manzana Postobon	27
Gráfico 6: Información Gaseosa Manzana 2.5 Lt	28
Gráfico 7: Información Gaseosa Manzana 300 ML	29

Gráfico 8: Información Gaseosa Manzana Lata 330 ML	30
Gráfico 9: Participación porcentual de marcas por almacén.....	35
Grafico 10: Tasa de Crecimiento del PIB de Bebidas y del PIB Total.....	48
Grafico 11: Tasa de Crecimiento del PIB de Bebidas y del PIB Industrial.....	48
Grafico 12: Evolución de las exportaciones colombianas de agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada	51
Grafico 13: Principales países destino de agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada en el 2013.....	52
Grafico 14: Evolución de las importaciones colombianas de agua, incluidas el agua mineral y gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada	53
Grafico 15: Principales proveedores de agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada en el 2013.....	53
Grafico 16: Principales productos y vocación exportadora del segmento agroindustrial....	58
Grafico 17: Principales países destino de agua, incluidos el agua mineral y la gaseada con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada en el 2013.....	59
Grafico 18: Principales proveedores de agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada en el 2013.....	59
Grafico 19: Diamante de Porter.....	68
Gráfico 20: Cadena de valor sector bebidas no alcohólicas	72

FASE I:
Anteproyecto

1. Problema

Identificación del problema

Oportunidades que ofrece la reciente alianza hecha entre Postobón y la empresa CCU (Compañía Cervecerías Unidas S.A.), para la distribución del producto principal, MANZANA postobón, en el mercado chileno.

Formulación del problema

¿Cuál sería la estrategia de mercados óptima, para posicionar el producto en el mercado chileno?

Descripción del problema

La empresa Postobón, desea incursionar en mercados internacionales, para este hecho se deberá formular una estrategia innovadora, con valor agregado, ajustándose a la demanda del mercado, con la cual se logró generar impacto positivo en una nueva plaza, y de esta forma conseguir la rentabilidad esperada por la empresa, la cual deberá estar por encima de un 17%. (Montañez, 2015)

Para ello se desea aprovechar la reciente alianza entre Postobón y la CCU (Compañía Cervecerías Unidas S.A.), la cual tiene por objetivo ingresar al mercado colombiano de cerveza con el propósito de contribuir a su dinamismo y desarrollo (CCU, 2014). Por esta razón se desea tomar como base esta alianza para así mismo, entrar en el mercado chileno de las gaseosas y poder posicionar la Manzana Postobón, puesto que en este mercado actualmente no se cuenta con gaseosas con sabor a manzana.

Además de lo anteriormente mencionado, La Superintendencia de Industria y Comercio concedió el registro de la marca color ROSADO (PANTONE 183C) a favor de POSTOBÓN S.A. para identificar gaseosas con sabor a manzana; lo cual es una condición aprehendida por el consumidor como la gaseosa MANZANA POSTOBÓN, como resultado

del esfuerzo económico y publicitario efectuado desde el lanzamiento del producto en 1954. Así mismo este objetivo se puede lograr en territorio chileno, pues los colores no solo le ayudan al consumidor a identificar los productos, sino que además son distintivos de las marcas.

Esta alianza estratégica se construye sobre la sólida postura que comprende el valor estratégico de la Alianza del Pacífico, puesto que al pretender ser un proceso de integración abierto e incluyente, constituido por países con visiones afines de desarrollo y promotores del libre comercio como impulsor de crecimiento, abre amplias y fuertes oportunidades de intercambiar conocimiento y experiencias de los mercados locales de cada país que al ser compartida con el resto de miembros se pueda generar beneficio mutuo.

Para este caso específico, tanto Colombia como Chile tienen mercados locales dominados por sus productos y pueden emprender un nuevo camino sobre la actual alianza que les proporcione seguridad a los respectivos mercados nacionales y nueva rentabilidad en la exploración de un mercado vecino productivo.

2. Justificación

Más que conveniente es necesario realizar la investigación de mercado entre Colombia y Chile ya que recientemente se encuentra que las inversiones del país suramericano han incrementado en Colombia en gran magnitud, de esta manera se localizan grandes oportunidades para la empresa colombiana Postobon de internacionalizarse ya que la empresa ha tenido una excelente trayectoria pero solo a nivel nacional sin expandir fronteras.

Con esta investigación el principal objetivo es determinar una estrategia de mercados apropiada para la empresa Postobon que le permita aumentar sus ingresos y por ello se plantea, que incursionar en nuevos mercados conllevará a aumentar su producción, por medio de la venta de su producto estrella la MANZANA POSTOBON, y de esta misma forma dar a conocer su imagen a nivel internacional.

Además, se ha decidido realizar esta investigación, basándose principalmente en la oportunidad de negocio encontrada en el país chileno con el producto Manzana Postobon, ya que la CCU (Compañía Cervecerías Unidas S.A) no ofrece actualmente un producto de características similares en el mercado Chileno y de esta manera se podrá aprovechar la reciente alianza realizada entre estas dos empresas.

Manzana Postobon fue escogido para competir con otras bebidas no alcohólicas, gracias a su distintivo color rosado, único y característico por más de 50 años en el mercado Colombiano, obteniendo el registro de la marca color rosado (pantone 183c) y con el cual se pretende realizar un posicionamiento de marca en el mercado Chileno.

3. Objetivos

General

Fundamentar la estrategia de mercados óptima, para posicionar el producto Manzana Postobón en el mercado chileno.

Específicos

Demostrar el doble beneficio de la actual alianza estratégica entre CCU y Postobón, por medio de la incursión del producto Manzana Postobón en el mercado chileno con el fin de crear fidelización por parte de los consumidores.

Estimar la viabilidad financiera (rentabilidad mayor al 17%) que generaría la posible utilización de dicha alianza estratégica, para posicionar Manzana Postobón en el mercado chileno.

Detallar las posibles estrategias de mercadeo a utilizar por medio del posicionamiento con el que CCU ya cuenta en el mercado chileno de forma que le sea más fácil a Manzana Postobón establecerse en la mente del consumidor.

Determinar las mejores opciones logísticas que nos permitan proporcionar una distribución óptima (SCM) que satisfaga las expectativas de clientes e inversionistas al menor costo posible.

4. Cronograma

Tabla 1: Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	SEMANA									
	Del 2 al 6 de Marzo	Del 9 al 13 de Marzo	Del 16 al 20 de Marzo	Del 23 al 27 de Marzo	Del 30 de Marzo al 3 de Abril	Del 6 al 10 de Abril	Del 13 al 17 de Abril	Del 20 al 24 de Abril	Del 27 al 30 de Abril	Mayo 7
Análisis del mercado objetivo y Selección del país	X									
Determinación de condiciones de acceso y Competencia de producto		X								
Selección de Producto y Evaluación – Caracterización de los acuerdos vigentes			X							
Determinación de promoción y Precio del producto Entrega Fase 2				X						
Análisis de competitividad del sector y Cadena de valor del sector					X					
Análisis de la compañía y del producto						X				
Análisis financiero Entrega Fase 3							X			
Formulación de estrategias de Internacionalización y										

Selección-Explicación del modelo de negocio									X		
Evaluación logística del proceso de internacionalización del producto Entrega Fase 4										X	
Sustentación Final											X

FASE II:

Pre-selección de Mercados

5. Análisis del mercado objetivo a través de la matriz

Tabla 2: Matriz de selección de mercados

VARIABLE 2012	ESPAÑA	P	C	R	EEUU	P
Importaciones USD	27 (Miles de USD)	4,00%	3	0,12	379 (Miles de USD)	4,00%
Crecimiento de las importaciones %	6%	5,56%	4	0,22	268%	5,56%
Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %	42,4% (Austria)	5,56%	1	0,06	38,1% (Suiza)	5,56%
Exportaciones Colombianas USD	1647 (Miles de USD)	3,44%	5	0,17	1034 (Miles de USD)	3,44%
Crecimiento de las exportaciones colombianas %	2,0%	5,56%	2	0,11	0,0%	5,56%
Arancel General vs Arancel Preferencial Col	General - 10%	5,56%	2	0,11	General - 0,23% preferencial - 0%	5,56%
Impuestos adicionales	N/A	5,56%	5	0,28	N/A	5,56%
Restricciones técnicas	http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prod_line=80&m	5,56%	5	0,28	http://www.macmap.org/QuickSearch/NTM/FindNonTariffLegislation	5,56%
Medio de transporte	Aeropuertos - 18 Puertos - 4	3,00%	3	0,09	Aeropuertos - 189 Puertos - 8	3,00%
Frecuencias	AEREO (1 vuelo diario todos los días - con conexiones) MARITIMO (con conexiones cada 7 días - directo cada 15 días)	2,00%	3	0,06	AEREO (1 vuelo diario todos los días - con conexiones) MARITIMO (con conexiones cada 7 días - directo cada 7 días)	2,00%
Tarifas (US\$)	AEREO (-Minima 120 -Recargo 193 -) MARITIMO (-Minima 150 -Recargo 309)	2,00%	2	0,04	AEREO (-Minima 80 - Recargo 2,75) MARITIMO (-Minima 1050 -Recargo 163)	2,00%
PIB (US\$)	1.356 (trillones)	5,56%	4	0,22	16,72 (trillones)	5,56%
PIB per capita (US\$)	30.100	5,56%	3	0,17	52.800	5,56%
Inflación	1,80%	5,56%	2	0,11	1,50%	5,56%
Sistema de gobierno	Monarquía Parlamentaria	2,00%	1	0,02	Republica Federal	2,00%
Riesgo de no pago	BBB	4,00%	2	0,08	AA+	4,00%
Consumo de gaseosa por persona (2013)	42,7 Litros	10,00%	3	0,30	146 Litros	10,00%
Consumo per cápita de gaseosa (2013) US\$	\$ 38,95	9,56%	3	0,29	N/A	9,56%
Amenaza por competidores. Productos	Gaseosa La Casera Coca Cola Pepsi Fanta Limón & Nada	10,00%	4	0,40	Coca Cola (en su versión regular) Diet Coke Pepsi Cola Mountain-Dew Dr. Pepper Sprite Diet Pepsi Diet Mountain - Dew Diet Dr Pepper. Fanta	10,00%
TOTAL		100,00%		3,12		100,00%

C	R	CHILE	P	C	R	FUENTES
5	0,20	24 (Miles de USD)	4,00%	3	0,12	http://www.macmap.org/
5	0,28	4%	5,56%	3	0,17	http://www.macmap.org/
1	0,06	41,6% (Perú)	5,56%	1	0,06	http://www.macmap.org/
4	0,14	76 (Miles de USD)	3,44%	3	0,10	http://www.macmap.org/
1	0,06	0,0%	5,56%	1	0,06	http://www.macmap.org/
5	0,28	General - 6%	5,56%	4	0,22	http://exporthelp.europa.eu/thdapp/index.htm?newLanguageId=ES https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces
5	0,28	N/A	5,56%	5	0,28	http://exporthelp.europa.eu/thdapp/index.htm?newLanguageId=ES
4	0,22	http://www.macmap.org/QuickSearch/NTM/FindNonTariffLegislations.as	5,56%	4	0,22	Macmap Exporthelp
5	0,15	Aeropuertos - 5 Puertos - 7	3,00%	4	0,12	http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_de_logistica_desde_colombia_hacia_chile.pdf
5	0,10	AEREO (1 vuelo diario todos los días - con conexiones) MARITIMO (con conexiones cada 7 días - directo cada 7 días)	2,00%	5	0,10	http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_de_logistica_desde_colombia_hacia_chile.pdf
4	0,08	AEREO (-Minima 100 -Recargo 125) MARITIMO (-Minima 450 -Recargo 6)	2,00%	5	0,10	http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_de_logistica_desde_colombia_hacia_chile.pdf
4	0,22	281,7 (Billones)	5,56%	3	0,17	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/
4	0,22	19.100	5,56%	2	0,11	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/
4	0,22	1,70%	5,56%	3	0,17	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/
4		Republica Democratica	2,00%	5	0,10	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/
5	0,20	AA-	4,00%	4	0,16	http://www.datosmacro.com/ratings/standardandpoors
2	0,20	138 Litros	10,00%	5	0,50	http://www.mercasa.es/files/multimedios/1406495170_Consumo_de_bebidas_refrescantes_en_Espana_p22-p35.pdf
#	-	\$ 224,00	9,56%	5	0,48	http://www.mercasa.es/files/multimedios/1406495170_Consumo_de_bebidas_refrescantes_en_Espana_p22-p35.pdf
3	0,30	Coca cola Pepsi 7up Canada dry Bitz y Pap Kem Nobis Sprite Fanta Limon soda Ginger ale	10,00%	3	0,30	http://www.anber.cl/inicio/asociados_marcas_galeria_ecusa.php
	3,20		100,00%		3,53	

Elaboración propia

6. Selección del país

Al momento de realizar un proceso de internacionalización de la empresa Postobón, se piensa en ejecutarlo a través del producto Manzana Postobón, identificado con la siguiente partida arancelaria. 2201.10.00.00. Para lo cual se debe realizar un análisis adecuado de los mercados a los cuáles se desea llegar, este proceso se realiza a través de la matriz anteriormente adjunta, en el cual se plasma el análisis de los países mayores importadores de gaseosas provenientes de Colombia (TRADE MAP, 2013).

Para realizar el estudio de la matriz se hace a través de diferentes factores, de los cuales se da mayor relevancia (porcentaje) a algunos como:

- Importaciones de gaseosas de los diferentes países escogidos
- Exportaciones de Colombia de gaseosas
- PIB Per-cápita
- Consumo de gaseosa por persona
- Consumo per cápita de gaseosa en dólares
- Amenaza por competidores dentro del mercado

La calificación se estableció de acuerdo a los factores que favorecen la incursión de este nuevo producto en un mercado extranjero, por ende se les da mayor porcentaje a los factores anteriormente mencionados, puesto que influye de manera directa en el consumo del producto a exportar. Para esto se les dio un puntaje a cada uno de los ítems, de lo cual la matriz da como resultado, Chile como el país que representa una mejor opción para incursionar con este

Según la matriz presentada se encuentra que el mayor importador de bebidas gasificadas de Colombia, es Estados Unidos con un monto de USD\$ 379.000, debido al creciente crecimiento del consumo de este tipo de productos evidenciado en el crecimiento de sus importaciones en un 268%.

Se percibe que el mayor consumo de gaseosa entre los países estudiados se da entre estados unidos y Chile, pero en medio de la investigación se encuentra que Estados Unidos se encuentra en una disminución de consumo, puesto que el 70% de su población presenta obesidad, como es afirmado a continuación: “Los estadounidenses están cada vez más

conscientes de los perjuicios de consumir gaseosas, según el informe de IBISWorld” (Minutouno, 2014). Es por esto que se le da un menor valor a este país.

Otra de las variables evaluadas son las empresas que son competencia directa de gaseosas en cada uno de los países presentados, se nota que existe un equilibrio de competidores entre Estados Unidos y Chile, pero España no presenta gran cantidad de competencia, según la información encontrada, este factor nos ayudará a definir qué tan altas son las barreras de entrada al mercado chileno.

Al ya realizar la calificación de cada una de las variables con un rango de 1 a 5, 1 como factor menos favorecedor y 5 como calificación a favor del producto, se concluye que el País escogido es Chile, con un puntaje de 3.53.

7. Información clave del país seleccionado (Procolombia, 2015)

La República de Chile se encuentra ubicada en el Suroeste de Suramérica; Sus territorios insulares están comprendidos por el Archipiélago Juan Fernández, Sala y Gómez, la Isla de Pascua, las Islas San Félix y la Isla de San Ambrosio. Tiene una extensión territorial de 756.950 km², de los cuales 748.800 km² son terreno sólido y 8.150 km² son aguas territoriales.

Dada su forma geográfica su línea de costa es bastante extensa alcanzando los 6.435 Km, lo que le otorga una ventaja en el manejo del transporte marítimo, pues cuenta con una posición estratégica al tener rápido acceso a canales de conexión entre el Pacífico y el Atlántico como el Estrecho de Magallanes, el Canal Beagle y el Pasaje Drake. Además cuenta con corredores bioceánicos con Brasil, Bolivia y Paraguay.

Por su situación geográfica, Chile es un país de tránsito para acceder a los distintos mercados de Asia. Asimismo, los puertos chilenos son puntos de entrada a países como Bolivia y a los miembros de MERCOSUR.

La economía Chilena es una de las más fuertes de Latinoamérica y también una de las más integradas ya que cuenta aproximadamente con 57 tratados de libre comercio (parciales y totales) con diferentes países alrededor del mundo, entre estos países esta Colombia cuyo tratado rige desde Mayo 8 de 2009.

Tabla 3: Información general de Chile (CIA Factbook, 2015)

Idioma oficial	Español
Gentilicio	Chileno
Forma de gobierno	República democrática presidencialista
Presidenta	Michelle Bachelet Jeria
Órgano legislativo	Congreso Nacional de Chile
Población total	Estimación: 18 006 407 hab. (2015)
PIB	USD 410 277 millones (2014)

Participación en el PIB	La Industria de Bebidas Refrescantes representa el 0,63% del PIB, y el valor agregado indirecto generado por la industria representa un 2,05% del PIB. Lo anterior significa que el PIB total de la industria (directo e indirecto) representa un 2,7% del PIB total de la economía nacional.
Moneda	Peso (\$,CLP)
Estructura de edades:	0-14 años: 20.7% (Hombres 1,834,247/ Mujeres 1,760,315) 15-24 años: 16.3% (Hombres 1,442,610/ Mujeres 1,383,738) 25-54 años: 43.2% (Hombres 3,733,261/ Mujeres 3,766,912) 55-64 años: 9.9% (Hombres 806,044/ Mujeres 910,818) 65 años y más: 9.7% (Hombres 720,681/ Mujeres 1,005,268) (2014 est.)

Exportaciones colombianas

En 2014, se exportaron desde Colombia al territorio chileno la suma de US\$ 988,88 millones en valor FOB, que equivalieron a 6,75 millones de toneladas, el 99,97% de la carga exportada se transportó vía marítima.

En 2014 el LPI (Logistics Performance Index) del Banco Mundial ubicó a Chile en la posición “ranking” 42, entre 150 países, con una calificación promedio de 3,26, descendiendo de esta manera 3 puestos con respecto al reporte anterior elaborado en el 2012.

El desempeño presentado por Chile en cada uno de los diferentes aspectos que componen el LPI, fue el siguiente:

Tabla 4: Calificación de Chile según el banco Mundial

Aspecto Evaluado	Puntaje	Puesto
<i>La eficiencia aduanera</i>	<i>3.17</i>	<i>39</i>
<i>La calidad de la infraestructura</i>	<i>3.17</i>	<i>41</i>
<i>La competitividad de transporte internacional de carga</i>	<i>3.12</i>	<i>53</i>
<i>La competencia y calidad en los servicios logísticos</i>	<i>3.19</i>	<i>44</i>
<i>La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos</i>	<i>3.30</i>	<i>40</i>
<i>La puntualidad en el transporte de carga</i>	<i>3.59</i>	<i>44</i>

Fuente: The World Bank 2014

Chile en el sector de bebidas gaseosas

La Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (Anber) informó que el consumo total de bebidas (gaseosas, aguas, jugos y néctares, bebidas para deportistas y bebidas a base de té) alcanzó en 2012 los 2.689 millones de litros, lo que representa un alza de 9,2% respecto del año 2011.

Las gaseosas anotaron un aumento de 5,9% (2.044 millones de litros). Esta es una categoría consolidada que anota su mayor crecimiento porcentual en la última década. El alto crecimiento de esta categoría se explica por la mejora en la gestión de ventas; la innovación en empaques y sabores, y también por el mayor consumo de bebidas light, sub categoría que creció el doble que las bebidas gaseosas tradicionales. (Emol.Economía, 2013)

Un alza de 5% anotó el consumo de bebestibles en el país en 2012. Durante el ejercicio, los chilenos adquirieron 10 litros más de los comprados en 2011, alcanzando los 233 litros per cápita, según la última presentación a inversionistas realizada por CCU. La cifra ubicó a Chile como el tercer mercado de la región con mayor consumo por habitante, detrás de Argentina con 295 litros y Uruguay con 257,8 por persona. En el país, las bebidas gaseosas continúan marcando el liderazgo. Los chilenos pasaron de consumir, en promedio, 120 litros cada uno a 125 litros en un año. (Economía y negocios, 2013)

Documentos requeridos para exportación:

Factura comercial original, preferiblemente en español con la siguiente información: nombre y dirección del exportador, nombre y dirección del consignatario, número de paquetes, descripción de los bienes, número y fecha del “informe de importación”, valores FOB o CIF, y precio unitario.

Colombianos en Chile

Inmigración a Chile (el mostrador.mercados, 2014)

La inmigración a Chile creció un 24% el año pasado, conforme el país más rico de América Latina atrajo trabajadores de países como Perú, Colombia y España, lo que hizo ceder la presión sobre los salarios a medida que declina el índice de desempleo.

La cantidad de personas que obtuvieron visas de residencia temporaria o permanente aumentó en 2013 a 158.128, mientras que el año anterior la cifra había llegado a 127.362, según un informe del Departamento de Inmigración. Perú aportó 57.818 de los recién llegados, mientras que los colombianos fueron 30.137 y los españoles llegaron a 5.739, casi el doble del año anterior. La inmigración se ha más que duplicado desde las 60.280 personas en 2006.

Censo 2012 de residentes en Chile (La Tercera, 2013)

De un universo total de 339.536 residentes en el país que han nacido en otros lugares del mundo, quienes representan al 2% de la población chilena, 103.624 lo hicieron en Perú.

Del total de la torta, los nacidos en Perú se llevan el 30,53%, seguido por los nacidos en argentina que suman 57.019 personas promediando un 16,79%.

El desglose del resto de las cifras muestra una suma de 78.036 residentes, que dicen haber nacido en otros países.

Según el Censo, 27.411 (8,07%) nacieron en Colombia, 25.151 (7,41%) lo hicieron en Bolivia, 16.357 (4,82%) en Ecuador, 11.068 (3,26%) en España, 11.064 (3,26%) en Estados Unidos y 9.806 (2,89%) en Brasil.

Chile, destino de los colombianos (El Portafolio, 2013)

Según Turismo Chile, entidad estatal encargada de promocionar al país en el exterior, más de 82.000 colombianos llegaron el año pasado a ese país, lo que representa un incremento

del 19 % con respecto al 2011, cuando arribaron 70.000 viajeros. La tendencia, que viene en ascenso desde el 2010, cuando se registraron 52.000 entradas, supera por más de cinco puntos el crecimiento promedio anual de ingreso de turistas de otros orígenes.

“Colombia es el segundo destino de inversión chilena, después de Argentina, con un acumulado de 14.000 millones de dólares invertidos desde 1990 –dice el agregado comercial de Prochile en Colombia Ignacio Fernández–. Los países se han ido acercando, los gobiernos tienen una buena relación y, si se piensa, tenemos muchas cosas en común: estamos rodeados de montañas, somos personas amables que tratamos bien a los extranjeros y tenemos formas parecidas de entretenernos, como bailar”.

Antofagasta, la ciudad que seduce a miles de colombianos (El Mercurio, 2013)

La presencia de colombianos en la región se disparó en los últimos tres años. El cónsul en Antofagasta, Julio Viveros, estima que en la región hay más de 11.000 inmigrantes colombianos, de los cuales unos 8.000 viven en la ciudad. De ellos, 20 por ciento son profesionales, técnicos o mano de obra calificada, mientras que 5% están en situación irregular. La bonanza económica asociada a la minería –el ingreso per cápita allí es \$ 1’060.000, según el gobierno regional– y su clima (que no baja de los 10 grados) los sedujeron.

8. Condiciones de acceso

Para nuestro proyecto de incursionar en un mercado nuevo hemos decidido hacerlo con una alianza estratégica entre la empresa Postobon SA de Colombia y la CCU embotelladora de Chile, así como unos meses antes estas compañías se aliaron con el propósito de traer a nuestro país la cerveza Heineken.

En esta ocasión el producto insignia de la compañía colombiana, bebida gaseosa MANZANA POSTOBON será llevado al mercado chileno con la intención de suplir la demanda de un producto que existió hace algún tiempo pero que por un desatino en el sabor y pigmentación no fue bien aceptado y tuvo que ser retirado, ahora Postobon SA la primera empresa en el mundo en lanzar una gaseosa manzana de color rosado quiere alcanzar una meta estratégica, y reducir así mismo los riesgos que esta pueda acarrear para que los resultados sean positivos y aumenten periódicamente.

Los factores que hemos analizado y que se tuvieron en cuenta para constituir la alianza estratégica fueron los siguientes:

- La similitud entre las dos compañías al contar con plantas optimas para el desarrollo de los productos
- El interés del aliado en nuestro caso CCU para que el negocio se lleve a cabo
- La alta población de colombiano que actualmente viven en Chile
- La necesidad abastecer un producto que fue sacado del mercado hace años.

Para Postobon SA están claras las ventajas que puede obtener de esta alianza, dentro de las cuales destacamos la más principal y es la facilidad para incursionar en este nuevo mercado.

El tipo de alianza planteada para nuestro negocio es la siguiente:

- Según el tipo de acuerdo:
 - ✓ Formales: cuando es necesario establecer compromisos explícitos entre los socios mediante la firma de contratos, que a pesar de resaltar flexibilidad dan mayor seguridad a las compañías

- ✓ En las alianzas comerciales, empresas extranjeras pretenden compartir recursos con empresas nacionales para acercarse a los mercados en los que estas últimas operan y/o conocen.

Pasos para la conformación de alianzas:

Aunque no se puede hablar en forma genérica, se puede decir que los pasos para la conformación de alianzas revisados objetivamente y que coinciden con las ideas de varios autores son las siguientes:

- Concepción de la idea
- Análisis DOFA de la empresa promotora y análisis de la competencia
- Definición de los objetivos de la alianza
- Búsqueda del socio
- Selección del socio
- Negociación
- Contrato
- Implementación
- Evaluación y ajustes

Estipulaciones contenidas en el acuerdo de la alianza

Definición del contrato. (Global Negotiator, 2014)

La alianza se basa en un contrato de colaboración entre las dos empresas en el que el porcentaje estará distribuido 60% CCU y 40% Postobon SA.

La alianza se plantea con el propósito de otorgarle por parte de Postobon SA a CCU Chile el know How de la gaseosa Manzana Postobon, durante un lapso de tiempo de 5 años en la que la empresa la fabricara en el país y así mismo la distribuirá, respetando la marca como tal POSTOBON por cuestiones de reconocimiento para muchos colombianos que se encuentran en el país.

CCU no podrá copiar el sabor de la gaseosa ni mucho menos su color ya que se le otorga la fórmula de la pigmentación pero guiada por personal Postobon ya que se encuentra registrada como única en el mundo para esta empresa.

Partes intervinientes.

Compañía de las cerveceras unidas CCU CHILE

Postobon SA Medellín Colombia

A continuación se nombrarán otras partes claves de la negociación pero que se extenderán más adelante.

- Principales cláusulas
 - o Cláusulas de objetivos de la alianza
 - o Cláusula de ámbito geográfico
 - o Cláusula de comité de gestión
 - o Cláusula de contribuciones de las partes
 - o Cláusula de vigencia y terminación
- Ley aplicable.

Adicionalmente luego de haber fijado los principales aspectos del posible proyecto, se reanuda la negociación y si la alternativa es factible se emprenderá la etapa de Definición de:

- Los compromisos mutuos, riesgos y responsabilidades.
- Los aportes a la sociedad y la valorización de éstos
- Los porcentajes de participación de cada uno en la asociación
- La distribución de utilidades
- La relación de emprendimiento con las entidades agrupadas
- Los requerimientos de financiamiento complementario
- La responsabilidad administrativa del proyecto
- Las modalidades de desvinculación
- Los compromisos mutuos, los riesgos y responsabilidades compartidos.

Normatividad fitosanitaria (Procolombia, 2015)

Exigencia cumplimiento de la norma internacional de protección fitosanitaria Chile aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de Junio de 2005 y el Servicio Agrícola y Ganadero de Chile está a cargo de hacer cumplir la norma. Esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera, la medida recae en: Pallets, Estibas, Bloques,

Cajas y demás empaques y embalajes de madera. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca.

Gráfico 1: Normas Fitosanitarias requeridas

Product: 2202100000 - Agua incluidas el agua mineral y la gaseada con adición 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: Agua incluidas el agua mineral y la gaseada con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada

Partner: Chile

Year: 2012

Data source: UNCTAD (TRAINS)

Credits: N/A

Product nomenclature: HS Rev.2012

NTM classification revision: NTM rev. 2012

<< New search

<< Modify search

Title and summary of the legislation (English)	Title and summary of the legislation (national language)	Web link (national source)	Implementing authority	NTM chapter
N/A	Circular Externa N° 0075 de 29/XII/06. Instituto Colombiano de Comercio Exterior e Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - Invima. Modificada por Circ. Ext. N° 018/07; N° 007/11. (ALADI code: S004243)	Link	N/A	Sanitary and phytosanitary measures
N/A	Resolución N° 02229 de 2/IV/94. Ministerio de Salud. (ALADI code: S000743)	Link	N/A	Sanitary and phytosanitary measures
N/A	Resolución N° 388 de 9/09/09. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (ALADI code: S005426)	Link	N/A	Pre-shipment inspection and other formalities


 Page size: 10
 3 items in 1 pages

Fuente: (Mac Map, 2014)

9. Competencia



Durante el año 2013, el volumen de ventas alcanzó a 124,3 millones de cajas unitarias, (equivalente a 706 millones de litros), con un crecimiento del 4,0% respecto del año anterior. El consumo per cápita alcanzó a 408 botellas de 8 onzas (97 litros por habitante al año).

El ingreso por ventas creció 4,6% respecto del año anterior, alcanzando los \$263.054 millones, con un precio promedio de venta de \$2.116 por caja unitaria. Es así como el resultado operacional alcanzó \$27.479 millones y el EBITDA \$42.207 millones.

Durante el ejercicio se continuó con el desarrollo de la franquicia en Chile, con una marcada preferencia de clientes y consumidores por los productos de la empresa. Así, la Compañía mantuvo una sólida posición de liderazgo en el mercado de bebidas gaseosas, con una participación de mercado promedio anual que alcanzó a 65,2% en volumen y de 68,9% en valor.

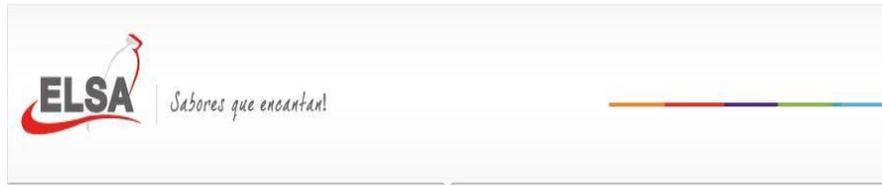
El portafolio de marcas de productos se fortaleció, mediante el lanzamiento de nuevos productos y empaques, tales como el nuevo producto de Coca-Cola Life, el nuevo formato RP 3.0 lts para las marcas Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Fanta y Sprite, y el nuevo formato para Nordic Zero en Pet 1.5 litros y 500 cc.

En Chile, la empresa tiene la franquicia exclusiva de TCCC para la producción y distribución de productos en las regiones Decimoquinta (Arica y Parinacota), Primera (Tarapacá), Quinta (Valparaíso) exceptuando la provincia de San Antonio, Sexta (Libertador Bernardo O'Higgins), excluyendo la provincia de Cachapoal, Séptima (Maule), Octava (Bío-Bío), Novena (Araucanía), Decimocuarta (Los Ríos) y Décima (Los Lagos).

Gráfico 2: Mapa de plantas de Coca Cola Embonor



Fuente: <http://www.embonor.cl/wps/wcm/connect/embonor/sitio/home>



Embotelladora Latinoamericana S.A, es una embotelladora chilena con más de 18 años en el mercado nacional. Es una reconocida empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos bebestibles para el consumo masivo.

Cuenta con 2 plantas productivas, una en la región Metropolitana y la otra en la 7° región. Produce más de 100 millones de litros anuales, y creciendo de manera significativa año a año. Trabaja con los más altos estándares de calidad, todos certificados internacionalmente, tales como el ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, HACCP y cumple con las normas DQS.

La presencia de mercado de la compañía se extiende entre la V y X región, cubriendo aproximadamente el 88% de la población chilena, y cuenta con una base de más de 30.000 clientes o puntos de entrega directos incluyendo las principales cadenas de supermercados y distribuidores mayoristas del país. La distribución es realizada a través de una red compuesta por 7 unidades de distribución propia y 2 unidades de terceros.

Gráfico 3: Mapa de plantas productivas de la Embotelladora Latinoamericana S.A,



Fuente: <http://www.clubdarwin.net/external-link?url=http%3A%2F%2Fwww.elsa.cl%2F>

Sus productos son: Cyro (Néctar de fruta de naranja, durazno, piña, damasco, manzana y tutti-frutilla), Néctar Cyro Kids (Néctar de fruta con vitaminas sabor a piña, naranja, durazno, tutti-frutilla), Cyro Punch, Liv (Agua de origen termal: Con gas, sin gas, Light gas y Citrus), Liv Purificada, Cerveza volcanes del Sur, Cerveza Artesanal Antillanca, Ship (bebida de fantasía con sabor a cola, naranja, piña, papaya, frutal, lima, limón, ginger), bebida energética e-Long, Liv Plus (refrescos en polvo con sabor a naranja, piña, manzana, frutilla, durazno, té limón y té durazno).



Coca-Cola Andina Chile produce y distribuye los siguientes productos licenciados por The Coca-Cola Company: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Coca-Cola Life, Fanta Naranja, Fanta Limón, Fanta Roja, Fanta Zero Naranja, Sprite, Sprite Zero, Nordic Mist Agua Tónica, Nordic Mist Ginger Ale, Nordic Mist Zero, Quatro Guaraná, Quatro Light, Burn, Inca Kola, Inca Kola Zero, Cantarina, TAI y Benedictino. Adicionalmente, distribuye los productos de Vital Jugos, Vital Aguas y Envases Central y algunos licores en Punta Arenas. Estos productos son comercializados en envases retornables y no retornables de vidrio y PET, jarabe post-mix, latas y Tetra Pak.

Pretenden agregar valor en forma sustentable a clientes y accionistas, satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores con productos y marcas Coca-Cola, generando sinergias a partir de nuestra experiencia y la del sistema Coca-Cola, actuando con eficiencia y excelencia, siempre respaldados por las competencias y habilidades de nuestros recursos humanos.

Coca-Cola Andina Chile opera 4 plantas a lo largo de Chile. 1 planta en Renca que cuenta con 10 líneas de producción que durante 2013 tuvo una capacidad utilizada de 73%. 1 planta en Coquimbo que cuenta con 3 líneas de producción con una capacidad utilizada de 33%. 1 planta en Antofagasta con 5 líneas de producción y una capacidad utilizada de 48% y 1 planta en Punta Arenas con 2 líneas de producción con una capacidad utilizada de 31%.

Gráfico 4: Mapa de embotelladoras Coca Cola Andina Chile



La distribución de los productos se realiza a través de la filial Transportes Andina Refrescos en el caso de la planta Renca. Se creó la sociedad Red de Transportes Comerciales Limitada para distribuir en una parte menor en Santiago Centro y Sociedad de Transportes Trans-heca Limitada en la localidad de Rancagua. Adicionalmente se mantiene la filial Transportes Polar S.A. que cubre los territorios en regiones Transportes Andina Refrescos cuenta con una flota de 30 camiones propios y 395 camiones que pertenecen a terceros, Transportes Polar S.A. cuenta con un total de 161 camiones y 75 ramplas de terceros, Retco cuenta con 4 camiones y Trans-Heca cuenta con 45 camiones.

Además Coca-Cola Andina Chile administra 2.058 máquinas auto-expendedoras de bebidas y snacks, a través de su filial Servicios Multivending y 263 máquinas auto-expendedoras adicionales en regiones.

10. Producto

Partida arancelaria: 2202.10.00.00

Agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada.

Gráfico 5: Información nutricional de Manzana Postobón



Fuente:

Calorías en Postobon Manzana Soda

Información nutricional

Postobon - Manzana Soda

Porciones:

Calorías	118	Sodio	10 mg
Grasas totales	0 g	Potasio	0 mg
Saturadas	0 g	Carbohidratos totales	30 g
Poliinsaturados	0 g	Fibra dietética	0 g
Monoinsaturados	0 g	Azúcares	0 g
Trans	0 g	Proteínas	0 g
Colesterol	0 mg		
Vitamina A	0%	Calcio	0%
Vitamina C	0%	Hierro	0%

*Los valores diarios de porcentaje están basados en una dieta de 2000 calorías. Tus valores diarios podrían ser superiores o inferiores dependiendo de tus necesidades calóricas.

www.myfitnesspal.com.mx/food/calories/88151164

Gráfico 6: Información Gaseosa Manzana 2.5 Lt



GASEOSA POSTOBÓN - PET DE 2,5 L

Descripción: La marca Postobón se enfoca en el desarrollo de bebidas con sabores frutales. Estamos ante una de las bebidas carbonatadas con sabor a manzana con mayor consumo en Colombia.

Ingredientes: Agua carbonatada, azúcar (Ac.citrico E330), conservante (bezonato sódico E211), sabores naturales y artificiales y colorantes artificiales rojo 5 E122, amarillo 5 E102 y negro brillante E151), tartrazina, conservante (sorbato de potasio - E202).

Presentación: Botella de Pet de 2,50 litros, tapa de plástico hermética, con fecha de caducidad y número de lote impreso por el fabricante. Embalaje de plástico de 8 botellas.

Unidades de Venta Sales Unit	1 botella de 2,5 litros 1 bottle of 2,5 liters	Unidades /caja Units per box	8
Código EAN EAN bar Code	7702090016406	Código DUN DUN bar code	27702090016400
Peso Bruto Unidad Net Weight	2,68 kg	Peso bruto caja Bulk weight per box	21,91 kg
Peso neto Unidad Net Weight	2,5 litros 2,5 liters	Peso Neto caja Net weight per box	20 litros 20 liters
Dimensiones unidad Package measurements	11 x 37,5 x 11	Dimensiones cajas Dimensions of box	44,5 x 38,5 x 22,5
Cajas por Palet Boxes per Palet	30 (palet europeo) ó 40 (palet americano)	Num registro sanitario Sanitary registration num	RS AA1910298
Vida Util Exp/shelf life	126 días 126 days		

Fuente: <http://www.marindus.es/>

Precio de venta: COP \$4.250 - CLP \$1.032,12 (Catálogo de precios, 2015)

Gráfico 7: Información Gaseosa Manzana 300 ML



GASEOSA POSTOBÓN MANZANA - BOTELLA DE CRISTAL DE 300 ML

Descripción: La marca Postobón se enfoca en el desarrollo de bebidas con sabores frutales. Estamos ante una de las bebidas carbonatadas con sabor a manzana con mayor consumo en Colombia.

Ingredientes: Agua carbonatada, azúcar (Ac.citríco E330), conservante (bezonato sódico E211), sabores naturales y artificiales y colorantes artificiales rojo 5 E122, amarillo 5 E102 y negro brillante E151), tartrazina, conservante (sorbato de potasio – E202).

Presentación: Botella de cristal no retornable de 300ml., tapa de aluminio hermética con fecha de caducidad y número de lote impreso por el fabricante. Embalaje de retractilado de plástico con 24 botellas.

Unidades de Venta Sales Unit	1 botella de 0,3 litros 1 bottle of 0,3 liters	Unidades /caja Units per box	24
Código EAN EAN bar Code	7702090020854	Código DUN DUN bar code	17702090020851
Peso Bruto Unidad Net Weight	0,5kg	Peso bruto caja Bulk weight per box	12,785 kg
Peso neto Unidad Net Weight	0,3 litros 0,3 liters	Peso Neto caja Net weight per box	7,20 litros 7,20 liters
Dimensiones unidad Package measurements	5,2 x 20,2 x 5,2	Dimensiones cajas Dimensions of box	33 x 20,5 x 7,2
Cajas por Palet Boxes per Palet	70	Num registro sanitario Sanitary registration num	RS AA1910298
Vida Util Exp/shelf life	300 días 300 days		

Fuente: <http://www.marindus.es/>

Precio de venta: COP \$1.600 - CLP \$ 388,563 (Catálogo de precios, 2015)

Gráfico 8: Información Gaseosa Manzana Lata 330 ML



GASEOSA POSTOBÓN MANZANA - LATA DE 330 ML

Descripción: La marca Postobón se enfoca en el desarrollo de bebidas con sabores frutales. Estamos ante una de las bebidas carbonatadas con sabor a manzana con mayor consumo en Colombia.

Ingredientes: Agua carbonatada, azúcar, acidulante (Ac.citrico E330), conservante (bezonato sódico E211), sabores naturales y artificiales y colorantes artificiales rojo 5 E122, amarillo 5 E102 y negro brillante E151), tartrazina, conservante (sorbato de potasio – E202).

Presentación: Lata de aluminio de 330ml. Embalaje de cartón con 24 latas.

Unidades de Venta Sales Unit	1 lata de 0,33 litros 1 can of 0,33 liters	Unidades /caja Units per box	24
Código EAN EAN bar Code	7702090025880	Código DUN DUN bar code	47702090077566
Peso Bruto Unidad NetWeight	0,37 kg	Peso bruto caja Bulk weight per box	8,91 kg
Peso neto Unidad NetWeight	0,33 litros 0,33 liters	Peso Neto caja Net weight per box	7,92 litros 7.92 liters
Dimensiones unidad Package measurements	6,50 x 11,50 x 6,50	Dimensiones cajas Dimensions of box	42 x 13 x 27
Cajas por Palet Boxes per Palet	96	Num registro sanitario Sanitary registration num	RS AA1910298
Vida Util Exp/shelf life	300 días 300 days		

Fuente: <http://www.marindus.es/>

Precio de venta: COP \$1.600 - CLP \$ 388,563 (Catálogo de precios, 2015)

11. Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes

a. La Alianza del Pacífico (PROCHILE, 2014)

La Alianza del Pacífico es un mecanismo de integración económica y comercial conformada por Chile, Colombia, México y Perú. Nace formalmente el 6 de junio de 2012 mediante la suscripción de su Acuerdo Marco entre los cuatro países.

La creación de esta área de integración regional, tiene como objetivo avanzar progresivamente **hacia el libre movimiento de bienes, servicios**, capitales y personas; proyectándose como un importante mercado de 207 millones de habitantes y una plataforma de articulación de integración económica y comercial con proyección al mundo, con especial énfasis en Asia Pacífico.

Comercio de Servicios y Movimiento de Capitales:

- Servicios Transfronterizos.
- Servicios Financieros.
- Inversiones.
- Transporte Aéreo.
- Transporte Marítimo.
- Telecomunicaciones.
-

Estos acuerdos conducirán a numerosos efectos tangibles en varios ámbitos, tales como el comercio y la inversión al interior de la Alianza, la mayor competitividad al llegar a terceros mercados de manera conjunta y la inversión extranjera.

b. Acuerdo Colombia-Chile (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014)¹

Colombia y Chile tiene suscritos los siguientes acuerdos: el Acuerdo de Complementación Económica No. 24, el Acuerdo de Libre Comercio y el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones.

¹ <http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=11952>

Comercio transfronterizo de servicios: (Sistema de Información sobre comercio exterior, 2015)

Ámbito de aplicación:

1. Se aplica a las medidas adoptadas o mantenidas por una parte que afecten el comercio transfronterizo de servicios suministrados por proveedores de servicios de la otra parte. Tales medidas incluyen aquellas que afecten a:
 - a) La producción, distribución, comercialización, venta y suministro de un servicio;
 - b) La compra o uso de, o el pago por, un servicio;
 - c) El acceso a y el uso de sistemas de distribución y transporte, o de redes de telecomunicaciones y los servicios relacionados con el suministro de un servicio;
 - d) La presencia en su territorio de un proveedor de servicios de la otra parte; y
 - e) El otorgamiento de una fianza u otra forma de garantía financiera, como condición para la prestación de un servicio.

Significa el suministro de un servicio:

- a) Del territorio de una parte al territorio de la otra parte;
- b) En el territorio de una parte, por una persona de esa parte, a un consumidor de la otra parte; o
- c) Por un nacional de una parte en el territorio de la otra parte.

Empresa significa una “empresa” tal como se define en el Artículo 2.1 (definiciones de aplicación general), y una sucursal de una empresa;

Empresa de una parte significa una empresa constituida u organizada de conformidad con la legislación de una parte y las sucursales localizadas en el territorio de una parte, y que lleven a cabo actividades comerciales en ese territorio.

12. Promoción

La dinámica de Postobón (Macrovisión media) en lanzamientos le ha permitido ser una de las empresas que más invierte en medios publicitarios. A su vez es la empresa que más ha aportado al desarrollo del deporte colombiano en distintas disciplinas como el fútbol, ciclismo, bicigrós, automovilismo y beisbol entre otros, donde existe una relación cercana y real con el consumidor.

La promoción es la política más sana, pues no se trata de conducir con ella a la necesidad imperiosa de comprar el producto o servicio, ni de cambiar la imagen corporativa o lograr una distribución más efectiva, sino sencillamente de dar algo más al consumidor. Como por ejemplo:

- Ofrecer los productos próximos a vencer con un 40% descuento para eventos
- Implementar nuevas estrategias de merchandising en los almacenes de cadena
- Dar a conocer a los clientes, los beneficios que genera tener exclusividad.
- Implementar un seguimiento de un excelente servicio de PRE venta y POST venta.

Principalmente Postobón S.A cumple seis políticas de promoción: (ESTRADA, 2014)

Primera: Satisfacer los diversos gustos y tendencias de nuestros clientes y consumidores, desarrollando estrategias de diversificación de producto en sus 183 diferentes categorías que permitan una recordación a los diferentes productos y la propia marca.

Segunda: Promociones con las tapas de los distintos productos y presentaciones, con valores de 300, 500 pesos y otra bebida gratis, con este tipo de promoción nuestros clientes tienen un mayor interés en adquirir los productos de Postobón porque intencionalmente están generando con la promoción una venta no planeada y los consumidores un obsequio en dinero para acompañar la bebida.

Tercera: Lanzamiento de vasos de vidrios coleccionables referente al mundial 2014 (vasos con las diferentes banderas y diseño de un jugador famoso de cada país con su respectivo nombre). Aprovechando las diferentes emociones que conlleva que el equipo de la selección Colombia participe en el mundial 2014.

Cuarta: Realizar un evento privado para los consumidores de la empresa Postobón S.A. en las diferentes festividades principales del país donde se realicen diferentes actividades (Concierto con artistas famosos, Pasarela con las mejores modelos colombianas y shows de baile) Así la empresa participara directamente en cada festividad como un promotor de satisfacción, deseo y acompañamiento. Generando recordación para la marca y promociones anticipadas para que los clientes y consumidores puedan participar de este evento de forma gratuita.

Quinta: Realizar una promoción en los productos que no estén cumpliendo las metas de ventas y consistente en buscar un código bajo las tapas, con el objetivo de registrarlo en la página web donde brinde todo tipo de información y beneficios del producto a tratar, quedando inscrito para participar en un sorteo mensual de 2 cajas de cualquier producto Postobón (no retornable) durante un año. Así habría un motivo de compra por parte de los consumidores y de los clientes que ofrecen estos productos sin la tapa.

Sexta: Lanzamiento de toallas deportivas en los establecimientos deportivos incluyéndolas en promociones referentes de los productos hidratantes. Generando en los deportistas un motivo para comprar el producto y con el tiempo la toalla cumpla un papel de recordación para el dueño y su entorno. (Toalla blanca, con un estampado central del logo de Postobón S.A.) Así este producto se convierte en un elemento indispensable y higiénico en el momento de realizar ejercicio.

13. Precio

Gráfico 9: Participación porcentual de marcas por almacén



Otros:

Nordic - Mc Cola - Ship - 7Up - Buvi - Quatro - Tai - Sorbete Letelier - Serrano
Inca Cola - Nobis - Pampa - Fruna - Mc Life

Fuente: <http://soho.cl/stm/labolsa2013/bebidas-noviembre-2013-enero-2014-todo-chile-a-la-cola/>

Tabla 5: Precios de la competencia (Supermercados grandes Superficies, 2015)

NOMBRE	MARCA	TIPO DE COMPETENCIA	CANTIDAD	PRECIO \$CLP
Coca-Cola	Coca-Cola	Indirecta	3litros	1.839
Sprite	Coca-Cola	Indirecta	1.5litros	1.229
Fanta	Coca-Cola	Indirecta	1.5litros	1.229
Kem	Kem (CCU)	Indirecta	1.5litros	1.329
Pepsi	PepsiCo	Indirecta	3litros	1.639
Pap	CCU	Indirecta	3litros	1.839
Bilz	CCU	Directa	3litros	1.839
Limón Soda	Canada Dry	Indirecta	1.5litros	1.329
Ginger Ale	Canada Dry	Indirecta	1.5litros	1.329
Crush	Canada Dry	Indirecta	1.5litros	1.329
Otros (7UP)	PepsiCo	Indirecta	2litros	1.259

Fuente: Elaboración propia

FASE III:

**Entrega del área financiera
y de competitividad**

14. Análisis de competitividad del sector: Caracterización del sector

- **VARIABLES ECONÓMICAS**

Importancia del sector en la economía colombiana

En 2012 el sector de bebidas (gaseosas, cervezas y bebidas alcohólicas) representó el 0.8% del PIB nacional y el 6.4% del PIB industrial. La producción del sector en los últimos diez años muestra una tendencia volátil con fases de contracción y expansión alternadas. El año 2010 fue particularmente desfavorable pues la producción pasó de crecer 6.5% en 2009 a contraerse 2.5% anual, su desempeño más bajo desde 2002. Sin embargo, los dos últimos años analizados muestran una recuperación importante para el sector. Al cierre de 2012 el sector de bebidas creció 5.8%, un comportamiento superior al de la economía nacional que se expandió 4.0% en el transcurso de este mismo año.

La situación financiera de las empresas que conforman el sector presenta una mejoría durante 2012. Así la rentabilidad como proporción de las ventas pasó de 19.2% a 20.6% y la utilidad operativa/ventas aumentó de 19.5% a 20.9% entre 2011 y 2012. El sector de bebidas disminuyó su tasa de endeudamiento durante el último año analizado. Así la razón de endeudamiento pasó de 33.7% en 2011 a 31.6% en 2012. La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2012 es Bavaria S.A. con \$3.991.777 millones, en segundo lugar se encuentra Industria Nacional de Gaseosas S.A. con ventas por \$1.891.167 millones y la tercera empresa más importante es Gaseosas Posada Tobón S.A. con ventas por \$992.284 millones.

Este sector se calificó dentro del primer cuartil en 2012 y ocupó la posición 11,7 en el ordenamiento de los 83 sectores. Este sector pertenece al grupo que reúne el primer 25% de los sectores con los resultados más favorables del conjunto. De acuerdo con su indicador de rentabilidad sobre ventas es posible ubicar al sector en una posición alta. En este caso el sector se ubica en el lugar número 4, lo cual es resultado de alcanzar un índice rentabilidad sobre ventas de 20.6% durante 2012. De igual forma, es posible ubicar al sector en una posición favorable (puesto 11) en su indicador de endeudamiento con un porcentaje de aproximadamente 31.6%. (BPR Benchmark, 2012)

Las bebidas no alcohólicas hacen parte del sector agroindustrial y representan el 8% de su producción total. Se trata de un mercado maduro de alta concentración donde los principales competidores son Femsa y Postobón. Sin embargo, la innovación y la incursión de nuevas marcas han permitido la diversificación y el posicionamiento de nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Las bebidas no alcohólicas en Colombia mantienen un crecimiento constante gracias a dos fuerzas principales, el aumento de la renta disponible y la disminución de la pobreza. Este segundo punto fue uno de los factores más determinantes en el aumento del consumo de este tipo de productos, debido a que hubo un descenso significativo de la pobreza en los últimos tres años, al pasar del 37% en el 2010 al 33% en el 2013, es decir que, cerca de 1,7 millones de personas ingresaron al estrato medio y se convirtieron en consumidores activos del mercado, para beneficio de las categorías de refrescos, según datos de Euromonitor.

La fabricación de refrescos en Colombia la lideran dos empresas: Postobón S.A. y Fomento Económico Mexicano S.A. (Femsa), quienes en un principio se posicionaron en el mercado ofreciendo sus bebidas exclusivamente en el segmento de la hotelería. Sin embargo, ellos identificaron un nuevo mercado potencial. Se trató de la venta al detal en barrios populares, en donde habitaban personas con ingresos medios y bajos, es decir la clase obrera, quienes tenían la necesidad de hidratarse constantemente y, además, acompañar sus comidas. Es por esto que, las dos empresas se aliaron individualmente con terceros, que en este caso, eran los proveedores de alimentos como las tiendas y los puestos de comida rápida, para ofrecer sus productos en estas zonas.

Cada año nacen nuevas compañías y productos pertenecientes a este sector, ya que este mercado ha mostrado una dinámica en ascenso. De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el nicho de las gaseosas es el de mayor preferencia del consumidor puesto que mueve anualmente más de 2 billones de pesos (COP),

vende aproximadamente 380 millones de cajas y es uno de los más variados en cuanto a nuevos sabores.

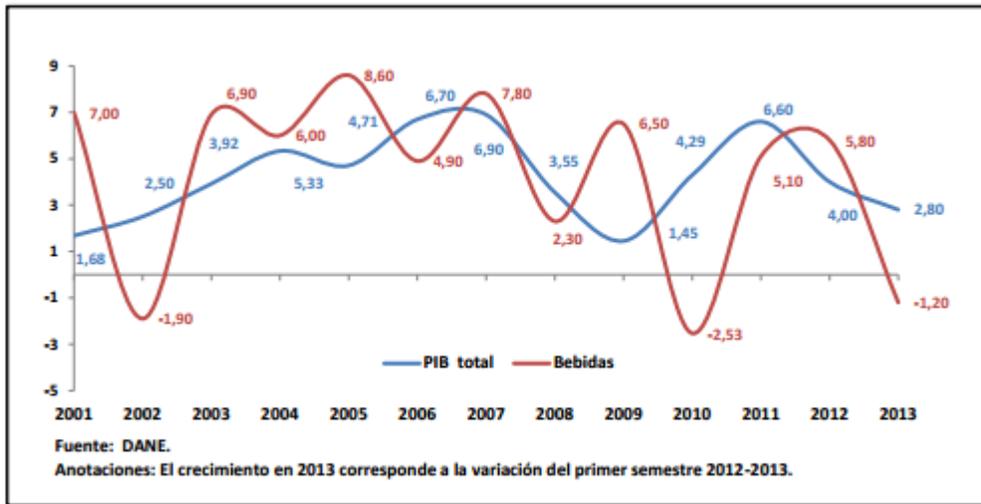
Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), dentro del sector agroindustrial se encuentra la industria de bebidas, que a su vez se subdivide en “bebidas alcohólicas” y “bebidas no alcohólicas”.

Para efectos de este informe, el enfoque estará dado en las “no alcohólicas”, las cuales representan el 8% de todo el sector, compuesto por: bebidas gaseosas, con un 47%; el agua embotellada, con un 19%; los jugos de frutas, con un 17%; el té, con un 9%, y las bebidas funcionales, con un 6%. (LEGISCOMEX, 2014)

Representación en el PIB (BPR Benchmark, 2012)

En 2012 el sector de bebidas (gaseosas, cervezas y bebidas alcohólicas) representó el 0.8% del PIB nacional y el 6.4% del PIB industrial. La producción del sector en los últimos diez años muestra una tendencia volátil con fases de contracción y expansión alternadas. El año 2010 fue particularmente desfavorable pues la producción pasó de crecer 6.5% en 2009 a contraerse 2.5% anual, su desempeño más bajo desde 2002. Sin embargo, los dos últimos años analizados muestran una recuperación importante para el sector. Al cierre de 2012 el sector de bebidas creció 5.8%, un comportamiento superior al de la economía nacional que se expandió 4.0% en el transcurso de este mismo año.

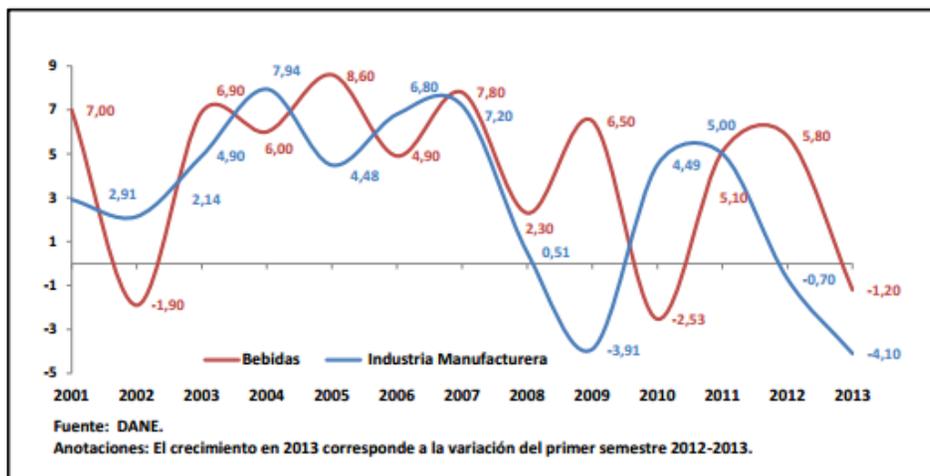
Gráfico 10: Tasa de Crecimiento del PIB de Bebidas y del PIB Total



PIB industria (BPR Benchmark, 2012)

El crecimiento del sector también fue superior al del PIB industrial que registró una variación negativa de 0.7% en el año anterior. De otra parte, durante el primer trimestre de 2013 la producción de bebidas registró una disminución de 1.2% con respecto al mismo período del año anterior. El buen desempeño del sector en los años 2011 y 2012 está relacionado fuertemente con las buenas dinámicas que ha mostrado la demanda en el país.

Gráfico 11: Tasa de Crecimiento del PIB de Bebidas y del PIB Industrial



Producción

El comportamiento y evolución del sector cuya producción y ventas este altamente concentrada en un mínimo de empresas, de hecho estará muy correlacionado con el estudio de lo que le suceda a una o dos empresas en particular, ya que ellas condicionan en la práctica al sector; no así ocurre donde exista un alto grado de competencia, con la presencia de muchas empresas de tamaño similar, donde ninguna es predominante y la suma de ellas determinan el comportamiento sectorial.

- La producción del sector en los últimos diez años muestra una tendencia volátil con fases de contracción y expansión alternadas. El año 2010 fue particularmente desfavorable pues la producción pasó de crecer 6.5% en 2009 a contraerse 2.5% anual, su desempeño más bajo desde 2002. Sin embargo, los dos últimos años analizados muestran una recuperación importante para el sector. Al cierre de 2012 el sector de bebidas creció 5.8%, un comportamiento superior al de la economía nacional que se expandió 4.0% en el transcurso de este mismo año.
- A pesar de la desaceleración que experimentó el consumo total en el país en 2012 con respecto a 2011, la producción del sector se sostiene a causa del lanzamiento de nuevos productos y marcas.
- También se ha registrado la entrada de nuevos competidores al sector que incrementa los niveles de producción, en especial en el caso de aguas embotelladas.
- De otra parte, en el primer trimestre de 2013 la producción de bebidas muestra una disminución de 1.2% con respecto al mismo período del año anterior. El buen desempeño del sector en los años 2011 y 2012 está relacionado fuertemente con las buenas dinámicas que ha mostrado la demanda en el país.

Las ventas de bebidas no alcohólicas se incrementaron 40 % en 5 años. Este mercado crecerá 4,5 % durante el 2014. (Bustamante, 2014)

Las empresas especializadas en la producción y comercialización de bebidas no alcohólicas, como gaseosas, jugos y tés, se están ‘tomando’ el país.

Tanto es así que en los últimos cinco años este mercado creció 40 por ciento de acuerdo con Euromonitor, una cifra nada despreciable si se tiene en cuenta que su tamaño

llegó a 15,8 billones de pesos al cierre del 2013 (de los cuales 12,5 billones correspondieron a las ventas de jugos y gaseosas).

Es así como, mientras diversas industrias del país se contraen, las últimas cifras del DANE ubican a este como uno de los sectores más dinámicos del mercado local, con un crecimiento de la producción de 6,2 por ciento en febrero de este año.

Según Euromonitor, aunque las gaseosas son los productos que más compran los colombianos, con 70 por ciento de participación sobre las ventas, otro tipo de bebidas ha venido conquistando su paladar.

Ventas (BPR Benchmark, 2012)

El crecimiento de las ventas del sector de bebidas se desaceleró durante 2012. Así, después de haber registrado una tasa de expansión de 36.8% en 2011, al cierre de 2012 las ventas crecieron 10.8%. El crecimiento de las ventas, aunque es inferior al registrado en 2011, se mantiene en valores positivos después de que las ventas disminuyeron cerca de 19.0% en 2010.

Estadística (DANE), el nicho de las gaseosas es el de mayor preferencia del consumidor puesto que mueve anualmente más de 2 billones de pesos (COP), vende aproximadamente 380 millones de cajas y es uno de los más variados en cuanto a nuevos sabores.

Contribución al empleo

La elaboración de estos productos del sector de bebidas, está directamente relacionada con los avances tecnológicos. La incorporación de nuevas maquinarias ha permitido el incremento de más empleos, gracias al tamaño de las fábricas y embotelladoras en donde se elaboran las diferentes bebidas. También, la innovación en los procesos de distribución y entrega, y el desarrollo de estrategias de marketing son aspectos determinantes a la hora de competir y sobrevivir en este mercado, lo cual lleva a generar nuevos empleos para poder suplir la demanda de estas bebidas gaseosas que oscila en Colombia, entre 47 y 50 litros por año, mientras que para los jugos es de 5 litros por año.

Exportaciones (LEGISCOMEX, 2014)

En el 2013, las exportaciones de bebidas no alcohólicas totalizaron en USD14,1 millones, es decir, un 24% menos que lo registrado durante el 2012 cuando sumaron USD18,6 millones. En los últimos cinco años (2009 – 2013) la compra externa de estos productos tuvo una disminución aproximada de un 16%.

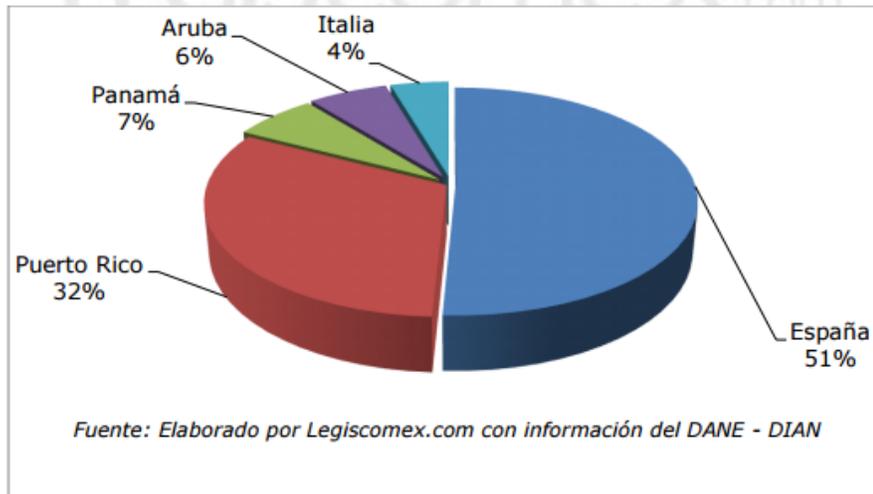
En el 2013, las exportaciones de agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada fueron de USD3,5 millones, un 9,2% menos que lo registrado en el 2012 cuando sumaron USD3,9 millones. Por el contrario, durante los últimos cuatro años el crecimiento promedio anual de las ventas internacionales de esta bebida fue de un 17%.

Gráfica 12: Evolución de las exportaciones colombianas de agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada



El principal destino de las exportaciones de agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada fue España con el 46%, lo que equivale a USD1,6 millones. Le siguieron, Puerto Rico, con USD1,0 millones; Panamá, con USD213.370; Aruba, con USD201.295 millones, e Italia, con USD147.528 millones.

Gráfico 13: Principales países destino de agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada en el 2013.

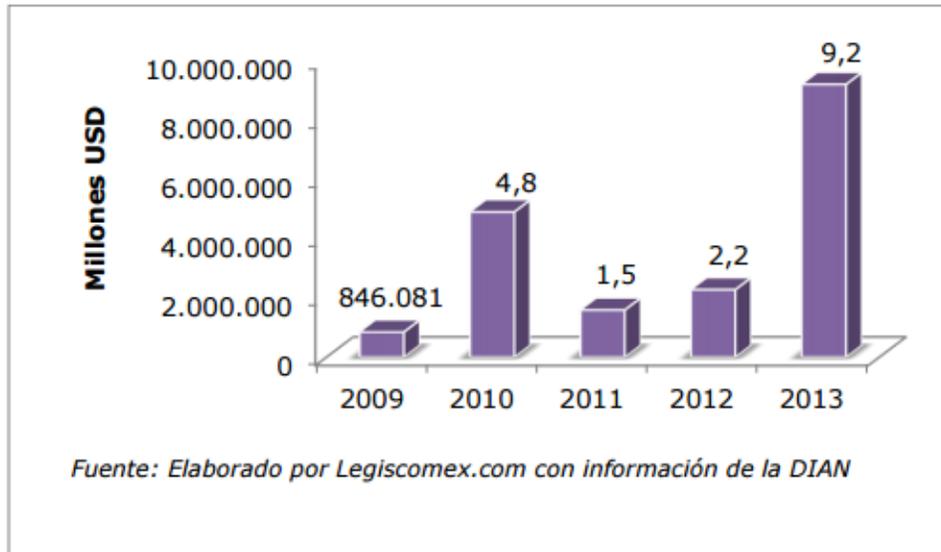


Importaciones (LEGISCOMEX, 2014)

En el 2013, las importaciones de bebidas no alcohólicas totalizaron en USD28,9 millones, es decir, un 61% más que lo registrado durante el 2012 cuando sumaron USD17,9 millones. En los últimos cinco años (2009 – 2013) la compra externa de estos productos tuvo un crecimiento de aproximado de un 46%.

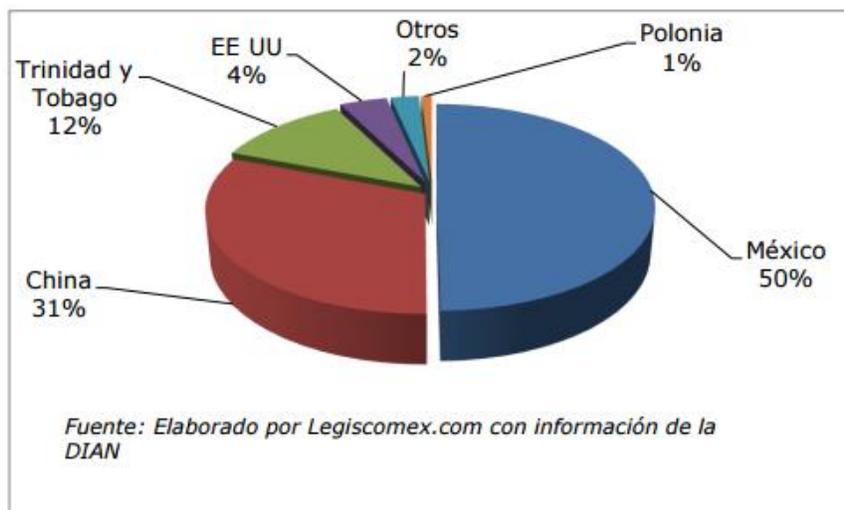
Para el 2013, las importaciones de agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada totalizaron USD9,2 millones, un 28% más que lo registrado en el 2012 cuando sumaron USD2,2 millones. Durante los últimos cuatro años, las compras externas de este tipo de bebida presentaron un crecimiento promedio anual del 111%.

Gráfica 14: Evolución de las importaciones colombianas de agua, incluidas el agua mineral y gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada.



Así mismo, durante este periodo, México fue el principal proveedor con USD4,5 millones, lo que representó un 50% del total importado. Le siguieron China, con USD2,8 millones; Trinidad y Tobago, con USD1 millón, y EE UU, con USD379.227.

Gráfica 15: Principales proveedores de agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada en el 2013.



Participación regional en la producción nacional

En Colombia el sector de bebidas es un subsector de la industria manufacturera; el DANE agrupa el sector de bebidas con el de alimentos y todas las estadísticas son conjuntas; según la CIIU Rev.3 adaptada para Colombia, la producción de alimentos y bebidas incluye: transformación, conservación de carnes y pescado, elaboración de aceites, transformación de frutas, verduras y hortalizas, productos lácteos, molinería, almidones y productos preparados para animales, productos de panadería, macarrones y productos farináceos similares, ingenios azucareros y trapiches, producción de otros productos alimenticios y elaboración de bebidas.

A nivel mundial las bebidas refrescantes ocupan el primer lugar entre las bebidas fabricadas, superando a productos básicos como la leche y el café en términos de consumo per cápita; el DANE en su encuesta manufacturera afirma que la elaboración de productos alimenticios y bebidas representa cerca de la tercera parte del valor de las manufacturas fabricadas por la industria. Aproximadamente el 65,25% del total de la producción de alimentos y bebidas en Colombia se concentra en la fabricación de productos de molinería, almidones, bebidas, otros productos alimenticios y lácteos. (Universidad de la Salle, 2011)

Al analizar la situación del sector de bebidas de Colombia, encontramos que es una de las regiones del mayor crecimiento en América del Sur: aunque disminuyó la economía un pequeño porcentaje en 2009, pero para el 2010 la economía se recuperó (4.4%); a la vez, en 2009 la tasa de desempleo cayó a 2% desde 7.67% el año anterior. El sector de bebidas colombiano refleja esta fortaleza en la economía: durante 2010 Colombia produjo unos 30 millón hectolitros de gaseosas, y se anticipa que este sector aumente con un promedio de 2% anualmente hasta 2014. Postobón y Femsá (Coca-Cola) lo dominan casi igualmente, también hay otras compañías menores como Big Cola. Aunque sean más populares las gaseosas, la cerveza también gozan de una tasa de crecimiento anual impresionantes de 4.5%. (Revista electrónica Industria Alimenticia, 2014)

Si bien Postobón es líder indiscutible en el mercado colombiano con una facturación anual de 2.17 billones de pesos, poco a poco otras empresas de gaseosa como Big Cola han ido enfrentando el reto de ganar espacio y mejorar su posición en el consumo local.

Un reciente informe publicado por el diario La República revela que actualmente la firma de origen peruano, fabricante de la gaseosa Big Cola, ya cuenta con una participación en el mercado colombiano del 8%.

No obstante, Postobón continúa a la cabeza con el 52.07%, seguido por la multinacional Coca Cola, con el 39.57%, logrando un registro de ventas el año pasado por 1.64 billones de pesos. Entre tanto, la firma peruana alcanzó en el 2010, una facturación por 346.000 millones de pesos.

Al revisar el consumo de preferencia en los hogares, indiscutiblemente Coca Cola sigue es la que se más consume con el 52.97%, seguido por Colombiana, con el 6.10 por ciento; en tercer lugar aparece la Sprite con el 5.57%. Con relación a las gaseosas que menos consumen los colombianos por unidades, la Crush y la Freskola, son las más bajas con el 0.02%, seguido por la popular con el 0.06%.

Al revisar la selección de la bebida por precio, entre las más apetecidas se encuentran: Coca Cola tiene la mayor tajada con el 542.97%, seguido por Postobón, con el 8.89%, Colombiana con el 5.27%, Sprite el 4.79%, Manzana, 4.45%. Quatro, 3.68%, Pepsi, 3.14% y Ginger, con el 3.01%.

El caso de Big Cola. Esta gaseosa es distribuida directamente por AJE Colombia E.U., la planta ubicada en Funza Cundinamarca. Desde allí se reparte a vendedores de distintos puntos de venta del país.

De origen peruano que inició en el negocio de las bebidas con la fabricación de la Kola Real a mediados de los años 80. La empresa ha invertido e el país, cerca de 20 millones de dólares y su producción alcanza las 200 mil cajas diarias. Según datos de la

Superintendencia de Sociedades, y basado en los estados financieros del año 2010 de la firma, ocupa la posición número siete dentro del sector bebidas. (Redacción económica, 2011)

Balanza comercial del sector (LEGISCOMEX, 2014)

En el 2013, las exportaciones colombianas de bebidas no alcohólicas sumaron USD14,1 millones, mientras que las importaciones en este mismo periodo totalizaron USD28,9 millones, lo que dio como resultado una balanza comercial deficitaria de USD14,7 millones.

Durante este año, los productos que más se importaron fueron el té, bebidas energizantes y bebidas hidratantes con USD18,7 millones. Seguido por las gaseosas, con USD9,2 millones, y agua normal y gaseada, con USD953.613.

El mismo orden de participación anteriormente mencionado se mantuvo para las exportaciones ya que el té, las bebidas energizantes y las bebidas hidratantes fueron las más vendidas en los mercados internacionales al totalizar USD10,2 millones. Le siguieron las gaseosas, con USD3,5 millones y el agua normal y gaseada, con USD294.450.

Tabla 6: Balanza Comercial de bebidas no alcohólicas en Colombia, 2013

Balanza Comercial de las bebidas no alcohólicas del 2013 en Colombia, valor USD			
Bebidas	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial
Gaseosas	3.581.828	9.205.179	-5.623.351
Agua normal y gaseada	294.450	953.613	-659.163
Té, bebidas energizantes y bebidas hidratantes	10.275.419	18.773.406	-8.497.987
Total	14.151.697	28.932.198	-14.780.501

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información del DANE y la DIAN

- **Tendencias mundiales, retos y oportunidades**

Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector

TLC con Estados Unidos: (MinComercio, Industria y Turismo, 2014)

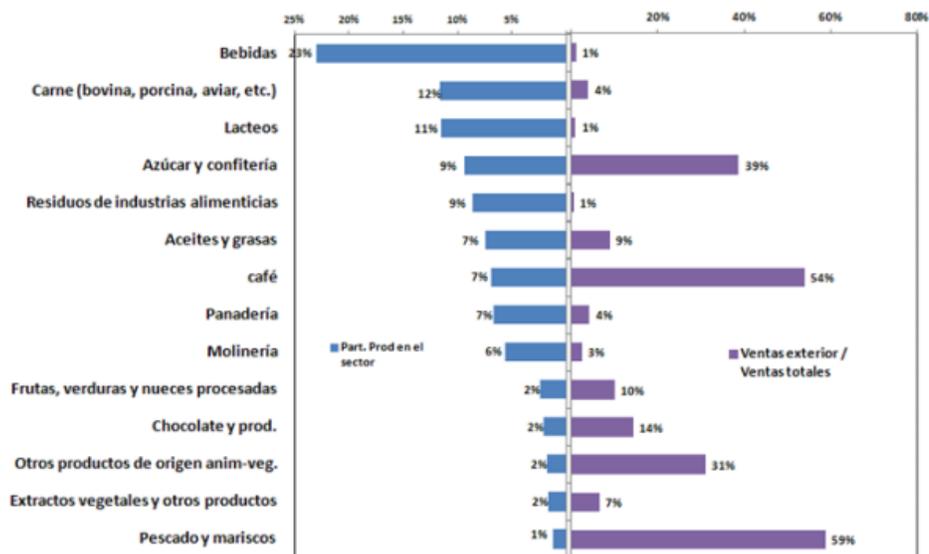
Gracias al Tratado, Colombia obtuvo acceso inmediato a la totalidad de su oferta industrial (99,9 por ciento). Esto incluye a los textiles y las confecciones, preferencias que van mucho más allá del ATPDEA, pues cubren sectores nuevos como las confecciones para el hogar, generando nuevas líneas de exportación.

De otro lado, Colombia otorgó a Estados Unidos acceso inmediato al 81,8 por ciento de los productos, de los cuales el 92,5 por ciento corresponde a materias primas y bienes de capital no producidos en el país.

Lo negociado en materia industrial corresponde a: Reducción de costos de producción, aumento de la competitividad nacional y la posibilidad de ofrecer mejores precios a los consumidores.

En agroindustria: confitería y snacks; harinería, molinería y panadería; extractos, esencias y derivados del café; azúcar de caña en bruto; piñas frescas o secas; flores y plantas vivas (rosas y claveles). En manufacturas: materiales de construcción (revestimientos); envases y empaques; sales y esteres del ácido cítrico; metalmecánica (hojas de sierras rectas para trabajar metal); autopartes (guarniciones para frenos que no contengan amianto); materiales de construcción (puertas, ventanas y sus marcos); instrumentos y aparatos (dientes artificiales); prendas de vestir (ropa interior, ropa de control y vestidos de baño); producción y diseño de telas; activewear; cueros y manufacturas de cuero; calzado (suelas y tacones de caucho o plástico, zapatos en cuero); textiles y confecciones (artículos de acampar, conjuntos de punto). En servicios, turismo de salud, BPO/IT; en la industria editorial, libros, folletos e impresos.

Gráfico 16: Principales productos y vocación exportadora del segmento agroindustrial.



Fuente: DANE: EAM, cálculos propios.

TLC con la UE: (MinComercio, Industria y Turismo, 2014)

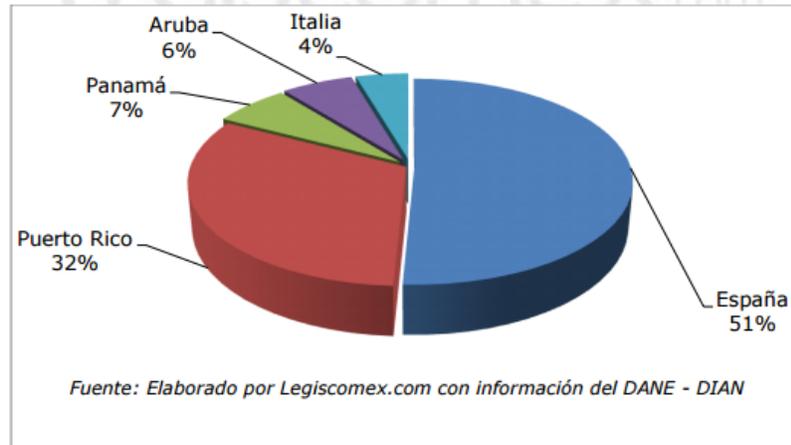
En materia de bienes industriales, incluida la pesca, 99,9% de las exportaciones de Colombia tendrán libre acceso sin aranceles a la UE, desde la entrada en vigencia del Acuerdo. En cuanto a las normas de origen para el sector industrial, Colombia logró flexibilizar una gran cantidad de productos que antes tenían una norma restrictiva en el SGP Plus. Esto le permitirá al país aprovechar las preferencias arancelarias con la UE de una mejor forma.

Principales exportadores e importadores de refrescos en el mundo

Importadores: (LEGISCOMEX, 2014)

El principal destino de las exportaciones de agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada fue España con el 46%, lo que equivale a USD1,6 millones. Le siguieron, Puerto Rico, con USD1,0 millones; Panamá, con USD213.370; Aruba, con USD201.295 millones, e Italia, con USD147.528 millones.

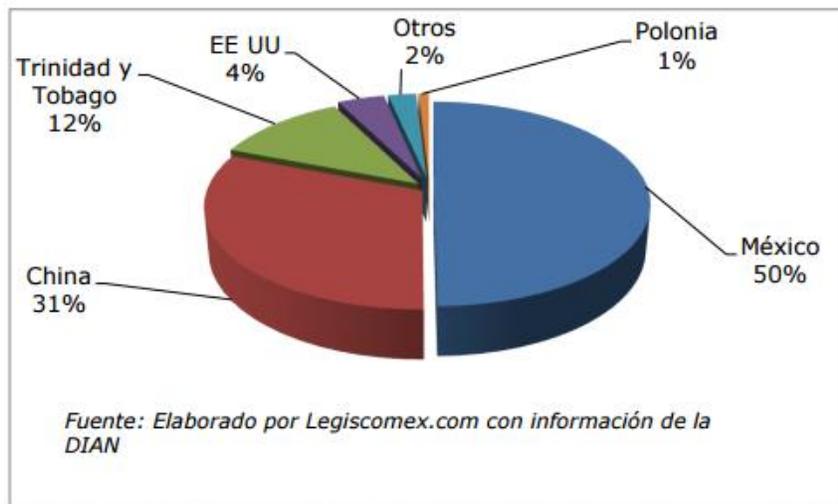
Gráfica 17: Principales países destino de agua, incluidos el agua mineral y la gaseada con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada en el 2013.



Exportadores: (LEGISCOMEX, 2014)

Así mismo, durante este periodo, México fue el principal proveedor con USD4,5 millones, lo que representó un 50% del total importado. Le siguieron China, con USD2,8 millones; Trinidad y Tobago, con USD1 millón, y EE UU, con USD379.227.

Gráfica 18: Principales proveedores de agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada en el 2013.



Empresas productoras a nivel nacional y regional (LEGISCOMEX, 2014)

El grupo de distribuidores e importadores de bebidas no alcohólicas en Colombia está conformado principalmente por Postobón, la empresa más antigua en la producción de gaseosas en el país, seguida por Coca Cola que incursionó en la década de los 30 y se posicionó como la transnacional líder del mercado, y finalmente la recién llegada Big Cola, empresa peruana y una de las principales competencias de Coca Cola en el mundo.

A continuación se presenta una descripción de las principales empresas con sus respectivas categorías y marcas más reconocidas:

Postobón

La empresa nació en Medellín en 1904 y su principal objetivo es la fabricación y distribución de bebidas gaseosas. Su estrategia se caracteriza principalmente en la elaboración de productos diferenciados, enfocados hacia la innovación, la diversificación de su portafolio y en la creación de procesos que le ofrezcan mejoras al sistema de distribución nacional. La incursión al mercado de bebidas suaves le ha permitido alcanzar un liderazgo relevante frente a otras compañías.

Se destaca que esta empresa desde 1970 maneja la franquicia de Pepsico en Colombia. El portafolio de Postobón en el mercado colombiano está conformado de la siguiente manera:

Tabla 7: Principales productos distribuidos por Postobón en Colombia

Productos de Postobón					
Bebidas carbonatadas	Jugos	Té	Agua	Hidratantes	Energizantes
Colombiana	Hit	Mr. Tea	Oasis	Squash Gatorade	Peak
Bretaña					
Freskola					
Hipinto	Hit Vital	Mr. Tea Light	Cristal		
Popular					
Pepsi					
7up					
Manzana	Tutti Frutti	Mr. Tea Té Verde	Cristal Sport		
Uva		Lipton Ice Tea	Cristal Vitality		
Naranja					
Limonada					
Speed		H2O			
Mountain Dew					

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información de Postobón S.A.

Coca cola

La alta diferenciación de su producto ha hecho que esta empresa se destaque como líder del segmento de bebidas gaseosas. A pesar de la incorporación de nuevas marcas con bajos precios, Coca Cola aún mantiene una significativa cuota en el mercado sin que se vea afectado su nivel de ingresos por los bajos costos de la competencia. Esto es gracias a la fuerte inversión publicitaria y a las estrategias de distribución que le permiten llegar al repartidor final a casi cualquier punto del país.

Cabe resaltar que los productos de The Coca Cola Company eran producidos y distribuidos en Colombia por Panamco, la mayor franquicia del sistema de Coca Cola para Latinoamérica, hasta que en el 2003 la empresa mexicana Femsa adquirió el 100% de Panamco, entrando a controlar sus diversas embotelladoras y distribuidoras.

El portafolio de productos que ofrece Coca Cola en el mercado Colombiano está integrado por:

Tabla 8: Principales productos distribuidos por Coca Cola en Colombia

Productos de Coca Cola					
Bebidas carbonatadas	Jugos	Té	Agua	Hidratantes	Energizantes
Coca Cola	Jugo del Valle Fresh	Fuze Tea	Brisa	Powerade	Red bull
Coca Cola Zero					
Sprite					
Sprite Zero					
Fanta					
Quatro	Jugo del Valle Frut	Manantial			
Premio					
Crush					
Kola Román					
Ginger Ale					
Schweppes					
Soda Schweppes					

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información de Coca Cola Colombia

AJE Colombia

Es la empresa productora de Big Cola, pertenece a la multinacional AJEGroup y comprende en un 10% del mercado de gaseosas en Colombia. La entrada de AJE en el país se basa en la alta demanda e inversión privada del sector desde el 2000, lo que motivó a que esta industria creara su fábrica en el 2007.

Tabla 9: Principales productos distribuidos por AjeGroup en Colombia

Productos de Aje Colombia					
Bebidas carbonatadas	Jugos	Té	Agua	Hidratantes	Energizantes
Big cola	Cifrut	Cool	Cielo	Sporade	Volt

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información de AjeColombia

La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2012 es Bavaria S.A. con \$ 3.991.777 millones, en segundo lugar se encuentra Industria Nacional de Gaseosas S.A. con ventas por \$1.891.167 millones y la tercera empresa más importante es Gaseosas Posada Tobón S.A. con ventas por \$992.284 millones.

Tabla 10: Primeras Empresas del Sector de Bebidas (\$ millones)

No	RazonSocial	Ventas	Acumulado Ventas	Acumulado Empresas	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad sobre Patrimonio	Endeudamiento	Utilidad Neta
1	BAVARIA S.A.	3.991.777	39,03%	1,59%	29,40%	22,48%	39,53%	1.173.644
2	INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S A	1.895.167	57,56%	3,17%	7,93%	16,42%	40,60%	150.352
3	GASEOSAS POSADA TOBON S.A.	922.284	66,57%	4,76%	10,52%	6,06%	17,27%	97.001
4	CERVECERIA UNION S.A	718.513	73,60%	6,35%	21,81%	16,78%	22,88%	156.677
5	CERVECERIA DEL VALLE, S. A.	684.213	80,29%	7,94%	53,12%	53,76%	16,43%	363.461

Fuente: BPR-Benchmark

Cifras de consumo de refrescos a nivel nacional e internacional

Las bebidas no alcohólicas se consumen en todas las poblaciones, siendo el estrato medio el mayor comprador con un 62% de participación, seguido por el bajo con un 29%, mientras el alto ocupa un 9% de dicha industria. Estas cifras están ligadas al crecimiento del país, ya que según datos del DANE, el consumo per cápita de estos refrescos creció un 7% durante los últimos cinco años (2009–2013).

El consumidor colombiano se siente atraído por los precios especiales y las promociones, específicamente aquellas que le obsequian otro producto (pague uno lleve dos). Así mismo, las personas están optando por adquirir bienes más saludables, con menos contenido de azúcar, grasas, altas adiciones de fibra, calcio, descafeinados y deslactosados.

Las ciudades que consumen mayores cantidades de gaseosas son Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, quienes sobresalen por ser las de mayor población. (LEGISCOMEX, 2014)

Investigación de mercado publicada por Euromonitor. En la presentación, se indicó: “Las bebidas carbonatadas son un símbolo aspiracional para los consumidores de bajos ingresos, que las disfrutan en momentos especiales junto a su familia”. La frase pertenece a Jonas Feliciano, analista de la industria de bebidas.

Según el especialista, “como en otras industrias, la preocupación de los consumidores por su salud y peso es una amenaza para los productores de bebidas gaseosas, pero la innovación en endulzantes y edulcorantes artificiales, como sabores que disfracen o enmascaren el gusto de estos, han ayudado a disminuir esta preocupación”.

¿Dónde vive la gente que más gaseosas per capita consumen?:

Argentina (131 litros per cápita por año), Chile (121), México (119), EE.UU. (112), Noruega (91), Bélgica (88), Uruguay (87), Arabia Saudita (79), Alemania (76) e Irlanda (74).
(Petovel, 2013)

Agremiación a la que se encuentra adscrita el sector (ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia , 2015)

ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia Cámara de la Industria de Bebidas

La Cámara de la Industria de Bebidas de la ANDI reúne a productores, embotelladores y comercializadores de bebidas en Colombia. Su objetivo es la realización de actividades y gestiones gremiales que propendan por el desarrollo integral de la industria, así como la promoción de los intereses sectoriales enmarcados en la búsqueda del bien común y con fundamento en el interés general del país.

Dentro de las categorías de productos comercializados por la industria se destacan: Bebidas gaseosas, aguas embotelladas con y sin gas, té listos para beber, bebidas hidratantes, bebidas energizantes, jugos, néctares, bebidas con fruta, bebidas a base de malta, refrescos y cervezas entre otros productos de un muy diverso portafolio.

La Cámara en desarrollo de sus obligaciones gremiales se encarga de:

- Representar, en concordancia con los principios de la ANDI, a los afiliados que forman parte de la Cámara en pro de la sostenibilidad de la industria de bebidas y el beneficio de los consumidores.
- Ejercer, como Cámara de la ANDI, el derecho de petición ante las instancias gubernamentales, sobre las materias propias y exclusivas del sector. En adición a lo anterior, participar como vocero en las consultas públicas y elaboración normativa.
- Asesorar a las entidades públicas y a la ANDI en el estudio de leyes o disposiciones específicas relacionadas con el fomento y/o reglamentación del sector de la industria de bebidas.

- Fomentar el desarrollo armónico del sector a través de estudios, investigaciones y propuestas relacionadas con la industria de bebidas.
- Unificar la opinión del sector para las negociaciones e iniciativas internacionales, y opinar ante la ANDI sobre el efecto que dichas negociaciones e iniciativas produzcan en los afiliados participantes en la Cámara.
- Representar a la Industria ante gremios y entidades públicas internacionales.
- Aprobar el programa anual de trabajo y presupuesto propio de funcionamiento.
- Las demás funciones que por solicitud de la Cámara o por iniciativa propia, le asigne la Junta de Dirección General y la Presidencia de la ANDI.

Y adelanta gestiones

- Política sanitaria
- Rotulado nutricional
- Publicidad
- Envases y empaques
- Post consumo
- Fomento de Hábitos y Estilos de vida saludables
- Distribución y Movilidad
- Acciones contra la Falsificación, contrabando y Usurpación de Marca
- Relaciones con Autoservicios, Grandes Superficies y Comercio Detallista
- Asesoría en trámites ante las entidades relacionadas con el sector

Innovación aplicada en las empresas del sector, diversificación.

Los cuatro determinantes de la competitividad son: (Universidad de la Salle, 2011)

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos y la tecnología que es el determinante para la innovación.
2. La naturaleza de la demanda interna en relación a la oferta del aparato productivo nacional, donde los demandantes presionan por artículos innovadores que se anticipen a sus necesidades.

3. La estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, incentivando la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos y tecnologías que contribuyan a la innovación de cadenas productivas.

4. Las condiciones del país en materia de creación, organización y manejo de las empresas y como se da la competencia en este, teniendo en cuenta los procesos de innovación, la ganancia y el riesgo.

Teniendo en cuenta los determinantes de competitividad los consumidores de bebidas no alcohólicas han aumentado paulatinamente gracias a la diversidad de productos que las compañías líderes están desarrollando, las innovaciones tecnológicas y de producción que han ayudado a esta diversificación.

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

En un sector con tal grado de concentración ha sido fundamental la innovación para destacarse entre las empresas, e incluso para poder competir. Ahora las tendencias de promoción de estilos de vida saludable han ocasionado el surgimiento y posicionamiento de nuevos productos y de cambios en la manera de promocionarlos, tratando de sembrar en el consumidor una visión y una actitud más amable frente a cada producto. Es decir, el objeto principal de una bebida ya no es sólo calmar la sed, sino además aportar nutrición, salud, belleza, energía y bienestar.

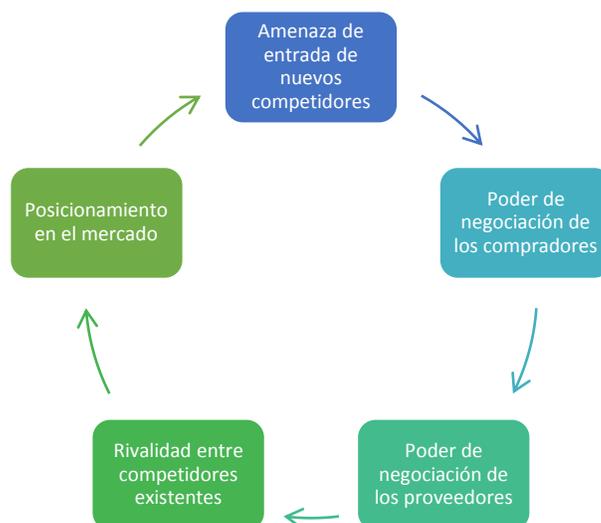
Ha sido tal el grado de innovación que el sector de bebidas no alcohólicas ha mejorado sus ventas y ha aumentado su productividad a pesar de los fenómenos climáticos de inestabilidad de épocas de lluvia o verano y del freno en el consumo en general de las familias. Las empresas han adoptado estrategias para intervenir en poblaciones masivas con novedosos empaques, presentaciones, variaciones en los precios; además del impulso que ha abierto paso a nuevos productos como los energizantes, las bebidas isotónicas y el té. (Universidad del Rosario, 2010)

Para el caso particular de Postobón, esta empresa se caracteriza igualmente por la diferenciación del producto pero dicha diferenciación está más enfocada a la innovación, pues esta empresa ha desarrollado variedad de productos propios, también se resalta su sistema de distribución a nivel nacional.

15. Análisis de la cadena de valor del sector:

15.1. Diamante de Porter:

Gráfico 19: Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia

Explicación de cada fuerza: (Universidad de la Salle, 2011)

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Economía de escala: En este sector, la alta tecnología existente en las plantas productoras permite producir grandes volúmenes, ocasionando una reducción de costos por unidad de producto.

Diferenciación del producto: En el sector bebidas no alcohólicas existen varias alternativas de productos pero son muy diferenciados entre ellos.

Canales de distribución: Si los canales de distribución no son eficientes, es necesario mayores inversiones para mejorarlos; esto ha sido un problema para varias empresas del sector.

Necesidades de capital: En este sector un nuevo entrante necesitaría grandes recursos financieros para intervenir en publicidad, investigación, tecnología e instalaciones para la producción, créditos al cliente, canales de distribución, que generaría pérdidas iniciales.

Legislación nacional: Para este sector no existen políticas nacionales específicas que impidan el ingreso de nuevos entrantes. Solo con cumplir los requisitos básicos es suficiente para obtener las licencias necesarias para entrar en funcionamiento; además de tener mayores exenciones si se trata de empresas transnacionales con altos capitales.

- **Poder de negociación de los compradores:**

En el sector de bebidas no alcohólicas, los principales compradores son los distribuidores secundarios que pueden influir en el poder de decisión de compra de los consumidores finales, ya que pueden ofrecer precios especiales, primas extras, suministro de estantería o publicidad del establecimiento, etc.

Debido a que el mercado se caracteriza como un cuasi duopolio, los pequeños consumidores son precio aceptantes. Su poder en el mercado no es tan fuerte, y este se define principalmente en el cambio o sustitución de producto, dado los precios, promociones, descuentos y demás.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

En el sector de bebidas no alcohólicas la mayor dependencia en cuanto a proveedores se da por los insumos para el desarrollo exclusivo de nuevos sabores en los productos. Existen en este sector otros proveedores como son los de envases (botellas y cajas plásticas) que normalmente pertenecen al mismo grupo económico, en el caso de Postobón y Coca Cola cuentan con su propia embotelladora.

En el caso de otros insumos como azúcar y ácidos, solamente se da el caso de integración vertical en el grupo Ardila Lulle que posee ingenios azucareros e industrias productoras de aditivos.

Cabe resaltar que las empresas utilizan la integración vertical para disminuir costos y dependencia de proveedores externos.

- **Rivalidad entre competidores existentes:**

En el sector se cuenta con 33 empresas de las cuales 2 representan la mayor cuota del mercado; si bien existe rivalidad y lucha por la participación del mercado de las más pequeñas, es evidente que el sector se encuentra perfectamente dividido y que ese orden no se altera desde hace varios años.

Crecimiento del sector: El sector se caracteriza por un cuasi duopolio conformado por Coca Cola y Postobón, a lo cual nuevas empresas llegan a darle dinamismo y obliga a las empresas consolidadas a diversificar su línea de productos.

Falta de diferenciación o costos cambiantes: En el sector existe una fuerte diferenciación de los productos, que se da principalmente por marcas y sabores.

- **Posicionamiento en el mercado:**

Luego de la apertura económica las empresas tuvieron que pensar en incursionar en nuevos mercados y cambiar sus estrategias, ya solo buscaban la permanencia de ciertos productos en el mercado, sin ningún tipo de riesgo.

Coca Cola se destaca como marca líder en el segmento de bebidas no alcohólicas se caracteriza por su alta diferenciación de producto que se debe principalmente a la recordación de su imagen; esto le ha permitido mantener su cuota de mercado sin afectar significativamente su nivel de precios, además de contar con una alta inversión en publicidad.

Por su parte Postobón se caracteriza igualmente por la diferenciación del producto pero dicha diferenciación está más enfocada a la innovación, pues esta empresa ha desarrollado variedad de productos propios, también se resalta su sistema de distribución a nivel nacional. Finalmente Big Cola se caracteriza por sus bajos precios, aunque sus productos no son tan diferenciados, estos van dirigidos a los consumidores con menor poder adquisitivo, hasta hace poco tuvo que invertir un mayor porcentaje en publicidad, para dar a conocer su marca, se perfila como una posible líder en el sector.

16. Análisis de la Cadena de valor del sector

Gráfico 20: Cadena de valor sector bebidas no alcohólicas



Fuente: Elaboración propia

Infraestructura de la empresa:

La compañía Postobón SA cuenta con una estructura geográfica nacional para llevar a cabo una estrategia de abastecimiento en el país tiene 7 plantas productoras de gaseosas, jugos y aguas, instaladas en las principales ciudades del país, y otras 20 que funcionan bajo la modalidad de franquicia y distribución, situadas en el resto del territorio nacional contando así con la capacidad necesaria para satisfacer la demanda del mercado colombiano en forma eficiente.

Además de la infraestructura externa de logística la empresa ha identificado puntos claros dentro de la compañía para mantener su competitividad dentro del sector, y así mismo mantener el liderato en innovación y desarrollo de productos. Las siguientes son las actividades que componen esta área:

Planificación: se ha determinado que la compañía deberá seguir administrando los recursos como costos y gastos de una manera predeterminada y así mantener áreas como investigación y desarrollo de productos y la creación de nuevos diseños y empaques.

Control de áreas: uno de los pilares de la infraestructura de la empresa ya que es la encargada de vigilar y controlar las áreas de la compañía.

I + D: investigación y desarrollo como ya lo nombrábamos anteriormente la empresa debe continuar y fortalecer esta área ya que es la que lo caracteriza y mantiene líder en el mercado.

Gestión de recurso humano

Según la compañía, sus empleados son un recurso muy importante y son los responsables últimos de la empresa. (Cuenta con 2.913 colaboradores.)

POSTOBON SA tiene un compromiso continuado hacia la formación y la creación de un lugar de trabajo libre de discriminación y fatiga. De esta forma sus empleados pueden proporcionar al producto la calidad deseada. La compañía proporciona el entrenamiento y herramientas necesarias para hacer frente a un mercado cambiante y para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Contratación del personal: tipo de contratación El 31,59% son empleados directos, el 31,03% temporal, El 30,24% tienen contrato para distribución, El 5,53% tienen contrato de outsourcing y El 1.61% son practicantes del Sena.

Postobón exige y se esmera porque sus trabajadores sean íntegros y amables no solo con sus jefes sino con todos sus compañeros de trabajo con la intención de que el ambiente de trabajo sea lo más productivo y eficiente para que su salud y bienestar no se vean afectados.

Desarrollo del personal: En este sentido, vale la pena destacar los programas de promoción interna y capacitación para incentivar el fortalecimiento y el desarrollo de competencias, los beneficios económicos reglamentados en las normas internas, convenios y pactos colectivos para mejorar su calidad de vida y el de sus familias mediante programas que buscan el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Responsabilidad social: La compañía seguirá invirtiendo en programas e iniciativas con alto impacto social y ambiental que mejoren la calidad de vida de las comunidades a las que pertenecemos. Consecuente con lo anterior, Postobón comenzó su participación activa en el fondo de agua Cuenca verde el cual tiene como propósito, entre otros, el cuidado y la conservación de las cuencas de los embalses La Fe y Río grande II, que proveen el agua para 3.5 millones de habitantes del Valle de Aburrá, y cerca de 35 mil pobladores del Norte y el Oriente antioqueño.

Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo

Esta es una de las áreas primordiales para Postobón ya que su fortaleza promocional de innovación se encuentra acá donde nacen las iniciativas y proyectos que terminan siendo exitosos en la mayoría de los casos por lo tanto es un área que se pretende fortalecer en todos los ámbitos posibles como lo siguiente.

En desarrollo tecnológico se han adelantado iniciativas que conducen a una operación más eficiente. Para ello, se realizaron inversiones de hardware, principalmente en nuevas

impresoras y terminales portátiles, nuevos equipos de cómputo, y actualización de los sistemas de copias de seguridad y servidores.

Gestión de desarrollo: La compañía cuenta con 30 índices de gestión, herramienta por medio de la cual mide el desempeño de las Plantas Embotelladoras y los Centros de Distribución, permitiendo analizar la gestión en las áreas administrativas, producción, ventas, distribución, calidad, servicio al cliente, etc.

ReCon: es un programa global de PepsiCo Internacional en favor mejores prácticas y estándares: Optimizar el uso de agua y energéticos en la fuente, en el proceso y en la descarga y Minimizar el impacto del uso de agua y energéticos en las comunidades

Aplicaciones web: Por su parte, la gestión informática en términos de software permitió la implementación de nuevos módulos para facilitar el manejo del personal, administrar los activos publicitarios en el mercado y las promociones a nivel central, además de supervisar el canal moderno y los clientes especiales.

Abastecimiento

En esta fase de la cadena de valor, POSTOBON SA se aprovisiona de materias primas de calidad, lo que repercute en la calidad final del producto sus proveedores son seleccionados y en la mayoría de los casos capacitados para cumplir con los requisitos de alta calidad.

Maquinaria y equipos: Nuestros equipos son de la más alta tecnología para garantizar que nuestros procesos se mantengan bajo control y entreguen productos que cumplan con las especificaciones establecidas por las normas nacionales e internacionales, contamos con líneas H&K, KRONES, MEYER, O-H, CARBALLO, y CROWN, entre otras.

El servicio y el mejoramiento continuo de los procesos constituyen la base de nuestra gestión, así logramos brindar a los consumidores la mejor opción del mercado, en cuanto a calidad y servicio.

La estandarización bajo el modelo de la norma ISO 9000 y el sello de conformidad ICONTEC, nos permiten asegurar que en todas las etapas del proceso, cumplimos con

nuestro compromiso. La capacidad instalada permite cubrir las necesidades de producto que se presentan durante los meses de mayor demanda, que suelen ser del orden de un 30 % adicional.

Marketing

Uno de los grandes recursos de la empresa (sino el más importante) son sus marcas. Y para mantenerlas, POSTOBON ha sido uno de los precursores de la publicidad a gran escala, Así podemos resumir los elementos diferenciadores en los siguientes:

- Acercamiento multifocal.
- Producto y marca de POSTOBON SA
- Diseño de nuevos productos.
- Búsqueda de la calidad, a través de: La dirección, los empleados, la producción y el aprovisionamiento.

17. Matriz de valoración competitiva

Tabla 11: Matriz de valoración de factores competitivos Postobón y sector de bebidas no alcohólicas

MATRÍZ DE VALORACIÓN DE FACTORES COMPETITIVOS POSTOBÓN Y SECTOR DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS															
VARIABLES INDICADORES	No	POND. GENERAL	POND. GRUPAL	VALORACIÓN										RESULTADO GRUPAL	RESULTADO TOTAL
				DEBILIDAD			NORMAL			FORTALEZA					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
CONTEXTO EMPRESARIAL		40%													
Fortaleza en el talento humano	2		0,30							X				2,40	
Cultura empresarial	3		0,20						X					1,40	
Producto de óptima calidad	1		0,50								X			4,50	
TOTAL GRUPO			1,00											8,30	3,32
CONTEXTO NACIONAL DEL SECTOR		30%												3,32	
Producto interno bruto	7		0,05						X					0,40	
Importaciones	8		0,05		X									0,15	
Exportaciones	6		0,05						X					0,40	
Políticas Gubernamentales	2		0,20		X									0,60	
Infraestructura	4		0,15					X						0,90	
Transparencia en uso de recursos	5		0,05							X				0,45	
Niveles de empleo	3		0,15						X					1,20	
Investigación y desarrollo	1		0,30					X						1,80	
TOTAL GRUPO			1,00											5,90	1,77
CONTEXTO INTERNACIONAL		30%												1,77	
Posición competitiva	1		0,40									X		4,00	
Economía para efectuar negocios	2		0,30						X					2,40	
Capacidad para hacer negocios	3		0,30						X					2,40	
TOTAL GRUPO			1,00											8,80	2,64
TOTAL													7,73		

Fuente: Productividad UPB

Se realiza análisis a la Matriz de Valoración de Factores Competitivos de Postobón y Sector de Bebidas No Alcohólicas teniendo en cuenta la Valoración de Factores-Contexto País. Se evidencia que el valor total que arrojó como resultado dicha evaluación es 7,73, la cual se halla dentro del rango de valoración competitiva de 7 a 10 que indica Oportunidad País.

Se encuentra que este óptimo resultado es muestra de la cantidad de fortalezas que la empresa y/o el sector presentan. Como se puede observar, la mayoría de ventajas se encuentran en el contexto empresarial y en el contexto internacional.

En cuanto al contexto empresarial, se considera que el ítem correspondiente a Producto de Óptima Calidad es el que mayor peso tiene y favorablemente es el que la empresa lleva a cabo de forma correcta, esto quiere decir que la empresa se ha esforzado por elevar y mantener sus niveles de calidad del proceso de fabricación de las bebidas no alcohólicas. Por ende, se entiende que para llevar a cabo dicho objetivo con éxito, Postobón ha reforzado aspectos como fortalecer el talento humano para así poder generar una cultura empresarial destacable.

Por su parte, el contexto internacional resalta variables como la Posición Competitiva que se genera a partir del valor agregado y reconocimiento a nivel nacional que la empresa por años se ha preocupado por labrar. La posición competitiva de Postobón comprende indicadores significativos como contribución al empleo del país y a su PIB, respaldo al deporte como promotor de competencia sana y, no menos importante, posicionamiento de marca a nivel internacional como entidad representativa del crecimiento económico colombiano.

El contexto nacional del Sector tiene posibles ítems aceleradores del proceso de internacionalización de las empresas correspondientes a dicho mercado. Factores tales como la Investigación y Desarrollo, las Exportaciones y la Transparencia en Uso de Recursos son altamente importantes para la eficaz puesta en marcha de comercialización de productos exitosos en terreno internacional. La investigación y desarrollo hacen que la compañía progrese en todos sus niveles de cadena de valor y por ende pueda exportar productos apetecidos a nivel mundial que requieren mayor competitividad para incursionar en mercados agresivos, para ello es necesario que se lleve a cabo un correcto uso de recursos que le permita a la empresa eliminar requisitos no arancelarios y así poder entrar fácilmente a disputar áreas trascendentales en la comercialización de bebidas no alcohólicas.

Finalmente, se considera que Postobón es una empresa que tiene altas posibilidades de entrar a la llamada “guerra de colas”, si logra incrementar su infraestructura, adquirir mayor apoyo por parte del Gobierno colombiano e invertir más en investigación y desarrollo.

18. Análisis de la compañía

Tabla 12: DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Amenazas de paros por parte de los sindicatos. • Precios no apetecibles para los estratos bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor competitividad por implementación de normas como la ISO 14000 y las OSHAS 18000. • Dinámica de demanda favorable en los últimos años, tendencia creciente en el consumo de bebidas por persona. • El consumo de bebidas en el país aún es baja con respecto a otros países de la región por lo que las compañías aún tienen márgenes de expansión en el mercado. • El tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos que entró en vigencia en 2012 elimina los aranceles para el comercio de jugos y agua embotellada facilitando el acceso a ese mercado externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria y experiencia en el sector de bebidas no alcohólicas. • Certificación con ISO 9000. • Diversidad de productos que ofrecen al mercado. • Moderna flota de transporte para la distribución de sus productos. • Alta inversión en tecnología garantizando controles de calidad sobre los productos. • Ubicaciones estratégicas de las plantas de producción. • Gama diversificada de productos y referencias ofrecidas. • Demanda considerable que ejercen los consumidores sobre los productos. • La variedad de marcas de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia a nivel internacional. • Problemas para aumentar el abastecimiento interno por dificultades de movilidad (falta de infraestructura vial en el país) • Tendencia de la población a consumir bebidas más naturales y menos carbonatadas. • Ingreso al país de nuevos productos por tratados de libre comercio. • El subsector de las gaseosas ha sido objeto de varios proyectos de ley para subsidio de los sistemas salud y gobiernos locales, la aprobación de estas iniciativas reduciría sustancialmente los beneficios de las empresas del sector. • Disminuciones de la tasa de cambio que dificultan la comercialización externa de los

	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de acuerdos comerciales con países como Canadá y Argentina que eliminan los aranceles de importación de los insumos del subsector de cervezas. • El cultivo propio de cereales y los nuevos proyectos de este tipo en el país podrían reducir sustancialmente el costo de producción del subsector cervecero. 	<p>productos ofertados permiten acceder a distintos fragmentos del mercado mediante precios y calidades diferenciadas.</p>	<p>productos del sector.</p>
--	---	--	------------------------------

19. Análisis del producto

Tabla 13: Ficha técnica de gaseosa Manzana Postobón

Gaseosa Manzana Postobón S.A.	
Partida Arancelaria:	220210
Descripción:	La marca Postobón se enfoca en el desarrollo de bebidas con sabores frutales. Estamos ante una de las bebidas carbonatadas con sabor a manzana con mayor consumo en Colombia. A razón de esto y al gran número de colombianos (aprox. 22.000 habitantes) en Chile, es un excelente producto para iniciar ventas en este territorio.
Especificaciones técnicas:	Aguas carbonatada, azúcar (AC. Cítrico E330), conservante (benzonato sódico E211), sabores naturales y artificiales y colorantes artificiales (rojo 5 E122, amarillo 5 E102 y negro brillante E151), tartrazina, conservante (sorbato de potasio – E202). Color rosado (pantone 183C)
Presentación:	Botella pet de 2,50 litros, tapa de plástico hermética, con fecha de caducidad y número de lote impreso por el fabricante.
	Botella pet de 300ml, tapa de plástico hermética con fecha de caducidad y número de lote impreso por el fabricante.
	Lata de aluminio de 33ml.

20. Análisis Financiero

20.1. Análisis Vertical Postobón

Counts	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Cash and Banks	\$53.554,37	\$33.873,74	\$37.328,08	\$44.682,20	\$44.437,97	3,59 %	2,21 %	2,25 %	2,31 %	2,25 %
Short Term Investments	\$125.765,88	\$81.046,50	\$66.308,61	\$29.011,77	\$31.943,81	8,43 %	5,28 %	4 %	1,5 %	1,62 %
Account Receivables (Trade)	\$26.537,55	\$29.939,99	\$41.867,56	\$40.246,38	\$40.478,79	1,78 %	1,95 %	2,53 %	2,09 %	2,05 %
Inventory	\$42.535,65	\$46.796,15	\$56.633,94	\$50.857,92	\$58.709,30	2,85 %	3,05 %	3,42 %	2,63 %	2,97 %
Taxes, Contributions Pre Payments	\$5.514,20	\$5.487,41	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,37 %	0,36 %	0 %	0 %	0 %
Other Debtors	\$23.258,17	\$20.477,06	\$56.878,48	\$30.500,02	\$17.784,21	1,56 %	1,34 %	3,43 %	1,58 %	0,9 %
Deferred Assets	\$358,56	\$311,63	\$657,06	\$770,75	\$3.735,99	0,03 %	0,03 %	0,04 %	0,04 %	0,19 %
Current Assets	\$277.524,36	\$217.932,47	\$259.673,72	\$196.069,04	\$197.090,07	18,6 %	14,18 %	15,64 %	10,14 %	9,97 %
Fixed Assets	\$492.042,87	\$610.148,51	\$634.326,55	\$817.432,07	\$852.339,24	32,97 %	39,69 %	38,2 %	42,26 %	43,1 %
Intangible Assets (Net)	\$9.002,46	\$45.707,55	\$42.209,62	\$25.618,44	\$38.297,32	0,61 %	2,98 %	2,55 %	1,33 %	1,94 %
Investments	\$79.704,33	\$85.589,69	\$85.275,66	\$99.230,95	\$96.691,54	5,34 %	5,57 %	5,14 %	5,13 %	4,89 %
Others Accounts Receivables (long term)	\$73.622,63	\$15.638,02	\$20.460,41	\$1.152,78	\$16.069,89	4,94 %	1,02 %	1,24 %	0,06 %	0,82 %
Long Term Receivables	\$22.250,27	\$23.284,62	\$37.493,23	\$25.297,22	\$19.802,08	1,5 %	1,52 %	2,26 %	1,31 %	1,01 %
Deferred Assets	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$21.249,41	0 %	0 %	0 %	0 %	1,08 %
Other Long Term Assets	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Re-Valuations	\$538.695,15	\$539.339,57	\$581.102,15	\$769.615,52	\$736.473,05	36,09 %	35,08 %	35 %	39,79 %	37,24 %
Total Long Term Assets	\$1.215.317,71	\$1.319.707,95	\$1.400.867,62	\$1.738.346,98	\$1.780.922,52	81,41 %	85,83 %	84,37 %	89,87 %	90,04 %
Total Assets	\$1.492.842,07	\$1.537.640,42	\$1.660.541,34	\$1.934.416,02	\$1.978.012,59	100 %				
Financial Obligations	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Suppliers	\$54.964,57	\$52.965,13	\$65.956,31	\$66.284,50	\$56.101,36	15,77 %	17,03 %	19,28 %	19,84 %	16,06 %
Short Term Accounts Payable	\$102.727,59	\$83.228,91	\$69.365,92	\$86.039,81	\$91.357,21	29,47 %	26,76 %	20,28 %	25,75 %	26,15 %
Payroll-related Liabilities	\$1.510,74	\$1.994,78	\$6.234,85	\$8.095,60	\$9.940,77	0,44 %	0,65 %	1,83 %	2,43 %	2,85 %
Taxes Payable	\$8.561,24	\$28.747,27	\$62.225,45	\$37.696,33	\$36.626,71	2,46 %	9,25 %	18,19 %	11,29 %	10,49 %
Estimated and Provisions	\$4.478,79	\$2.174,26	\$2.746,74	\$2.562,45	\$3.147,31	1,29 %	0,7 %	0,81 %	0,77 %	0,91 %
Deferred Liabilities	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Bonds and Commercial Papers	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Other Short Term Liabilities	\$116,71	\$925,33	\$0,00	\$0,00	\$3.799,22	0,04 %	0,3 %	0 %	0 %	1,09 %
Total Current Liability	\$172.359,63	\$170.035,68	\$206.529,27	\$200.678,71	\$200.972,59	49,44 %	54,67 %	60,37 %	60,06 %	57,52 %

Long Term Financial Obligations	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Suppliers - Long Term	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Long Term Accounts Payable	\$167.856,37	\$131.959,87	\$98.023,78	\$111.836,92	\$133.928,00	48,15 %	42,43 %	28,66 %	33,47 %	38,34 %
Long Term Labor Liabilities	\$470,78	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,14 %	0 %	0 %	0 %	0 %
LT Estimated Liab. and Provisions	\$7.951,99	\$9.078,50	\$8.863,37	\$8.705,14	\$9.002,08	2,29 %	2,92 %	2,6 %	2,61 %	2,58 %
Long term Deferred Liabilities	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Bonds and Commercial Papers - Long Term	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Other Long Term Liabilities	\$0,00	\$0,00	\$28.717,54	\$12.928,29	\$5.493,86	0 %	0 %	8,4 %	3,87 %	1,58 %
Long Term Liabilities	\$176.279,14	\$141.038,37	\$135.604,69	\$133.470,34	\$148.423,95	50,57 %	45,34 %	39,64 %	39,95 %	42,49 %
Total Liabilities	\$348.638,77	\$311.074,04	\$342.133,96	\$334.149,05	\$349.396,53	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Capital	\$120,95	\$120,95	\$120,95	\$120,95	\$120,95	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
Capital Surplus	\$14.879,92	\$11.242,79	\$10.585,58	\$20.933,06	\$21.779,88	1 %	0,74 %	0,64 %	1,09 %	1,11 %
Other Reserves	\$331.467,84	\$422.616,23	\$510.215,37	\$596.772,12	\$679.770,86	22,21 %	27,49 %	30,73 %	30,86 %	34,37 %
Equity Appreciation	\$157.869,50	\$153.639,14	\$115.824,07	\$115.824,07	\$115.824,07	10,58 %	10 %	6,98 %	5,99 %	5,86 %
Preferred Capital Stock	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Period Earnings	\$101.169,93	\$99.607,70	\$100.559,25	\$97.001,25	\$74.647,25	6,78 %	6,48 %	6,06 %	5,02 %	3,78 %
Retained Earnings	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Valuation Surplus	\$538.695,15	\$539.339,57	\$581.102,15	\$769.615,52	\$736.473,05	36,09 %	35,08 %	35 %	39,79 %	37,24 %
Total Liabilities and Net Worth	\$1.492.842,07	\$1.537.640,42	\$1.660.541,34	\$1.934.416,02	\$1.978.012,59	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Accrued Depreciation	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Total Net Worth	\$1.144.203,30	\$1.226.566,38	\$1.318.407,38	\$1.600.266,97	\$1.628.616,06	76,65 %	79,77 %	79,4 %	82,73 %	82,34 %
Other Current Assets	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Other shareholder equity	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

La empresa muestra una gran variación en el rubro inversiones a corto plazo, que comprende las cuentas que registran las inversiones en acciones, cuotas, títulos valores, papeles comerciales adquiridos por el ente económico de manera temporal o permanente, con la finalidad de mantener una reserva secundaria de liquidez, establecer relaciones económicas con otras entidades o para cumplir con disposiciones legales o reglamentarias. Las inversiones en activos corrientes han disminuido alrededor de un 6%, presenten una disminución de un 9%, en su capital de trabajo, lo cual es un bajo rendimiento de este activo dentro del total de activos.

Por otro lado, se encuentran las inversiones en capital fijo las cuáles en el transcurso de los años han aumentado en un 11%, lo que representa que la empresa ha realizado diferentes tipos de inversiones en maquinaria, apertura de nuevas plantas y compra de nuevo equipo. A pesar de lo anterior sus cuentas a pagar a largo plazo descienden aproximadamente 9%, en los últimos 5 años, lo que proyecta que a pesar de sus nuevas adquisiciones, no fueron realizadas a crédito o no tienen un gran impacto dentro de los pasivos, a pesar de mostrar una variación brusca.

20.2. Análisis Vertical PyG Postobón

Counts	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Sales	\$775.437,49	\$830.521,11	\$869.050,25	\$922.283,89	\$964.628,63	100%	100%	100%	100%	100%
Cost of Goods Sold	\$356.239,59	\$363.849,04	\$380.733,25	\$389.965,99	\$419.721,55	45,95%	43,81%	43,82%	42,29%	43,52%
Gross Profit	\$419.197,91	\$466.672,08	\$488.316,99	\$532.317,90	\$544.907,08	54,06%	56,2%	56,19%	57,72%	56,49%
Administrative and General Expenses	\$104.330,73	\$97.193,28	\$94.852,70	\$94.440,99	\$102.775,43	13,46%	11,71%	10,92%	10,24%	10,66%
Selling Expenses	\$209.884,36	\$246.991,67	\$241.372,64	\$296.633,59	\$305.908,10	27,07%	29,74%	27,78%	32,17%	31,72%
Operational Profit	\$104.982,82	\$122.487,13	\$152.091,66	\$141.243,32	\$136.223,54	13,54%	14,75%	17,51%	15,32%	14,13%
Total non-operating expenses	\$19.875,90	\$14.368,67	\$19.243,78	\$17.527,92	\$27.274,19	2,57%	1,74%	2,22%	1,91%	2,83%
Total non-operating revenue	\$21.377,06	\$22.655,92	\$18.746,19	\$20.745,46	\$13.836,47	2,76%	2,73%	2,16%	2,25%	1,44%
Inflation Adjustments	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	0%	0%	0%	0%
Profit Before Income Taxes	\$106.483,98	\$130.774,38	\$151.594,07	\$144.460,86	\$122.785,82	13,74%	15,75%	17,45%	15,67%	12,73%
Income Tax	\$5.314,05	\$31.166,68	\$51.034,81	\$47.459,61	\$48.138,58	0,69%	3,76%	5,88%	5,15%	5%
Net Income	\$101.169,93	\$99.607,70	\$100.559,25	\$97.001,25	\$74.647,25	13,05%	12%	11,58%	10,52%	7,74%

Dentro del estado de resultados no se evidencian cambios significativos, en las cuentas, lo cual indica que tiene una estabilidad en sus ventas, donde las mismas cubren de manera eficiente cada uno de los deudores a corto plazo y diferentes gastos operacionales.

20.3. Análisis Horizontal Postobón

Counts	Variación 2009 - 2010				Variación 2010 - 2011				Variación 2011 - 2012				Variación 2012 - 2013			
	2009	2010	V. Absoluta	V. Relativa	2010	2011	V. Absoluta	V. Relativa	2011	2012	V. Absoluta	V. Relativa	2012	2013	V. Absoluta	V. Relativa
Cash and Banks	\$53.554,37	\$33.873,74	-\$19.680,63	36,75%	\$33.873,74	\$37.328,08	\$3.454,34	10,2%	\$37.328,08	\$44.682,20	\$7.354,12	19,71%	\$44.682,20	\$44.437,97	-\$244,23	-0,55%
Short Term Investments	\$125.765,88	\$81.046,50	-\$44.719,38	35,56%	\$81.046,50	\$66.308,61	\$14.737,89	-18,19%	\$66.308,61	\$29.011,77	-\$37.296,84	56,25%	\$29.011,77	\$31.943,81	\$2.932,04	10,11%
Account Receivables (Trade)	\$26.537,55	\$29.939,99	\$3.402,44	12,83%	\$29.939,99	\$41.867,56	\$11.927,57	39,84%	\$41.867,56	\$40.246,38	-\$1.621,18	-3,88%	\$40.246,38	\$40.478,79	\$232,42	0,58%
Inventory	\$42.535,65	\$46.796,15	\$4.260,50	10,02%	\$46.796,15	\$56.633,94	\$9.837,79	21,03%	\$56.633,94	\$50.857,92	-\$5.776,02	-10,2%	\$50.857,92	\$58.709,30	\$7.851,38	15,44%
Taxes, Contributions Pre Payments	\$5.514,20	\$5.487,41	-\$26,79	-0,49%	\$5.487,41	\$0,00	-\$5.487,41	-100%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Other Debtors	\$23.258,17	\$20.477,06	-\$2.781,11	11,96%	\$20.477,06	\$56.878,48	\$36.401,42	177,77%	\$56.878,48	\$30.500,02	-\$26.378,46	46,38%	\$30.500,02	\$17.784,21	\$12.715,81	-41,7%
Deferred Assets	\$358,56	\$311,63	-\$46,93	13,09%	\$311,63	\$657,06	\$345,43	110,85%	\$657,06	\$770,75	\$113,69	17,31%	\$770,75	\$3.735,99	\$2.965,24	384,73%
Current Assets	\$277.524,36	\$217.932,47	-\$59.591,89	21,48%	\$217.932,47	\$259.673,72	\$41.741,25	19,16%	\$259.673,72	\$196.069,04	-\$63.604,68	-24,5%	\$196.069,04	\$197.090,07	\$1.021,03	0,53%
Fixed Assets	\$492.042,87	\$610.148,51	\$118.105,64	24,01%	\$610.148,51	\$634.326,55	\$24.178,04	3,97%	\$634.326,55	\$817.432,07	\$183.105,52	28,87%	\$817.432,07	\$852.339,24	\$34.907,17	4,28%
Intangible Assets (Net)	\$9.002,46	\$45.707,55	\$36.705,09	407,73%	\$45.707,55	\$42.209,62	-\$3.497,93	-7,66%	\$42.209,62	\$25.618,44	-\$16.591,18	39,31%	\$25.618,44	\$38.297,32	\$12.678,88	49,5%
Investments	\$79.704,33	\$85.589,69	\$5.885,36	7,39%	\$85.589,69	\$85.275,66	-\$314,03	-0,37%	\$85.275,66	\$99.230,95	\$13.955,29	16,37%	\$99.230,95	\$96.691,54	-\$2.539,41	-2,56%
Others Accounts Receivables (long term)	\$73.622,63	\$15.638,02	-\$57.984,61	78,76%	\$15.638,02	\$20.460,41	\$4.822,39	30,84%	\$20.460,41	\$1.152,78	-\$19.307,63	94,37%	\$1.152,78	\$16.069,89	\$14.917,11	1294,02%
Long Term Receivables	\$22.250,27	\$23.284,62	\$1.034,35	4,65%	\$23.284,62	\$37.493,23	\$14.208,61	61,03%	\$37.493,23	\$25.297,22	-\$12.196,01	32,53%	\$25.297,22	\$19.802,08	-\$5.495,14	-21,73%
Deferred Assets	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$21.249,41	\$21.249,41	0%
Other Long Term Assets	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Re-Valuations	\$538.695,15	\$539.339,57	\$644,42	0,12%	\$539.339,57	\$581.102,15	\$41.762,59	7,75%	\$581.102,15	\$769.615,52	\$188.513,37	32,45%	\$769.615,52	\$736.473,05	\$33.142,47	-4,31%
Total Long Term Assets	\$1.215.317,71	\$1.319.707,95	\$104.390,24	8,59%	\$1.319.707,95	\$1.400.867,62	\$81.159,68	6,15%	\$1.400.867,62	\$1.738.346,98	\$337.479,36	24,1%	\$1.738.346,98	\$1.780.922,52	\$42.575,54	2,45%
Total Assets	\$1.492.842,07	\$1.537.640,42	\$44.798,35	3,01%	\$1.537.640,42	\$1.660.541,34	\$122.900,92	8%	\$1.660.541,34	\$1.934.416,02	\$273.874,68	16,5%	\$1.934.416,02	\$1.978.012,59	\$43.596,58	2,26%
Financial Obligations	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Suppliers	\$54.964,57	\$52.965,13	-\$1.999,44	-3,64%	\$52.965,13	\$65.956,31	\$12.991,18	24,53%	\$65.956,31	\$66.284,50	\$328,20	0,5%	\$66.284,50	\$56.101,36	\$10.183,14	-15,37%
Short Term Accounts Payable	\$102.727,59	\$83.228,91	-\$19.498,68	18,99%	\$83.228,91	\$69.365,92	\$13.862,99	-16,66%	\$69.365,92	\$86.039,81	\$16.673,89	24,04%	\$86.039,81	\$91.357,21	\$5.317,41	6,19%
Payroll-related Liabilities	\$1.510,74	\$1.994,78	\$484,04	32,04%	\$1.994,78	\$6.234,85	\$4.240,07	212,56%	\$6.234,85	\$8.095,60	\$1.860,75	29,85%	\$8.095,60	\$9.940,77	\$1.845,17	22,8%
Taxes Payable	\$8.561,24	\$28.747,27	\$20.186,03	235,79%	\$28.747,27	\$62.225,45	\$33.478,18	116,46%	\$62.225,45	\$37.696,33	-\$24.529,12	39,42%	\$37.696,33	\$36.626,71	-\$1.069,62	-2,84%
Estimated and Provisions	\$4.478,79	\$2.174,26	-\$2.304,53	51,46%	\$2.174,26	\$2.746,74	\$572,48	26,33%	\$2.746,74	\$2.562,45	-\$184,29	-6,71%	\$2.562,45	\$3.147,31	\$584,86	22,83%
Deferred Liabilities	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Bonds and Commercial Papers	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Other Short Term Liabilities	\$116,71	\$925,33	\$808,62	692,85%	\$925,33	\$0,00	-\$925,33	-100%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$3.799,22	\$3.799,22	0%
Total Current Liability	\$172.359,63	\$170.035,68	-\$2.323,96	-1,35%	\$170.035,68	\$206.529,27	\$36.493,59	21,47%	\$206.529,27	\$200.678,71	-\$5.850,56	-2,84%	\$200.678,71	\$200.972,59	\$293,89	0,15%
Long Term Financial Obligations	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Suppliers - Long Term	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%

Long Term Accounts Payable	\$167,856,37	\$131,959,87	-\$35,896,50	21,39%	\$131,959,87	\$98,023,78	\$33,936,09	-25,72%	\$98,023,78	\$111,836,92	\$13,813,14	14,1%	\$111,836,92	\$133,928,00	\$22,091,08	19,76%
Long Term Labor Liabilities	\$470,78	\$0,00	-\$470,78	-100%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
LT Estimated Liab. and Provisions	\$7,951,99	\$9,078,50	\$1,126,51	14,17%	\$9,078,50	\$8,863,37	-\$215,13	-2,37%	\$8,863,37	\$8,705,14	-\$158,24	-1,79%	\$8,705,14	\$9,002,08	\$296,95	3,42%
Long term Deferred Liabilities	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Bonds and Commercial Papers - Long Term	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Other Long Term Liabilities	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$28,717,54	\$28,717,54	0%	\$28,717,54	\$12,928,29	-\$15,789,25	54,99%	\$12,928,29	\$5,493,86	-\$7,434,43	-57,51%
Long Term Liabilities	\$176,279,14	\$141,038,37	-\$35,240,77	-20%	\$141,038,37	\$135,604,69	-\$5,433,68	-3,86%	\$135,604,69	\$133,470,34	-\$2,134,36	-1,58%	\$133,470,34	\$148,423,95	\$14,953,61	11,21%
Total Liabilities	\$348,638,77	\$311,074,04	-\$37,564,73	10,78%	\$311,074,04	\$342,133,96	\$31,059,92	9,99%	\$342,133,96	\$334,149,05	-\$7,984,92	-2,34%	\$334,149,05	\$349,396,53	\$15,247,48	4,57%
Capital	\$120,95	\$120,95	\$0,00	0%	\$120,95	\$120,95	\$0,00	0%	\$120,95	\$120,95	\$0,00	0%	\$120,95	\$120,95	\$0,00	0%
Capital Surplus	\$14,879,92	\$11,242,79	-\$3,637,13	24,45%	\$11,242,79	\$10,585,58	-\$657,22	-5,85%	\$10,585,58	\$20,933,06	\$10,347,48	97,76%	\$20,933,06	\$21,779,88	\$846,82	4,05%
Other Reserves	\$331,467,84	\$422,616,23	\$91,148,39	27,5%	\$422,616,23	\$510,215,37	\$87,599,14	20,73%	\$510,215,37	\$596,772,12	\$86,556,75	16,97%	\$596,772,12	\$679,770,86	\$82,998,74	13,91%
Equity Appreciation	\$157,869,50	\$153,639,14	-\$4,230,36	-2,68%	\$153,639,14	\$115,824,07	\$37,815,07	-24,62%	\$115,824,07	\$115,824,07	\$0,00	0%	\$115,824,07	\$115,824,07	\$0,00	0%
Preferred Capital Stock	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Period Earnings	\$101,169,93	\$99,607,70	-\$1,562,23	-1,55%	\$99,607,70	\$100,559,25	\$951,56	0,96%	\$100,559,25	\$97,001,25	-\$3,558,00	-3,54%	\$97,001,25	\$74,647,25	\$22,354,00	-23,05%
Retained Earnings	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Valuation Surplus	\$538,695,15	\$539,339,57	\$644,42	0,12%	\$539,339,57	\$581,102,15	\$41,762,59	7,75%	\$581,102,15	\$769,615,52	\$188,513,37	32,45%	\$769,615,52	\$736,473,05	\$33,142,47	-4,31%
Total Liabilities and Net Worth	\$1,492,842,07	\$1,537,640,42	\$44,798,35	3,01%	\$1,537,640,42	\$1,660,541,34	\$122,900,92	8%	\$1,660,541,34	\$1,934,416,02	\$273,874,68	16,5%	\$1,934,416,02	\$1,978,012,59	\$43,596,58	2,26%
Accrued Depreciation	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Total Net Worth	\$1,144,203,30	\$1,226,566,38	\$82,363,08	7,2%	\$1,226,566,38	\$1,318,407,38	\$91,841,00	7,49%	\$1,318,407,38	\$1,600,266,97	\$281,859,59	21,38%	\$1,600,266,97	\$1,628,616,06	\$28,349,10	1,78%
Other Current Assets	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Other shareholder equity	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Counts	V. Relativa	V. Relativa	V. Relativa	V. Relativa
Cash and Banks	-36,75%	10,2%	19,71%	-0,55%
Short Term Investments	-35,56%	-18,19%	-56,25%	10,11%
Account Receivables (Trade)	12,83%	39,84%	-3,88%	0,58%
Inventory	10,02%	21,03%	-10,2%	15,44%
Taxes, Contributions Pre Payments	-0,49%	-100%	0%	0%
Other Debtors	-11,96%	177,77%	-46,38%	-41,7%
Deferred Assets	-13,09%	110,85%	17,31%	384,73%
Current Assets	-21,48%	19,16%	-24,5%	0,53%
Fixed Assets	24,01%	3,97%	28,87%	4,28%
Intangible Assets (Net)	407,73%	-7,66%	-39,31%	49,5%
Investments	7,39%	-0,37%	16,37%	-2,56%
Others Accounts Receivables (long term)	-78,76%	30,84%	-94,37%	1294,02%
Long Term Receivables	4,65%	61,03%	-32,53%	-21,73%
Deferred Assets	0%	0%	0%	0%
Other Long Term Assets	0%	0%	0%	0%
Re-Valuations	0,12%	7,75%	32,45%	-4,31%
Total Long Term Assets	8,59%	6,15%	24,1%	2,45%
Total Assets	3,01%	8%	16,5%	2,26%
Financial Obligations	0%	0%	0%	0%
Suppliers	-3,64%	24,53%	0,5%	-15,37%
Short Term Accounts Payable	-18,99%	-16,66%	24,04%	6,19%
Payroll-related Liabilities	32,04%	212,56%	29,85%	22,8%
Taxes Payable	235,79%	116,46%	-39,42%	-2,84%
Estimated and Provisions	-51,46%	26,33%	-6,71%	22,83%
Deferred Liabilities	0%	0%	0%	0%
Bonds and Commercial Papers	0%	0%	0%	0%
Other Short Term Liabilities	692,85%	-100%	0%	0%
Total Current Liability	-1,35%	21,47%	-2,84%	0,15%
Long Term Financial Obligations	0%	0%	0%	0%
Suppliers - Long Term	0%	0%	0%	0%
Long Term Accounts Payable	-21,39%	-25,72%	14,1%	19,76%
Long Term Labor Liabilities	-100%	0%	0%	0%
LT Estimated Liab. and Provisions	14,17%	-2,37%	-1,79%	3,42%
Long term Deferred Liabilities	0%	0%	0%	0%
Bonds and Commercial Papers - Long Term	0%	0%	0%	0%
Other Long Term Liabilities	0%	0%	-54,99%	-57,51%
Long Term Liabilities	-20%	-3,86%	-1,58%	11,21%
Total Liabilities	-10,78%	9,99%	-2,34%	4,57%
Capital	0%	0%	0%	0%
Capital Surplus	-24,45%	-5,85%	97,76%	4,05%
Other Reserves	27,5%	20,73%	16,97%	13,91%
Equity Appreciation	-2,68%	-24,62%	0%	0%
Preferred Capital Stock	0%	0%	0%	0%
Period Earnings	-1,55%	0,96%	-3,54%	-23,05%

Retained Earnings	0%	0%	0%	0%
Valuation Surplus	0,12%	7,75%	32,45%	-4,31%
Total Liabilities and Net Worth	3,01%	8%	16,5%	2,26%
Accrued Depreciation	0%	0%	0%	0%
Total Net Worth	7,2%	7,49%	21,38%	1,78%
Other Current Assets	0%	0%	0%	0%
Other shareholder equity	0%	0%	0%	0%

De acuerdo a lo planteado en los resultados del análisis horizontal se toma en cuenta que las dos primeras cuentas: caja e inversiones a corto plazo, durante los primeros dos años presentan valores negativos, lo cual representa que paso de tener una gran liquidez e inversión a no tener mayor cantidad de flujo de efectivo, lo cual podría haber sido un mal manejo de cartera o pago de obligaciones, lo que podría a largo plazo dejar a la empresa con un bajo nivel de flujo, además de que sus inversiones en papeles comerciales, que son una reserva secundaria de liquidez, también disminuyeron de manera significativa.

Por otra parte se ve, la inversión en activos intangibles, que durante el año 2010 y 2011, mantuvieron un alto nivel de inversión, posiblemente correspondiente a diferentes software para el mejoramiento y eficiencia de las plantas de producción. Conjuntamente los pasivos con los deudores aumentan de forma constante hasta el año 2012, lo cual debe corresponder a la compra de materia prima a crédito para suplir la cantidad demandada con una producción en línea, en la cual no se mantienen altos niveles de inventario de producto terminado sino de materia prima.

20.4. Análisis Horizontal PyG Postobón

Counts	Variación 2009 - 2010				Variación 2010 - 2011				Variación 2011 - 2012				Variación 2012 - 2013			
	2009	2010	V. Absoluta	V. Relativa	2010	2011	V. Absoluta	V. Relativa	2011	2012	V. Absoluta	V. Relativa	2012	2013	V. Absoluta	V. Relativa
Sales	\$775.437,49	\$830.521,11	\$55.083,62	7,11%	\$830.521,11	\$869.050,25	\$38.529,14	4,64%	\$869.050,25	\$922.283,89	\$53.233,64	6,13%	\$922.283,89	\$964.628,63	\$42.344,74	4,6%
Cost of Goods Sold	\$356.239,59	\$363.849,04	\$7.609,45	2,14%	\$363.849,04	\$380.733,25	\$16.884,21	4,65%	\$380.733,25	\$389.965,99	\$9.232,74	2,43%	\$389.965,99	\$419.721,55	\$29.755,56	7,64%
Gross Profit	\$419.197,91	\$466.672,08	\$47.474,17	11,33%	\$466.672,08	\$488.316,99	\$21.644,91	4,64%	\$488.316,99	\$532.317,90	\$44.000,91	9,02%	\$532.317,90	\$544.907,08	\$12.589,18	2,37%
Administrative and General Expenses	\$104.330,73	\$97.193,28	-\$7.137,45	-6,85%	\$97.193,28	\$94.852,70	-\$2.340,58	-2,41%	\$94.852,70	\$94.440,99	-\$411,71	-0,44%	\$94.440,99	\$102.775,43	\$8.334,44	8,83%
Selling Expenses	\$209.884,36	\$246.991,67	\$37.107,31	17,68%	\$246.991,67	\$241.372,64	-\$5.619,03	-2,28%	\$241.372,64	\$296.633,59	\$55.260,95	22,9%	\$296.633,59	\$305.908,10	\$9.274,51	3,13%
Operational Profit	\$104.982,82	\$122.487,13	\$17.504,31	16,68%	\$122.487,13	\$152.091,66	\$29.604,53	24,17%	\$152.091,66	\$141.243,32	\$10.848,34	-7,14%	\$141.243,32	\$136.223,54	-\$5.019,78	-3,56%
Total non-operating expenses	\$19.875,90	\$14.368,67	-\$5.507,23	-27,71%	\$14.368,67	\$19.243,78	\$4.875,11	33,93%	\$19.243,78	\$17.527,92	-\$1.715,86	-8,92%	\$17.527,92	\$27.274,19	\$9.746,27	55,61%
Total non-operating revenue	\$21.377,06	\$22.655,92	\$1.278,86	5,99%	\$22.655,92	\$18.746,19	-\$3.909,73	-17,26%	\$18.746,19	\$20.745,46	\$1.999,27	10,67%	\$20.745,46	\$13.836,47	-\$6.908,99	-33,31%
Inflation Adjustments	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Profit Before Income Taxes	\$106.483,98	\$130.774,38	\$24.290,40	22,82%	\$130.774,38	\$151.594,07	\$20.819,69	15,93%	\$151.594,07	\$144.460,86	-\$7.133,22	-4,71%	\$144.460,86	\$122.785,82	-\$21.675,04	-15,01%
Income Tax	\$5.314,05	\$31.166,68	\$25.852,63	486,5%	\$31.166,68	\$51.034,81	\$19.868,13	63,75%	\$51.034,81	\$47.459,61	-\$3.575,20	-7,01%	\$47.459,61	\$48.138,58	\$678,98	1,44%
Net Income	\$101.169,93	\$99.607,70	-\$1.562,23	-1,55%	\$99.607,70	\$100.559,25	\$951,56	0,96%	\$100.559,25	\$97.001,25	-\$3.558,00	-3,54%	\$97.001,25	\$74.647,25	-\$22.354,00	-23,05%

Counts	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Counts	V. Relativa	V. Relativa	V. Relativa	V. Relativa
Sales	7,11%	4,64%	6,13%	4,6%
Cost of Goods Sold	2,14%	4,65%	2,43%	7,64%
Gross Profit	11,33%	4,64%	9,02%	2,37%
Administrative and General Expenses	-6,85%	-2,41%	-0,44%	8,83%
Selling Expenses	17,68%	-2,28%	22,9%	3,13%
Operational Profit	16,68%	24,17%	-7,14%	-3,56%
Total non-operating expenses	-27,71%	33,93%	-8,92%	55,61%
Total non-operating revenue	5,99%	-17,26%	10,67%	-33,31%
Inflation Adjustments	0%	0%	0%	0%
Profit Before Income Taxes	22,82%	15,93%	-4,71%	-15,01%
Income Tax	486,5%	63,75%	-7,01%	1,44%
Net Income	-1,55%	0,96%	-3,54%	-23,05%

Se puede observar que la empresa mantiene un alto nivel de ventas y que de esa misma, forma se aprecia el cambio drástico en los costos del producto, y muestran un comportamiento complementario, los costos suben pero a la vez sus ventas. Pero tienen altos costos administrativos y de ventas, especialmente en el año 2012 – 2013, lo que podría representar un cambio de producto o la introducción de nuevos productos, que requieren una alta inversión en promoción y por esto las utilidades de la empresa no son tan representativas, puesto que para el año 2013 deja ver una caída de un 23%, siendo el último año con menores ingresos.

20.5. Análisis vertical sector bebidas no alcohólicas

Counts	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Cash and Banks	\$3.707,05	\$7.826,53	\$5.284,72	\$5.169,30	\$4.295,18	1,53%	3,3%	2,27%	2,1%	1,63%
Short Term Investments	\$3.392,94	\$3.743,99	\$2.131,72	\$1.279,33	\$1.450,56	1,4%	1,58%	0,92%	0,52%	0,55%
Account Receivables (Trade)	\$36.731,58	\$10.747,41	\$16.340,76	\$16.286,78	\$33.880,68	15,1%	4,53%	7,02%	6,6%	12,79%
Inventory	\$6.873,03	\$6.957,25	\$7.557,99	\$8.183,04	\$8.625,60	2,83%	2,94%	3,25%	3,32%	3,26%
Taxes, Contributions Pre Payments	\$1.674,46	\$1.920,52	\$1.915,92	\$2.878,00	\$1.646,28	0,69%	0,81%	0,83%	1,17%	0,63%
Other Debtors	\$2.582,04	\$13.015,41	\$22.087,94	\$20.836,00	\$4.131,82	1,07%	5,49%	9,49%	8,44%	1,56%
Deferred Assets	\$630,04	\$432,84	\$415,37	\$411,32	\$573,10	0,26%	0,19%	0,18%	0,17%	0,22%
Current Assets	\$55.591,15	\$44.614,40	\$53.418,57	\$51.946,85	\$54.577,89	22,86%	18,81%	22,93%	21,03%	20,59%
Fixed Assets	\$53.287,06	\$57.374,84	\$53.858,15	\$59.512,74	\$62.673,78	21,91%	24,18%	23,12%	24,09%	23,65%
Intangible Assets (Net)	\$20.744,33	\$20.323,90	\$17.973,98	\$16.972,16	\$14.379,10	8,53%	8,57%	7,72%	6,87%	5,43%
Investments	\$37.057,52	\$40.165,73	\$44.052,14	\$46.054,57	\$49.628,32	15,24%	16,93%	18,91%	18,65%	18,73%
Others Accounts Receivables (long term)	\$2.543,00	\$1.854,20	\$1.891,27	\$1.672,56	\$2.045,44	1,05%	0,79%	0,82%	0,68%	0,78%
Long Term Receivables	\$2.014,72	\$1.435,62	\$2.169,95	\$2.234,80	\$2.410,09	0,83%	0,61%	0,94%	0,91%	0,91%
Deferred Assets	\$3.797,97	\$2.788,22	\$2.524,88	\$2.394,85	\$2.488,38	1,57%	1,18%	1,09%	0,97%	0,94%
Other Long Term Assets	\$1.194,20	\$863,42	\$33,34	\$26,14	\$30,33	0,5%	0,37%	0,02%	0,02%	0,02%
Re-Valuations	\$67.055,77	\$67.884,34	\$65.056,68	\$73.927,02	\$76.902,44	27,57%	28,61%	27,93%	29,93%	29,01%
Total Long Term Assets	\$187.694,58	\$192.668,19	\$182.729,62	\$198.622,44	\$210.520,80	77,15%	81,2%	78,44%	80,4%	79,42%
Total Assets	\$243.285,73	\$237.282,59	\$232.980,45	\$247.058,05	\$265.098,69	100%	100%	100%	100%	100%
Financial Obligations	\$13.248,65	\$4.468,53	\$7.768,82	\$1.948,63	\$7.146,03	16,03%	5,65%	9,89%	2,5%	9,17%
Suppliers	\$7.965,95	\$7.581,17	\$8.190,27	\$9.762,49	\$10.239,78	9,64%	9,58%	10,43%	12,5%	13,13%
Short Term Accounts Payable	\$9.574,00	\$10.111,32	\$13.732,84	\$14.090,62	\$12.808,96	11,59%	12,78%	17,48%	18,04%	16,42%
Payroll-related Liabilities	\$820,62	\$871,56	\$911,19	\$1.222,15	\$1.037,84	1%	1,11%	1,16%	1,57%	1,34%
Taxes Payable	\$6.567,48	\$7.410,52	\$9.989,33	\$13.554,50	\$13.764,66	7,95%	9,37%	12,72%	17,36%	17,65%
Estimated and Provisions	\$3.638,91	\$2.628,87	\$3.046,92	\$3.364,61	\$2.106,17	4,41%	3,33%	3,88%	4,31%	2,7%
Deferred Liabilities	\$14,36	\$16,26	\$18,43	\$67,37	\$5,38	0,02%	0,03%	0,03%	0,09%	0,01%
Bonds and Commercial Papers	\$0,00	\$0,00	\$5.670,61	\$5.373,33	\$9.846,15	0%	0%	7,22%	6,88%	12,63%
Other Short Term Liabilities	\$932,60	\$1.849,50	\$1.455,05	\$1.517,38	\$2.073,76	1,13%	2,34%	1,86%	1,95%	2,66%
Total Current Liability	\$42.762,58	\$34.937,73	\$48.031,66	\$46.141,33	\$59.028,63	51,74%	44,14%	61,13%	59,07%	75,67%
Long Term Financial Obligations	\$142,90	\$6.711,02	\$838,20	\$6.361,85	\$1.765,45	0,18%	8,48%	1,07%	8,15%	2,27%
Suppliers - Long Term	\$17,56	\$14,44	\$23,55	\$6,72	\$23,64	0,03%	0,02%	0,03%	0,01%	0,04%
Long Term Accounts Payable	\$5.988,46	\$2.549,43	\$2.268,67	\$2.271,34	\$2.530,86	7,25%	3,23%	2,89%	2,91%	3,25%
Long Term Labor Liabilities	\$30,68	\$26,40	\$76,56	\$445,62	\$53,02	0,04%	0,04%	0,1%	0,58%	0,07%
LT Estimated Liab. and Provisions	\$4.473,66	\$5.280,09	\$5.099,79	\$5.275,23	\$4.804,85	5,42%	6,68%	6,5%	6,76%	6,16%
Long term Deferred Liabilities	\$35,62	\$75,11	\$0,87	\$701,46	\$827,61	0,05%	0,1%	0,01%	0,9%	1,07%

Bonds and Commercial Papers - Long Term	\$28.944,24	\$29.389,54	\$22.989,85	\$19.076,19	\$8.643,08	35,02%	37,13%	29,26%	24,43%	11,08%
Other Long Term Liabilities	\$268,56	\$170,71	\$1.062,88	\$657,00	\$338,32	0,33%	0,22%	1,36%	0,85%	0,44%
Long Term Liabilities	\$39.901,69	\$44.216,76	\$31.067,19	\$31.974,75	\$18.981,24	48,27%	55,87%	39,54%	40,94%	24,34%
Total Liabilities	\$82.664,27	\$79.154,49	\$78.576,39	\$78.116,08	\$78.009,88	100%	100%	100%	100%	100%
Capital	\$2.577,08	\$3.796,00	\$3.788,06	\$3.803,96	\$3.716,17	1,06%	1,6%	1,61%	1,52%	1,41%
Capital Surplus	\$7.716,49	\$6.536,28	\$9.550,47	\$11.481,75	\$11.967,99	3,18%	2,76%	4,05%	4,59%	4,52%
Other Reserves	\$39.301,17	\$45.144,89	\$49.175,02	\$46.579,23	\$53.918,70	16,16%	19,03%	20,83%	18,59%	20,34%
Equity Appreciation	\$15.357,07	\$14.809,72	\$13.595,79	\$14.303,20	\$13.709,53	6,32%	6,25%	5,76%	5,71%	5,18%
Preferred Capital Stock	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	0%	0%	0%	0%
Period Earnings	\$27.939,32	\$19.447,82	\$21.517,73	\$27.168,52	\$26.637,46	11,49%	8,2%	9,12%	10,85%	10,05%
Retained Earnings	\$673,02	\$505,11	-\$165,92	\$177,15	\$236,51	0,28%	0,22%	-0,08%	0,08%	0,09%
Valuation Surplus	\$67.057,30	\$67.888,26	\$69.141,23	\$105.419,67	\$76.902,45	27,57%	28,62%	29,28%	42,08%	29,01%
Total Liabilities and Net Worth	\$243.285,73	\$237.282,59	\$236.148,20	\$250.567,65	\$265.098,69	100%	100%	100%	100%	100%
Accrued Depreciation	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	0%	0%	0%	0%
Total Net Worth	\$160.621,46	\$158.128,10	\$154.404,06	\$168.941,97	\$187.088,81	66,03%	66,65%	65,39%	67,43%	70,58%
Other Current Assets	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	0%	0%	0%	0%
Other shareholder equity	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	0%	0%	0%	0%

Para los años 2010 a 2012, las cuentas por cobrar disminuyen y de forma contraria otros deudores aumentan de manera significativa, esto podría estar relacionado con que el sector en cuanto a bebidas mantiene una baja rotación de cartera, pero por el cobro de otros ingresos cuentas por cobrar a vinculados económicos, cuentas por cobrar a socios y accionistas, aportes por cobrar o promesas de compraventa, si mantiene un alto cobro de cuentas. Los pasivos corrientes representan un 75% de los pasivos del sector, en el cual reúne todas las obligaciones financieras a corto plazo en lo cual se muestra, que es más representativo que el activo corriente, lo que podría poner en riesgo el capital de trabajo del sector.

20.6. Análisis Vertical PyG Sector Bebidas no alcohólicas

Counts	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Sales	\$125.892,42	\$103.646,32	\$129.743,33	\$151.285,38	\$161.808,75	100%	100%	100%	100%	100%
Cost of Goods Sold	\$54.993,57	\$49.010,12	\$58.610,31	\$66.695,02	\$70.483,70	43,69%	47,29%	45,18%	44,09%	43,56%
Gross Profit	\$70.898,85	\$54.636,20	\$74.961,30	\$90.751,78	\$91.325,05	56,32%	52,72%	57,78%	59,99%	56,45%
Administrative and General Expenses	\$11.551,72	\$8.581,70	\$11.220,75	\$12.031,78	\$11.687,56	9,18%	8,28%	8,65%	7,96%	7,23%
Selling Expenses	\$33.401,38	\$27.777,98	\$37.576,29	\$45.878,90	\$43.707,45	26,54%	26,81%	28,97%	30,33%	27,02%
Operational Profit	\$25.945,74	\$18.276,52	\$25.646,38	\$31.558,45	\$35.930,05	20,61%	17,64%	19,77%	20,87%	22,21%
Total non-operating expenses	\$18.066,63	\$6.352,99	\$10.656,38	\$12.006,42	\$7.806,50	14,36%	6,13%	8,22%	7,94%	4,83%
Total non-operating revenue	\$31.413,27	\$11.813,21	\$17.985,68	\$22.088,08	\$21.398,52	24,96%	11,4%	13,87%	14,61%	13,23%
Inflation Adjustments	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	0%	0%	0%	0%
Profit Before Income Taxes	\$39.292,38	\$23.736,74	\$34.383,21	\$43.767,54	\$49.491,30	31,22%	22,91%	26,51%	28,94%	30,59%
Income Tax	\$4.650,49	\$4.288,91	\$8.009,52	\$9.761,06	\$11.114,44	3,7%	4,14%	6,18%	6,46%	6,87%
Net Income	\$34.641,89	\$19.447,82	\$24.918,92	\$31.528,91	\$38.376,86	27,52%	18,77%	19,21%	20,85%	23,72%

Dentro del estado de resultados no se evidencian cambios significativos, en las cuentas, lo cual indica que tiene una venta superior frente a los costos de ventas, donde las mismos cubren de manera eficiente cada uno de los deudores a corto plazo y diferentes gastos operacionales y así tener un ingreso neto positivo, como lo presenta en los últimos 3 años.

20.7. Análisis Horizontal Sector Bebidas no alcohólicas

Counts	Variación 2009 - 2010				Variación 2010 - 2011				Variación 2011 - 2012				Variación 2012 - 2013			
	2009	2010	V. Absoluta	V. Relativa	2010	2011	V. Absoluta	V. Relativa	2011	2012	V. Absoluta	V. Relativa	2012	2013	V. Absoluta	V. Relativa
Cash and Banks	\$3.707,05	\$7.826,53	\$4.119,48	111,13%	\$7.826,53	\$5.284,72	-\$2.541,81	-32,48%	\$5.284,72	\$5.169,30	-\$115,42	-2,19%	\$5.169,30	\$4.295,18	-\$874,12	-16,91%
Short Term Investments	\$3.392,94	\$3.743,99	\$351,05	10,35%	\$3.743,99	\$2.131,72	-\$1.612,27	-43,07%	\$2.131,72	\$1.279,33	-\$852,39	-39,99%	\$1.279,33	\$1.450,56	\$171,23	13,39%
Account Receivables (Trade)	\$36.731,58	\$10.747,41	\$25.984,17	-70,75%	\$10.747,41	\$16.340,76	\$5.593,35	52,05%	\$16.340,76	\$16.286,78	-\$53,98	-0,34%	\$16.286,78	\$33.880,68	\$17.593,90	108,03%
Inventory	\$6.873,03	\$6.957,25	\$84,23	1,23%	\$6.957,25	\$7.557,99	\$600,74	8,64%	\$7.557,99	\$8.183,04	\$625,05	8,28%	\$8.183,04	\$8.625,60	\$442,56	5,41%
Taxes, Contributions Pre Payments	\$1.674,46	\$1.920,52	\$246,06	14,7%	\$1.920,52	\$1.915,92	-\$4,60	-0,24%	\$1.915,92	\$2.878,00	\$962,08	50,22%	\$2.878,00	\$1.646,28	-\$1.231,72	-42,8%
Other Debtors	\$2.582,04	\$13.015,41	\$10.433,37	404,08%	\$13.015,41	\$22.087,94	\$9.072,53	69,71%	\$22.087,94	\$20.836,00	-\$1.251,94	-5,67%	\$20.836,00	\$4.131,82	\$16.704,18	-80,17%
Deferred Assets	\$630,04	\$432,84	-\$197,20	-31,3%	\$432,84	\$415,37	-\$17,47	-4,04%	\$415,37	\$411,32	-\$4,06	-0,98%	\$411,32	\$573,10	\$161,78	39,34%
Current Assets	\$55.591,15	\$44.614,40	\$10.976,75	-19,75%	\$44.614,40	\$53.418,57	\$8.804,17	19,74%	\$53.418,57	\$51.946,85	-\$1.471,72	-2,76%	\$51.946,85	\$54.577,89	\$2.631,04	5,07%
Fixed Assets	\$53.287,06	\$57.374,84	\$4.087,78	7,68%	\$57.374,84	\$53.858,15	-\$3.516,69	-6,13%	\$53.858,15	\$59.512,74	\$5.654,59	10,5%	\$59.512,74	\$62.673,78	\$3.161,04	5,32%
Intangible Assets (Net)	\$20.744,33	\$20.323,90	-\$420,43	-2,03%	\$20.323,90	\$17.973,98	-\$2.349,92	-11,57%	\$17.973,98	\$16.972,16	-\$1.001,82	-5,58%	\$16.972,16	\$14.379,10	-\$2.593,06	-15,28%
Investments	\$37.057,52	\$40.165,73	\$3.108,22	8,39%	\$40.165,73	\$44.052,14	\$3.886,41	9,68%	\$44.052,14	\$46.054,57	\$2.002,43	4,55%	\$46.054,57	\$49.628,32	\$3.573,75	7,76%
Others Accounts Receivables (long term)	\$2.543,00	\$1.854,20	-\$688,80	-27,09%	\$1.854,20	\$1.891,27	\$37,07	2%	\$1.891,27	\$1.672,56	-\$218,71	-11,57%	\$1.672,56	\$2.045,44	\$372,88	22,3%
Long Term Receivables	\$2.014,72	\$1.435,62	-\$579,10	-28,75%	\$1.435,62	\$2.169,95	\$734,33	51,16%	\$2.169,95	\$2.234,80	\$64,86	2,99%	\$2.234,80	\$2.410,09	\$175,29	7,85%
Deferred Assets	\$3.797,97	\$2.788,22	-\$1.009,75	-26,59%	\$2.788,22	\$2.524,88	-\$263,34	-9,45%	\$2.524,88	\$2.394,85	-\$130,03	-5,15%	\$2.394,85	\$2.488,38	\$93,54	3,91%
Other Long Term Assets	\$1.194,20	\$863,42	-\$330,78	-27,7%	\$863,42	\$33,34	-\$830,08	-96,14%	\$33,34	\$26,14	-\$7,20	-21,6%	\$26,14	\$30,33	\$4,19	16,03%
Re-Valuations	\$67.055,77	\$67.884,34	\$828,57	1,24%	\$67.884,34	\$65.056,68	-\$2.827,66	-4,17%	\$65.056,68	\$73.927,02	\$8.870,34	13,64%	\$73.927,02	\$76.902,44	\$2.975,42	4,03%
Total Long Term Assets	\$187.694,58	\$192.668,19	\$4.973,62	2,65%	\$192.668,19	\$182.729,62	-\$9.938,58	-5,16%	\$182.729,62	\$198.622,44	\$15.892,82	8,7%	\$198.622,44	\$210.520,80	\$11.898,36	6%
Total Assets	\$243.285,73	\$237.282,59	-\$6.003,15	-2,47%	\$237.282,59	\$232.980,45	-\$4.302,14	-1,82%	\$232.980,45	\$247.058,05	\$14.077,60	6,05%	\$247.058,05	\$265.098,69	\$18.040,64	7,31%
Financial Obligations	\$13.248,65	\$4.468,53	-\$8.780,12	-66,28%	\$4.468,53	\$7.768,82	\$3.300,29	73,86%	\$7.768,82	\$1.948,63	-\$5.820,19	-74,92%	\$1.948,63	\$7.146,03	\$5.197,40	266,73%
Suppliers	\$7.965,95	\$7.581,17	-\$384,78	-4,84%	\$7.581,17	\$8.190,27	\$609,10	8,04%	\$8.190,27	\$9.762,49	\$1.572,22	19,2%	\$9.762,49	\$10.239,78	\$477,30	4,89%
Short Term Accounts Payable	\$9.574,00	\$10.111,32	\$537,32	5,62%	\$10.111,32	\$13.732,84	\$3.621,52	35,82%	\$13.732,84	\$14.090,62	\$357,79	2,61%	\$14.090,62	\$12.808,96	-\$1.281,66	-9,1%
Payroll-related Liabilities	\$820,62	\$871,56	\$50,94	6,21%	\$871,56	\$911,19	\$39,64	4,55%	\$911,19	\$1.222,15	\$310,96	34,13%	\$1.222,15	\$1.037,84	-\$184,31	-15,09%
Taxes Payable	\$6.567,48	\$7.410,52	\$843,05	12,84%	\$7.410,52	\$9.989,33	\$2.578,81	34,8%	\$9.989,33	\$13.554,50	\$3.565,17	35,69%	\$13.554,50	\$13.764,66	\$210,16	1,56%
Estimated and Provisions	\$3.638,91	\$2.628,87	-\$1.010,04	-27,76%	\$2.628,87	\$3.046,92	\$418,05	15,91%	\$3.046,92	\$3.364,61	\$317,69	10,43%	\$3.364,61	\$2.106,17	-\$1.258,44	-37,41%
Deferred Liabilities	\$14,36	\$16,26	\$1,90	13,24%	\$16,26	\$18,43	\$2,17	13,35%	\$18,43	\$67,37	\$48,94	265,55%	\$67,37	\$5,38	-\$61,99	-92,02%
Bonds and Commercial Papers	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$5.670,61	\$5.670,61	0%	\$5.670,61	\$5.373,33	-\$297,28	-5,25%	\$5.373,33	\$9.846,15	\$4.472,82	83,25%
Other Short Term Liabilities	\$932,60	\$1.849,50	\$916,90	98,32%	\$1.849,50	\$1.455,05	-\$394,45	-21,33%	\$1.455,05	\$1.517,38	\$62,34	4,29%	\$1.517,38	\$2.073,76	\$556,38	36,67%
Total Current Liability	\$42.762,58	\$34.937,73	-\$7.824,85	-18,3%	\$34.937,73	\$48.031,66	\$13.093,93	37,48%	\$48.031,66	\$46.141,33	-\$1.890,33	-3,94%	\$46.141,33	\$59.028,63	\$12.887,30	27,94%
Long Term Financial Obligations	\$142,90	\$6.711,02	\$6.568,12	4596,31%	\$6.711,02	\$838,20	-\$5.872,82	-87,52%	\$838,20	\$6.361,85	\$5.523,65	658,99%	\$6.361,85	\$1.765,45	-\$4.596,40	-72,25%
Suppliers - Long Term	\$17,56	\$14,44	-\$3,12	-17,77%	\$14,44	\$23,55	\$9,11	63,09%	\$23,55	\$6,72	-\$16,83	-71,47%	\$6,72	\$23,64	\$16,92	251,79%
Long Term Accounts Payable	\$5.988,46	\$2.549,43	-\$3.439,03	-57,43%	\$2.549,43	\$2.268,67	-\$280,76	-11,02%	\$2.268,67	\$2.271,34	\$2,68	0,12%	\$2.271,34	\$2.530,86	\$259,52	11,43%

Long Term Labor Liabilities	\$30,68	\$26,40	-\$4,28	-13,96%	\$26,40	\$76,56	\$50,16	190%	\$76,56	\$445,62	\$369,06	482,06%	\$445,62	\$53,02	-\$392,60	-88,11%
LT Estimated Liab. and Provisions	\$4.473,66	\$5.280,09	\$806,43	18,03%	\$5.280,09	\$5.099,79	-\$180,30	-3,42%	\$5.099,79	\$5.275,23	\$175,44	3,45%	\$5.275,23	\$4.804,85	-\$470,38	-8,92%
Long term Deferred Liabilities	\$35,62	\$75,11	\$39,49	110,87%	\$75,11	\$0,87	-\$74,24	-98,85%	\$0,87	\$701,46	\$700,59	80527,59%	\$701,46	\$827,61	\$126,15	17,99%
Bonds and Commercial Papers - Long Term	\$28.944,24	\$29.389,54	\$445,30	1,54%	\$29.389,54	\$22.989,85	-\$6.399,69	-21,78%	\$22.989,85	\$19.076,19	-\$3.913,66	-17,03%	\$19.076,19	\$8.643,08	\$10.433,11	-
Other Long Term Liabilities	\$268,56	\$170,71	-\$97,85	-36,44%	\$170,71	\$1.062,88	\$892,17	522,63%	\$1.062,88	\$657,00	-\$405,88	-38,19%	\$657,00	\$338,32	-\$318,68	-48,51%
Long Term Liabilities	\$39.901,69	\$44.216,76	\$4.315,07	10,82%	\$44.216,76	\$31.067,19	\$13.149,57	-29,74%	\$31.067,19	\$31.974,75	\$907,57	2,93%	\$31.974,75	\$18.981,24	\$12.993,51	-
Total Liabilities	\$82.664,27	\$79.154,49	-\$3.509,78	-4,25%	\$79.154,49	\$78.576,39	-\$578,11	-0,74%	\$78.576,39	\$78.116,08	-\$460,31	-0,59%	\$78.116,08	\$78.009,88	-\$106,20	-0,14%
Capital	\$2.577,08	\$3.796,00	\$1.218,92	47,3%	\$3.796,00	\$3.788,06	-\$7,95	-0,21%	\$3.788,06	\$3.803,96	\$15,91	0,43%	\$3.803,96	\$3.716,17	-\$87,79	-2,31%
Capital Surplus	\$7.716,49	\$6.536,28	-\$1.180,21	-15,3%	\$6.536,28	\$9.550,47	\$3.014,19	46,12%	\$9.550,47	\$11.481,75	\$1.931,28	20,23%	\$11.481,75	\$11.967,99	\$486,24	4,24%
Other Reserves	\$39.301,17	\$45.144,89	\$5.843,72	14,87%	\$45.144,89	\$49.175,02	\$4.030,13	8,93%	\$49.175,02	\$46.579,23	-\$2.595,79	-5,28%	\$46.579,23	\$53.918,70	\$7.339,47	15,76%
Equity Appreciation	\$15.357,07	\$14.809,72	-\$547,35	-3,57%	\$14.809,72	\$13.595,79	-\$1.213,93	-8,2%	\$13.595,79	\$14.303,20	\$707,41	5,21%	\$14.303,20	\$13.709,53	-\$593,67	-4,16%
Preferred Capital Stock	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Period Earnings	\$27.939,32	\$19.447,82	-\$8.491,50	-30,4%	\$19.447,82	\$21.517,73	\$2.069,91	10,65%	\$21.517,73	\$27.168,52	\$5.650,79	26,27%	\$27.168,52	\$26.637,46	-\$531,07	-1,96%
Retained Earnings	\$673,02	\$505,11	-\$167,91	-24,95%	\$505,11	-\$165,92	-\$671,03	-132,85%	-\$165,92	\$177,15	\$343,07	-206,77%	\$177,15	\$236,51	\$59,36	33,51%
Valuation Surplus	\$67.057,30	\$67.888,26	\$830,96	1,24%	\$67.888,26	\$69.141,23	\$1.252,97	1,85%	\$69.141,23	\$105.419,67	\$36.278,44	52,48%	\$105.419,67	\$76.902,45	\$28.517,22	-27,06%
Total Liabilities and Net Worth	\$243.285,73	\$237.282,59	-\$6.003,15	-2,47%	\$237.282,59	\$236.148,20	-\$1.134,39	-0,48%	\$236.148,20	\$250.567,65	\$14.419,45	6,11%	\$250.567,65	\$265.098,69	\$14.531,04	5,8%
Accrued Depreciation	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Total Net Worth	\$160.621,46	\$158.128,10	-\$2.493,36	-1,56%	\$158.128,10	\$154.404,06	-\$3.724,05	-2,36%	\$154.404,06	\$168.941,97	\$14.537,91	9,42%	\$168.941,97	\$187.088,81	\$18.146,84	10,75%
Other Current Assets	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Other shareholder equity	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Counts	V. Relativa	V. Relativa	V. Relativa	V. Relativa
Cash and Banks	111,13%	-32,48%	-2,19%	-16,91%
Short Term Investments	10,35%	-43,07%	-39,99%	13,39%
Account Receivables (Trade)	-70,75%	52,05%	-0,34%	108,03%
Inventory	1,23%	8,64%	8,28%	5,41%
Taxes, Contributions Pre Payments	14,7%	-0,24%	50,22%	-42,8%
Other Debtors	404,08%	69,71%	-5,67%	-80,17%
Deferred Assets	-31,3%	-4,04%	-0,98%	39,34%
Current Assets	-19,75%	19,74%	-2,76%	5,07%
Fixed Assets	7,68%	-6,13%	10,5%	5,32%
Intangible Assets (Net)	-2,03%	-11,57%	-5,58%	-15,28%
Investments	8,39%	9,68%	4,55%	7,76%
Others Accounts Receivables (long term)	-27,09%	2%	-11,57%	22,3%
Long Term Receivables	-28,75%	51,16%	2,99%	7,85%
Deferred Assets	-26,59%	-9,45%	-5,15%	3,91%
Other Long Term Assets	-27,7%	-96,14%	-21,6%	16,03%
Re-Valuations	1,24%	-4,17%	13,64%	4,03%
Total Long Term Assets	2,65%	-5,16%	8,7%	6%
Total Assets	-2,47%	-1,82%	6,05%	7,31%
Financial Obligations	-66,28%	73,86%	-74,92%	266,73%
Suppliers	-4,84%	8,04%	19,2%	4,89%
Short Term Accounts Payable	5,62%	35,82%	2,61%	-9,1%
Payroll-related Liabilities	6,21%	4,55%	34,13%	-15,09%
Taxes Payable	12,84%	34,8%	35,69%	1,56%
Estimated and Provisions	-27,76%	15,91%	10,43%	-37,41%
Deferred Liabilities	13,24%	13,35%	265,55%	-92,02%
Bonds and Commercial Papers	0%	0%	-5,25%	83,25%
Other Short Term Liabilities	98,32%	-21,33%	4,29%	36,67%
Total Current Liability	-18,3%	37,48%	-3,94%	27,94%
Long Term Financial Obligations	4596,31%	-87,52%	658,99%	-72,25%
Suppliers - Long Term	-17,77%	63,09%	-71,47%	251,79%
Long Term Accounts Payable	-57,43%	-11,02%	0,12%	11,43%
Long Term Labor Liabilities	-13,96%	190%	482,06%	-88,11%
LT Estimated Liab. and Provisions	18,03%	-3,42%	3,45%	-8,92%
Long term Deferred Liabilities	110,87%	-98,85%	80527,59%	17,99%
Bonds and Commercial Papers - Long Term	1,54%	-21,78%	-17,03%	-54,7%
Other Long Term Liabilities	-36,44%	522,63%	-38,19%	-48,51%
Long Term Liabilities	10,82%	-29,74%	2,93%	-40,64%
Total Liabilities	-4,25%	-0,74%	-0,59%	-0,14%
Capital	47,3%	-0,21%	0,43%	-2,31%
Capital Surplus	-15,3%	46,12%	20,23%	4,24%
Other Reserves	14,87%	8,93%	-5,28%	15,76%
Equity Appreciation	-3,57%	-8,2%	5,21%	-4,16%
Preferred Capital Stock	0%	0%	0%	0%
Period Earnings	-30,4%	10,65%	26,27%	-1,96%
Retained Earnings	-24,95%	-132,85%	-206,77%	33,51%

Valuation Surplus	1,24%	1,85%	52,48%	-27,06%
Total Liabilities and Net Worth	-2,47%	-0,48%	6,11%	5,8%
Accrued Depreciation	0%	0%	0%	0%
Total Net Worth	-1,56%	-2,36%	9,42%	10,75%
Other Current Assets	0%	0%	0%	0%
Other shareholder equity	0%	0%	0%	0%

En el año 2012 y 2013 se encuentra una variación significativa en las obligaciones financieras a corto plazo, se deben a que durante los 3 primeros años no se cuentan con dichas obligaciones, y durante los 2 últimos años, es lo que tiene gran participación del total del pasivo, puede ser ocasionado por la adquisición a crédito de alguna propiedad.

20.8. Análisis Horizontal de PyG Sector Bebidas no alcohólicas

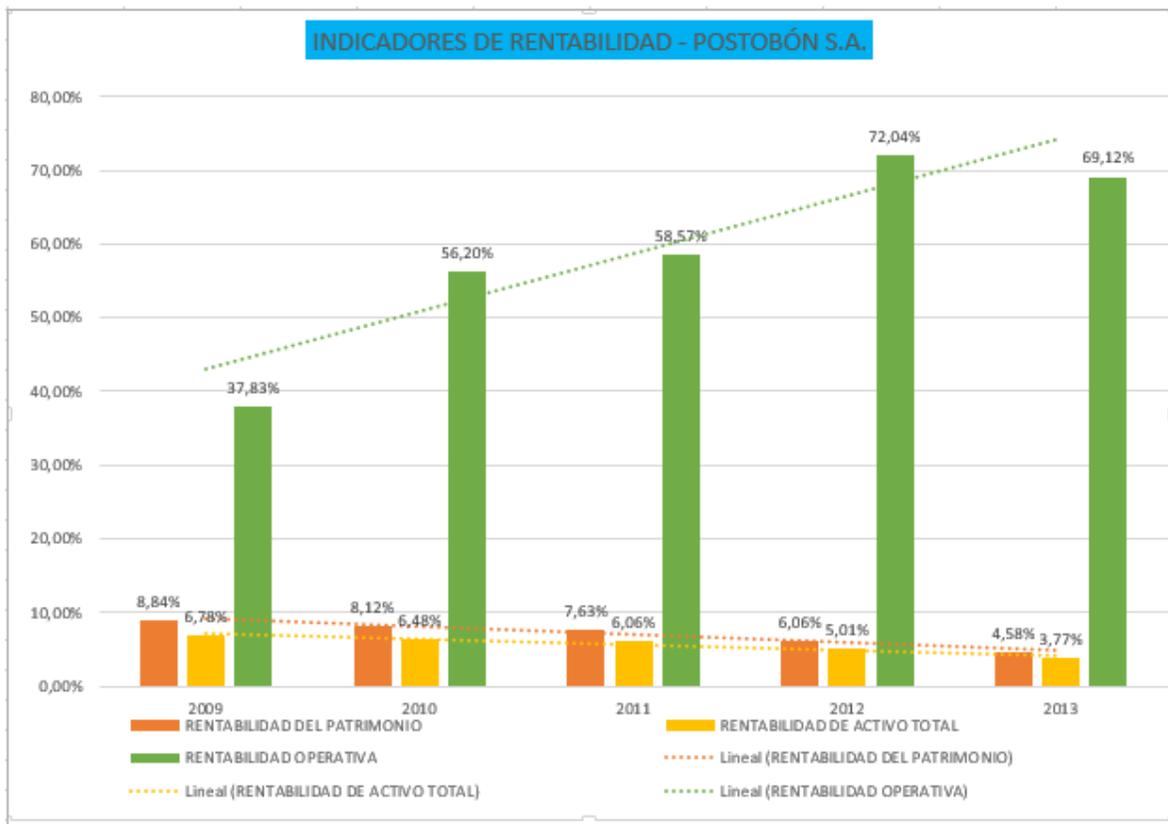
Counts	Variación 2009 - 2010				Variación 2010 - 2011				Variación 2011 - 2012				Variación 2012 - 2013			
	2009	2010	V. Absoluta	V. Relativa	2010	2011	V. Absoluta	V. Relativa	2011	2012	V. Absoluta	V. Relativa	2012	2013	V. Absoluta	V. Relativa
Sales	\$125.892,4 2	\$103.646,3 2	\$22.246,10	-17,68%	\$103.646,3 2	\$129.743,3 3	\$26.097,01	25,18%	\$129.743,3 3	\$151.285,3 8	\$21.542,05	16,61%	\$151.285,3 8	\$161.808,7 5	\$10.523,37	6,96%
Cost of Goods Sold	\$54.993,57	\$49.010,12	-\$5.983,45	-10,89%	\$49.010,12	\$58.610,31	\$9.600,19	19,59%	\$58.610,31	\$66.695,02	\$8.084,72	13,8%	\$66.695,02	\$70.483,70	\$3.788,68	5,69%
Gross Profit	\$70.898,85	\$54.636,20	\$16.262,65	-22,94%	\$54.636,20	\$74.961,30	\$20.325,10	37,21%	\$74.961,30	\$90.751,78	\$15.790,48	21,07%	\$90.751,78	\$91.325,05	\$573,28	0,64%
Administrative and General Expenses	\$11.551,72	\$8.581,70	-\$2.970,02	-25,72%	\$8.581,70	\$11.220,75	\$2.639,05	30,76%	\$11.220,75	\$12.031,78	\$811,04	7,23%	\$12.031,78	\$11.687,56	-\$344,23	-2,87%
Selling Expenses	\$33.401,38	\$27.777,98	-\$5.623,40	-16,84%	\$27.777,98	\$37.576,29	\$9.798,31	35,28%	\$37.576,29	\$45.878,90	\$8.302,61	22,1%	\$45.878,90	\$43.707,45	-\$2.171,45	-4,74%
Operational Profit	\$25.945,74	\$18.276,52	-\$7.669,22	-29,56%	\$18.276,52	\$25.646,38	\$7.369,86	40,33%	\$25.646,38	\$31.558,45	\$5.912,07	23,06%	\$31.558,45	\$35.930,05	\$4.371,60	13,86%
Total non-operating expenses	\$18.066,63	\$6.352,99	\$11.713,64	-64,84%	\$6.352,99	\$10.656,38	\$4.303,39	67,74%	\$10.656,38	\$12.006,42	\$1.350,04	12,67%	\$12.006,42	\$7.806,50	-\$4.199,92	-34,99%
Total non-operating revenue	\$31.413,27	\$11.813,21	\$19.600,06	-62,4%	\$11.813,21	\$17.985,68	\$6.172,47	52,26%	\$17.985,68	\$22.088,08	\$4.102,40	22,81%	\$22.088,08	\$21.398,52	-\$689,57	-3,13%
Inflation Adjustments	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0%
Profit Before Income Taxes	\$39.292,38	\$23.736,74	\$15.555,64	-39,59%	\$23.736,74	\$34.383,21	\$10.646,47	44,86%	\$34.383,21	\$43.767,54	\$9.384,33	27,3%	\$43.767,54	\$49.491,30	\$5.723,76	13,08%
Income Tax	\$4.650,49	\$4.288,91	-\$361,58	-7,78%	\$4.288,91	\$8.009,52	\$3.720,61	86,75%	\$8.009,52	\$9.761,06	\$1.751,54	21,87%	\$9.761,06	\$11.114,44	\$1.353,38	13,87%
Net Income	\$34.641,89	\$19.447,82	\$15.194,07	-43,87%	\$19.447,82	\$24.918,92	\$5.471,10	28,14%	\$24.918,92	\$31.528,91	\$6.609,99	26,53%	\$31.528,91	\$38.376,86	\$6.847,95	21,72%

Counts	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
	V. Relativa	V. Relativa	V. Relativa	V. Relativa
Sales	-17,68%	25,18%	16,61%	6,96%
Cost of Goods Sold	-10,89%	19,59%	13,8%	5,69%
Gross Profit	-22,94%	37,21%	21,07%	0,64%
Administrative and General Expenses	-25,72%	30,76%	7,23%	-2,87%
Selling Expenses	-16,84%	35,28%	22,1%	-4,74%
Operational Profit	-29,56%	40,33%	23,06%	13,86%
Total non-operating expenses	-64,84%	67,74%	12,67%	-34,99%
Total non-operating revenue	-62,4%	52,26%	22,81%	-3,13%
Inflation Adjustments	0%	0%	0%	0%
Profit Before Income Taxes	-39,59%	44,86%	27,3%	13,08%
Income Tax	-7,78%	86,75%	21,87%	13,87%
Net Income	-43,87%	28,14%	26,53%	21,72%

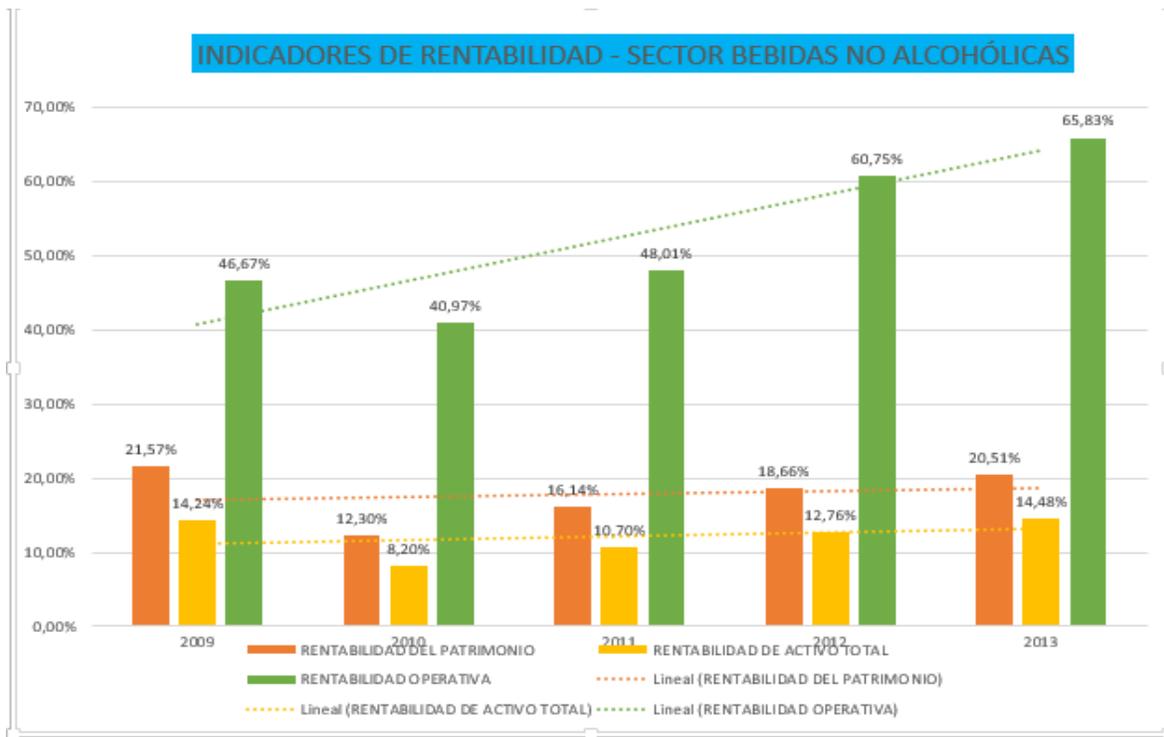
21. Indicadores: Postobón y Sector de Bebidas no alcohólicas

21.1. Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD - POSTOBÓN S.A.							
Indicadores de rentabilidad (%)			2009	2010	2011	2012	2013
	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	utilidad neta/patrimonio	8,84%	8,12%	7,63%	6,06%	4,58%
	RENTABILIDAD DE ACTIVO TOTAL	utilidad neta /activos totales	6,78%	6,48%	6,06%	5,01%	3,77%
	RENTABILIDAD OPERATIVA	utilidad operativa / activos operativos	37,83%	56,20%	58,57%	72,04%	69,12%



INDICADORES DE RENTABILIDAD - SECTOR BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS							
Indicadores de rentabilidad (%)			2009	2010	2011	2012	2013
	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	utilidad neta/patrimonio	21,57%	12,30%	16,14%	18,66%	20,51%
	RENTABILIDAD DE ACTIVO TOTAL	utilidad neta /activos totales	14,24%	8,20%	10,70%	12,76%	14,48%
	RENTABILIDAD OPERATIVA	utilidad operativa / activos operativos	46,67%	40,97%	48,01%	60,75%	65,83%



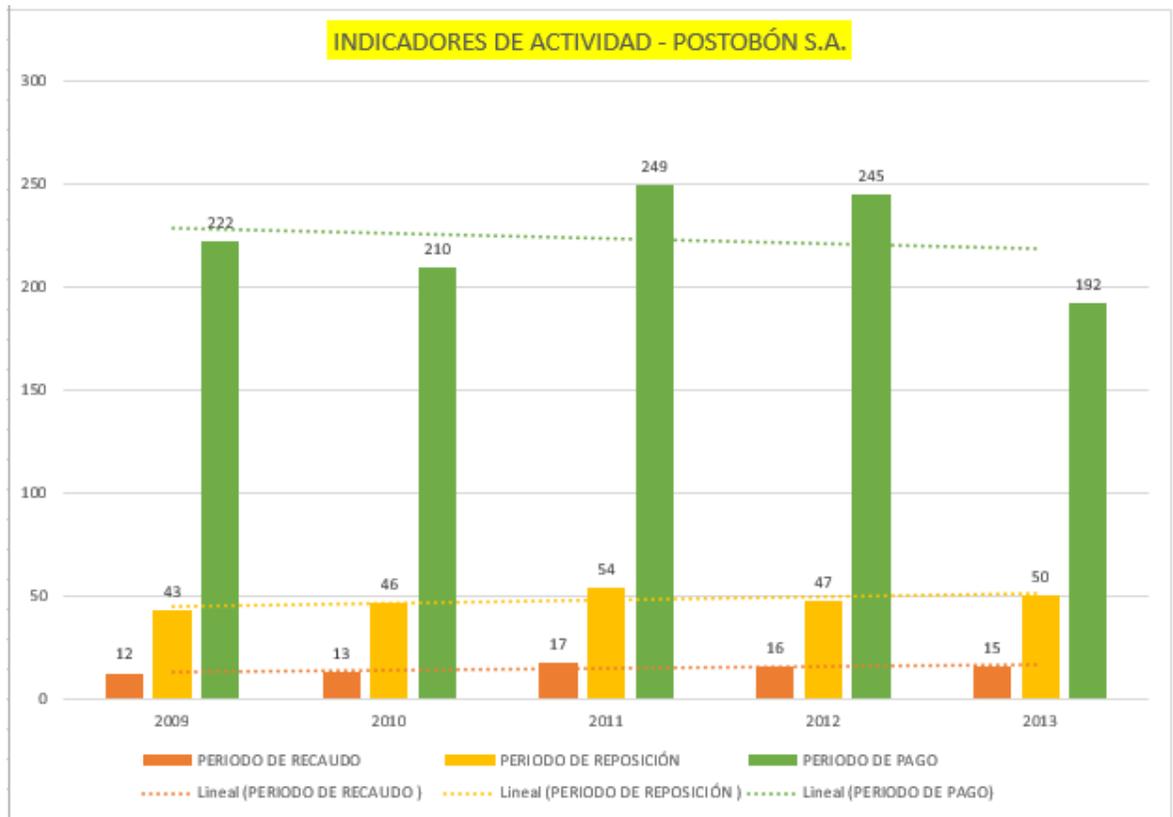
Los indicadores de rentabilidad de Postobón y del sector de bebidas no alcohólicas evidencian oposición en 2 de sus 3 indicadores, esto quiere decir que durante el período de tiempo del 2009 al 2013, la compañía Postobón mostró descenso en la rentabilidad del patrimonio y del activo total, mientras que en el Sector estos mismos indicadores ascendieron.

Se encuentra que el descenso que presentó la rentabilidad del patrimonio, en el caso de Postobón, esto ocurre porque la utilidad neta disminuyó debido al elevado incremento del impuesto sobre la renta causado por el aumento significativo de la utilidad antes de impuestos, aunque el patrimonio neto haya incrementado por evidenciar mayor inversión que pasivos. Contrario a esto, el Sector presentó ascenso en la rentabilidad del patrimonio, dado el hecho de que tanto la utilidad neta como el patrimonio aumentaron de forma que ni el impuesto sobre la renta ni los pasivos los afectaran sustancialmente.

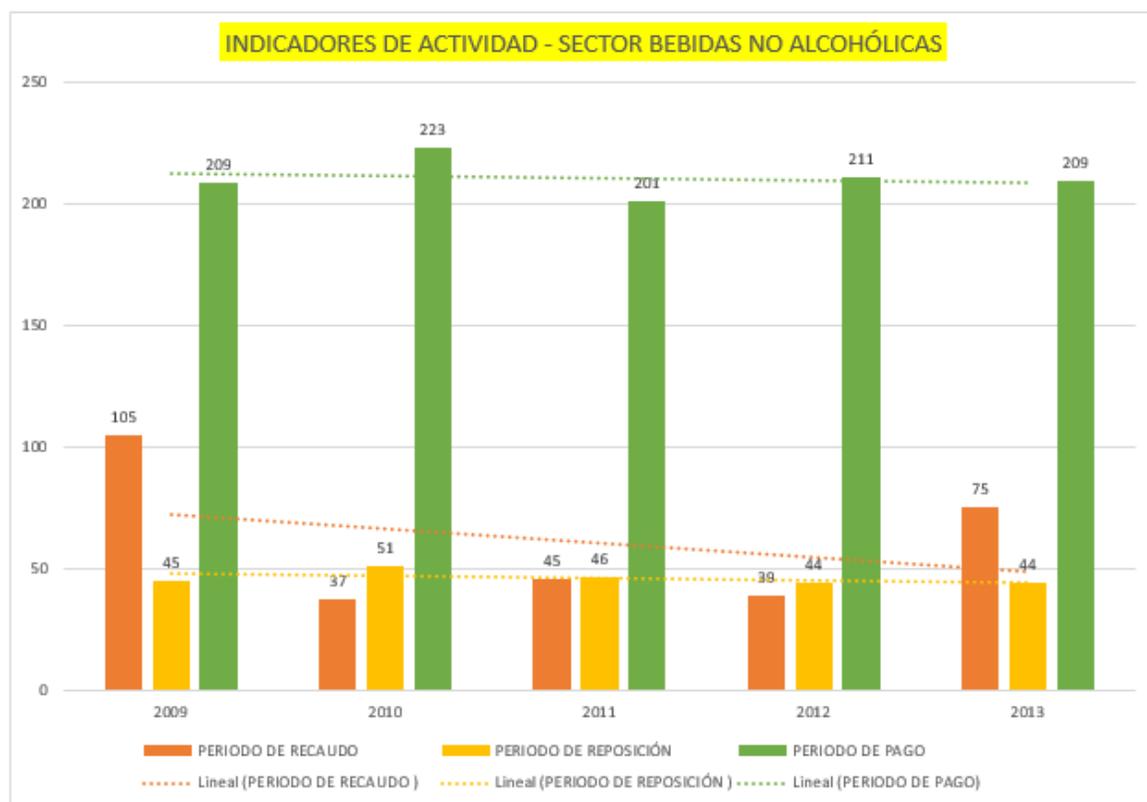
Por su parte, la utilidad operativa de la empresa Postobón demuestra ascenso notorio e incluso superior al del sector. En ambos casos la utilidad bruta aumenta, pero lo que marca la diferencia para que sea mayor la utilidad operativa de la empresa que la del sector, es que los gastos administrativos y de ventas del sector se elevan de forma más drástica que lo que la utilidad bruta lo hace.

21.2. Indicadores de Actividad

INDICADORES DE ACTIVIDAD - POSTOBÓN S.A.							
Indicadores de actividad (DÍAS)			2009	2010	2011	2012	2013
	ROTACIÓN DE CARTERA	ingreso operacional/cuentas a corto plazo	29	28	21	23	24
	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	costo de venta/inventarios	8	8	7	8	7
	ROTACIÓN DE PROVEEDORES	compras/proveedores	2	2	1	1	2
Indicadores de actividad (DÍAS)			2009	2010	2011	2012	2013
	PERIODO DE RECAUDO	deudores x 360/ ingreso operacional	12	13	17	16	15
	PERIODO DE REPOSICIÓN	inventario x 360/ costo de ventas	43	46	54	47	50
	PERIODO DE PAGO	proveedores x 360/compras	222	210	249	245	192



INDICADORES DE ACTIVIDAD - SECTOR BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS							
Indicadores de actividad (DÍAS)			2009	2010	2011	2012	2013
	ROTACIÓN DE CARTERA	ingreso operacional/cuentas a corto plazo	3	10	8	9	5
	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	costo de venta/inventarios	8	7	8	8	8
	ROTACIÓN DE PROVEEDORES	compras/proveedores	2	2	2	2	2
Indicadores de actividad (DÍAS)			2009	2010	2011	2012	2013
	PERIODO DE RECAUDO	deudores x 360/ ingreso operacional	105	37	45	39	75
	PERIODO DE REPOSICIÓN	inventario x 360/ costo de ventas	45	51	46	44	44
	PERIODO DE PAGO	proveedores x 360/compras	209	223	201	211	209



El indicador de actividad cuenta con variables financieras que pretenden analizar la solvencia que tiene la empresa o el sector para responder a las cuentas por cobrar, los inventarios y las deudas con proveedores.

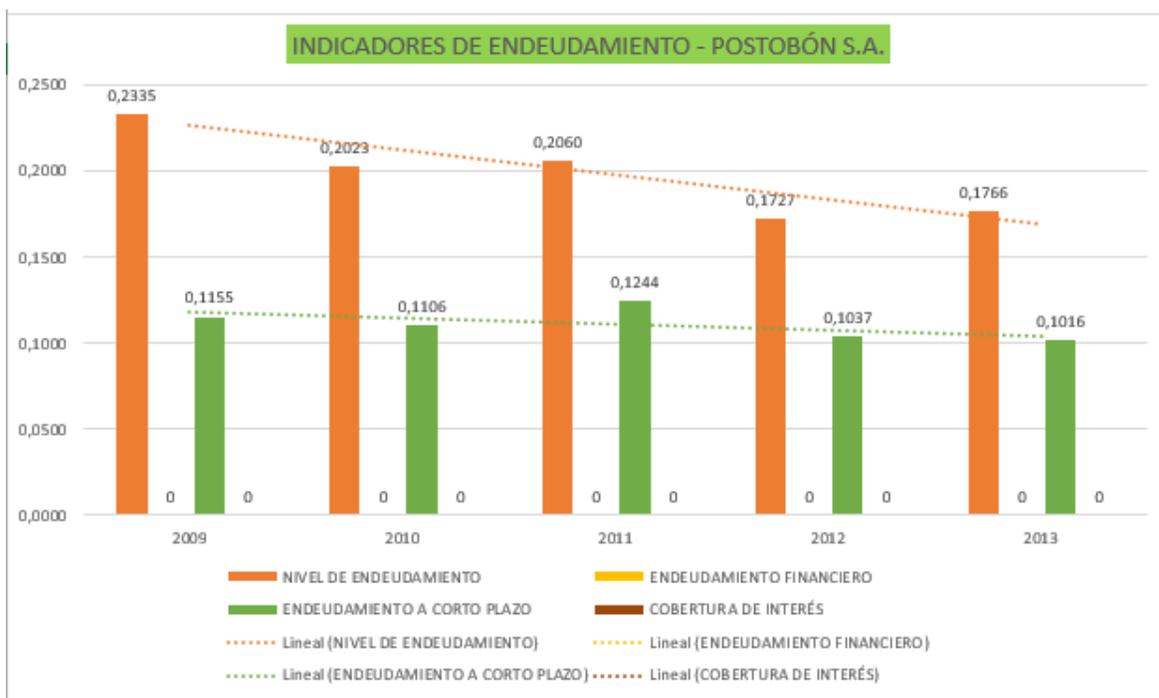
Para esto, se analiza el período de recaudo para el caso de Postobón, en el cual se encuentra que durante el período de 2009 a 2013 se mantuvo estable la variación de sus cuentas, es decir, dentro de este indicador se examinan ítems del balance general como los deudores y el ingreso operacional, para este caso específico se encuentra que ambas cuentas crecieron pero lo hicieron de forma moderada. A esto se le puede añadir que el período de recaudo no es alto puesto que el ingreso operacional (ventas) es superior en mayor medida que las cuentas por cobrar y esto les permite esperar más tiempo para el cobro de cartera. Por su parte, el Sector demuestra un descenso en este indicador de período de recaudo debido a que las cuentas por cobrar disminuyeron drásticamente y adicional a esto sus ingresos operacionales crecieron significativamente.

El período de reposición de inventarios es el análisis del tiempo que toma la empresa en volver a adquirir recursos necesarios para la producción y venta del producto final. Tanto en el caso de Postobón como del Sector, se halla que han sido constantes tras un período de tiempo determinado. Se puede observar que el período de reposición de ambos casos es similar en cuanto a que no son ni muy altos ni muy bajos y esto se debe a que la adquisición de inventarios incrementó su valor y así mismo lo hizo el costo de ventas, dado el hecho que ascendieron de forma moderada, esto no representa mayor perjuicio en el incremento sustancial del indicador.

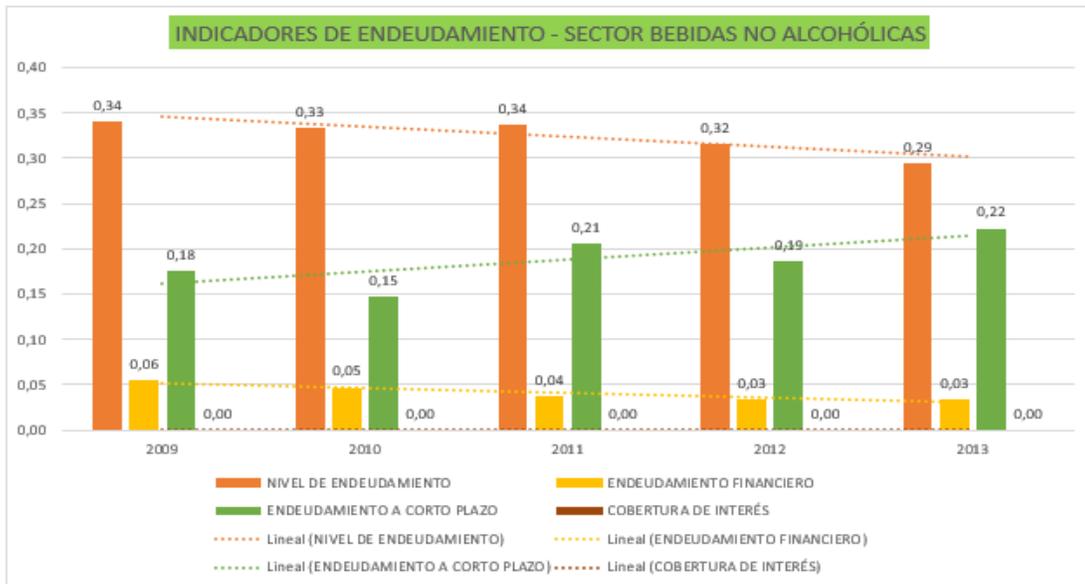
En cuanto al período de pago, la empresa Postobón muestra un descenso y se prueba que lo hace teniendo en cuenta que las deudas con proveedores aumentaron puesto que sus compras también lo hicieron, esto hace que la empresa adquiera mayores recursos y por ende prolongue el tiempo de pago de los mismos. A su vez, el Sector muestra estabilidad en dicho indicador de período de pago puesto que aunque sus deudas a proveedores y compras aumentaron, lo hizo de forma módica año tras año.

21.3. Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO - POSTOBÓN S.A.							
Indicadores de endeudamiento (VECES)			2009	2010	2011	2012	2013
	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	total pasivo/ total activo	0,2335	0,2023	0,2060	0,1727	0,1766
	ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	obligaciones financieras/total activo	0	0	0	0	0
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	pasivos corrientes/ total activos	0,1155	0,1106	0,1244	0,1037	0,1016
	COBERTURA DE INTERÉS	gastos financieros/ utilidad operativa	0	0	0	0	0



INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO - SECTOR BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS							
Indicadores de endeudamiento (VECES)			2009	2010	2011	2012	2013
	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	total pasivo/ total activo	0,34	0,33	0,34	0,32	0,29
	ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	obligaciones financieras/total activo	0,06	0,05	0,04	0,03	0,03
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	pasivos corrientes/ total activos	0,18	0,15	0,21	0,19	0,22
	COBERTURA DE INTERÉS	gastos financieros/ utilidad operativa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



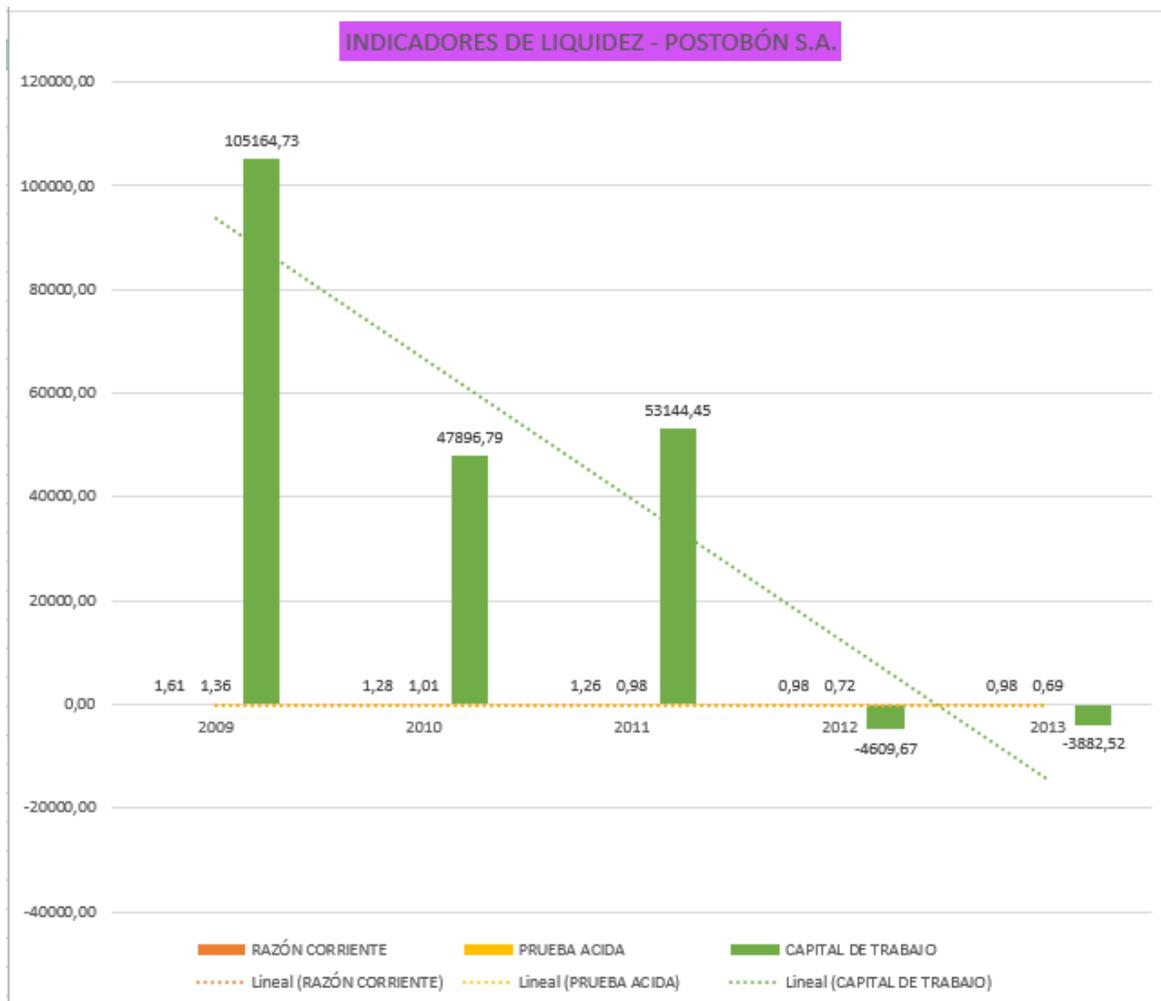
Como se puede observar, el indicador de nivel de endeudamiento tanto para Postobón como para el Sector decrece. Pero hay una diferencia notoria que hace que el descenso de este indicador sea más marcado en la empresa que en el sector. Esta diferencia se basa en que los pasivos del sector disminuyeron gradualmente y sus activos incrementaron de la misma forma, contrario a eso es que en el caso de Postobón los pasivos disminuyeron, pero los activos incrementaron drásticamente.

En cuanto al indicador de endeudamiento a corto plazo, se evidencia que los dos casos se contradicen puesto que Postobón muestra un indicador descendente y el Sector un indicador ascendente. Esto se ve reflejado al analizar que en Postobón, aunque los pasivos corrientes aumenten debido a que variables como el pago de impuestos y nómina y otras deudas a corto plazo aumentan, los activos totales incrementan cinco veces más, que los pasivos corrientes que lo hacen apenas tres veces. En el caso del Sector, el incremento de los pasivos corrientes muestra mayor crecimiento (3 veces más) que los activos que crecen tan sólo 2 veces.

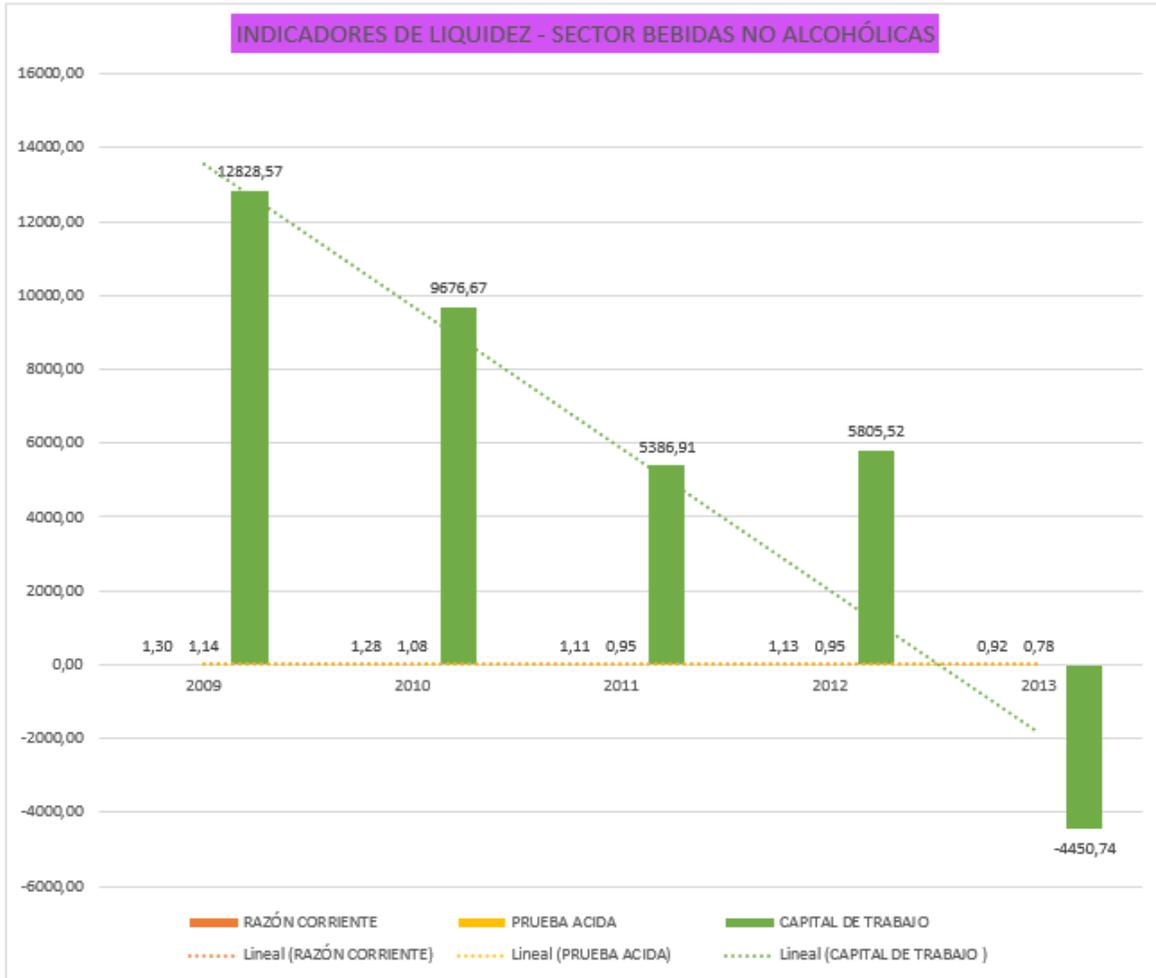
Finalmente, el indicador de endeudamiento financiero de Postobón y el Sector no pueden compararse puesto que para el primer caso el resultado es cero debido a que las obligaciones financieras de la empresa son nulas, aunque sus activos incrementaran. Por su parte, el Sector disminuyó su endeudamiento financiero al reducir notoriamente sus obligaciones financieras y a su vez favorecerse por el incremento de sus activos totales.

21.4. Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ - POSTOBÓN S.A.							
Indicadores de liquidez (VECES)			2009	2010	2011	2012	2013
	RAZÓN CORRIENTE	activos corrientes/pasivo corriente	1,61	1,28	1,26	0,98	0,98
	PRUEBA ACIDA	activo corriente-inventarios/ pasivo corriente	1,36	1,01	0,98	0,72	0,69
	CAPITAL DE TRABAJO	activo corriente - pasivo corriente	105164,73	47896,79	53144,45	-4609,67	-3882,52



INDICADORES DE LIQUIDEZ - SECTOR BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS							
Indicadores de liquidez (VECES)			2009	2010	2011	2012	2013
	RAZÓN CORRIENTE	activos corrientes/pasivo corriente	1,30	1,28	1,11	1,13	0,92
	PRUEBA ACIDA	activo corriente-inventarios/ pasivo corriente	1,14	1,08	0,95	0,95	0,78
	CAPITAL DE TRABAJO	activo corriente - pasivo corriente	12828,57	9676,67	5386,91	5805,52	-4450,74



Se puede observar que, para ambos casos, el indicador de liquidez descendió y esto se debe a que sus tres variables descendieron notoriamente, llegan incluso a presentar valores negativos.

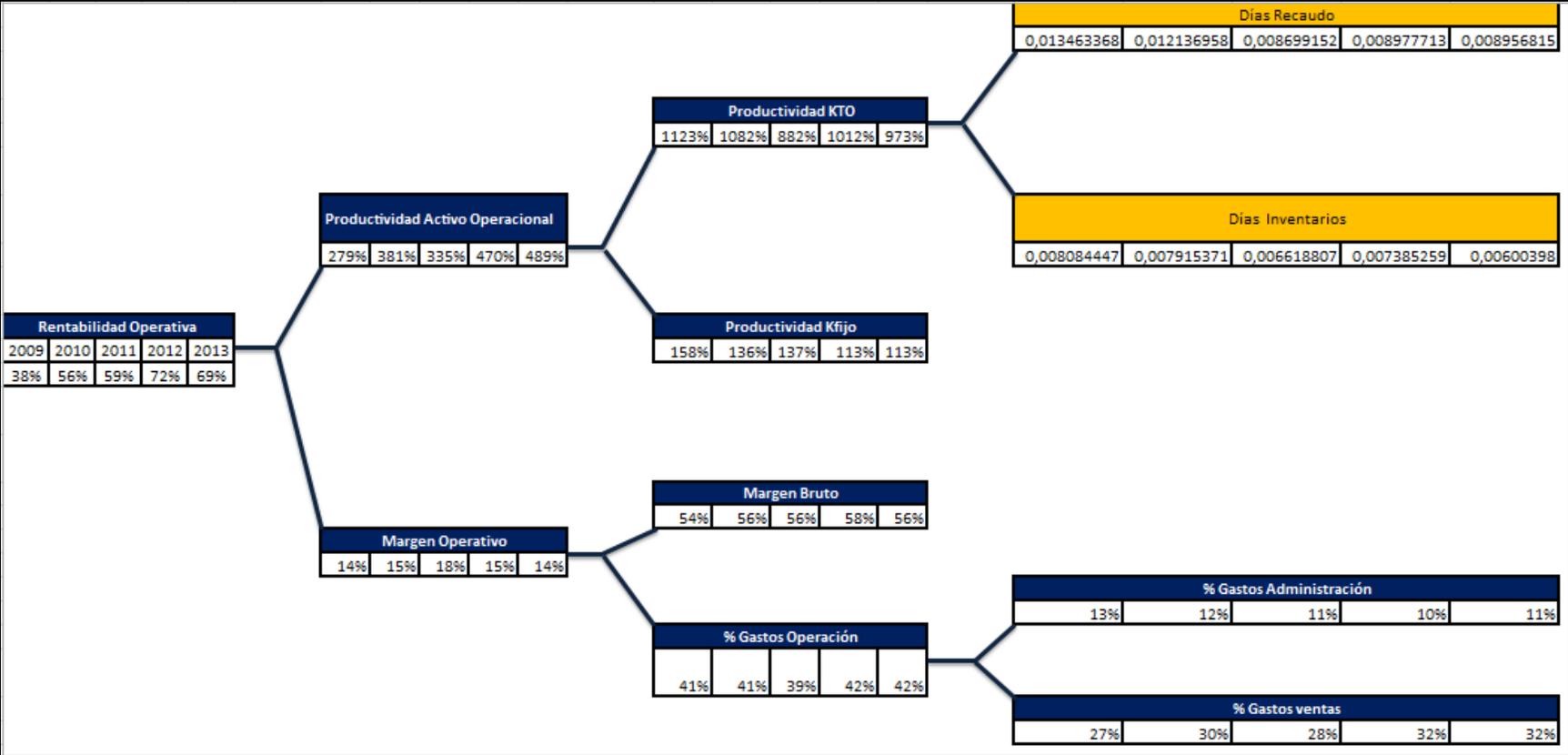
Específicamente para Postobón, se analiza que el motivo de que el indicador de razón corriente decreciera es el hecho de que sus activos corrientes disminuyeran drásticamente debido a que las cuentas de Caja y Bancos e Inversiones a corto plazo disminuyeron y por el contrario, las cuentas por cobrar aumentaron; en cambio sus pasivos corrientes aumentarían moderadamente debido al incremento de impuestos, pago de nómina y cuentas por pagar a corto plazo. De esta misma forma sucedió en el caso del Sector, con una mínima diferencia que en las variables de activos corrientes y pasivos corrientes, sus cuentas decrecieron y ascendieron respectivamente, de una forma moderada.

Respecto a la prueba ácida, ambos casos presentan descenso en este indicador. Esto se da al evidenciar que tanto los inventarios como los pasivos corrientes crecen de forma moderada, provocando que los activos corrientes no sean suficientes y más cuando este factor ha presentado decrecimiento. Esto trae grave repercusión en la capacidad de pago tanto de Postobón como de las demás empresas del Sector, haciendo que se deba estar alerta a la disposición de recursos necesarios para solventar las deudas, si los acreedores exigieran los pasivos de un momento a otro.

Por otra parte, se encuentra el indicador de capital de trabajo, el cual para ambos casos, es el mismo: sus activos corrientes disminuyen y sus pasivos corrientes aumentan. Teniendo en cuenta que el capital de trabajo lo que mide son los recursos necesarios que necesita la empresa para poder operar (activo corriente), se puede entender que el análisis es altamente perjudicial para estos casos puesto que al incrementarse los pasivos corrientes, se necesitaría aumento de activos corrientes para solventar dicho problema y poder seguir operando, pero aquí se evidencia todo lo contrario. El activo corriente compuesto por caja (disminuye), inversiones a corto plazo (disminuye), cartera (aumenta) e inventarios (aumenta), está presentando notable decrecimiento y por ende falta de capital de trabajo para responder al mercado y apaciguar deudas.

22. Árboles de rentabilidad

22.1. Árbol de rentabilidad Postobón



Con respecto a los años 2009 – 2013, la compañía presenta una rentabilidad, que se ubica en un promedio de 52%, lo que para una empresa con un margen operativo alrededor de los 14% y 15% es bueno, puesto que a pesar de que tuvo un comportamiento decreciente el último año evaluado, los anteriores fueron ascendentes, además de mantener un crecimiento por encima del crecimiento del PIB nacional.

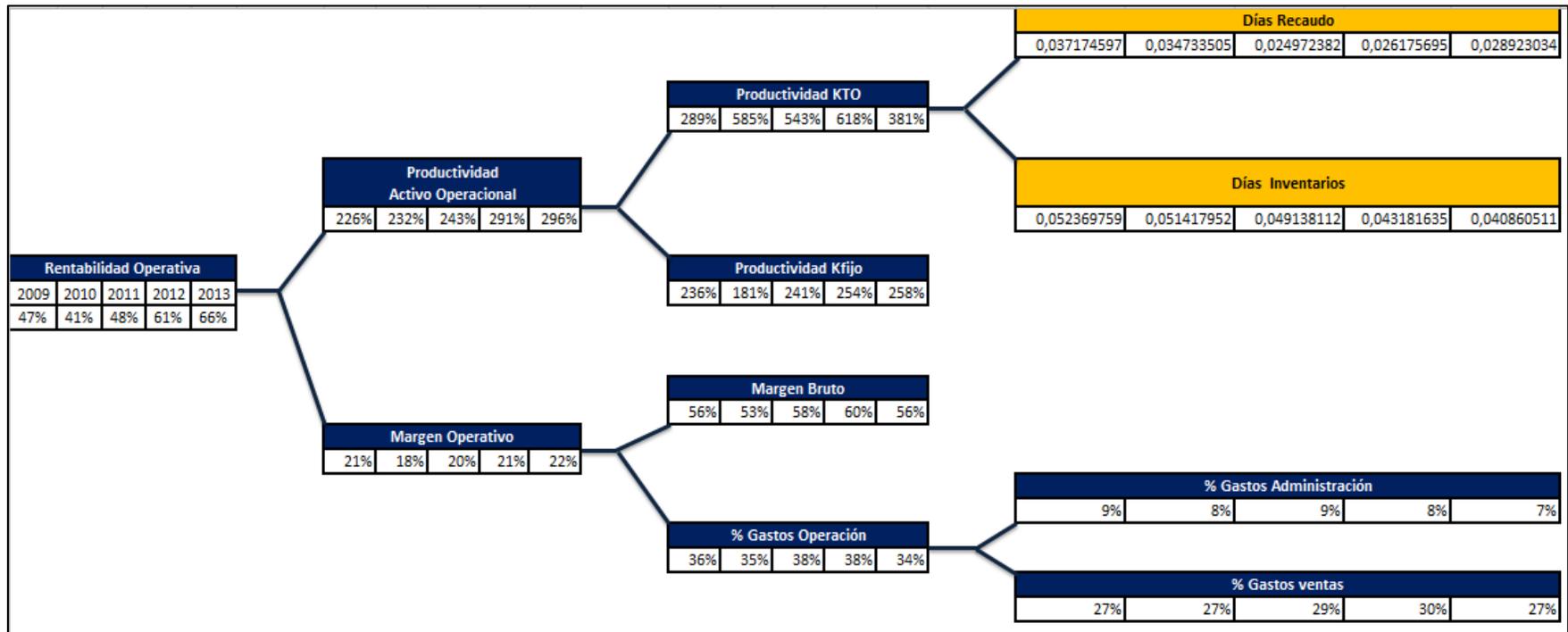
Este resultado es movido principalmente por los resultados en el activo operacional que están dentro del 200% y 500%, lo cual demuestra que la compañía mantiene un nivel de ventas alto, frente a sus activos corrientes. La productividad KTO, refleja un uso adecuado del capital de trabajo con lo cual sus ventas han aumentado, bajo el buen manejo de sus recursos.

Los inventarios mantienen una tendencia a cero, debido a que la compañía realiza pedidos en línea y automáticamente entran en orden de producción, evitando que en los almacenes mantengan altos números de mercancía, permitiéndole ser eficiente con la producción, distribución y cobro de cartera, ya que la mayor parte de sus ventas son de contado, puesto que gran parte de sus clientes son pequeñas tiendas y por ende sus días de recaudo se mantienen bajos.

Las ventas mantienen un buen estado puesto que cubren de manera eficiente los gastos causados por la operación, administrativa y de ventas. Se debe tener en cuenta que los gastos de ventas se mantienen en 30%, debido a las diferentes actividades de publicidad, las cuales hacen referencia a los programas de promoción y patrocinio que han sido utilizados, para posicionarse en la mente de los consumidores, antes y mejor que su competencia

Los resultados decrecientes en los últimos años con respecto a la productividad KFijo, con lo cual hace referencia a las ventas con respecto a la planta y equipo, se debe a una modificación de las actuales maquinarias, compra de nuevas propiedades de maquinaria y plantas productivas, .

22.2. Árbol de rentabilidad del sector de bebidas no alcohólicas



La rentabilidad operativa que se ve altamente influenciada por la productividad del activo operacional, muestra un crecimiento en los últimos dos años lo que significa que el sector está siendo lo rentable frente a otros sectores.

El margen operativo del sector muestra un crecimiento constante, lo que significa que las empresas pertenecientes a este, mantienen sus márgenes de rentabilidad y la cantidad de producción de sus empresas, en un nivel estable. El sector se ve beneficiado cuando las empresas adquieren nuevas propiedades, puesto que mejoran su producción y de esta forma su eficiencia dentro del mercado. Las empresas tienen altos gastos en el área de promoción y publicidad, lo cual se refleja en los gastos de ventas.

Un punto débil en todas las compañías que afectan los resultados del sector, son los gastos de operación (distribución del producto) ya que requieren de gran cantidad personal y equipo para realizar la labor.

23. Bibliografía

1. ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia . (2015). *ANDI*. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de <http://www.andi.com.co/cib/>
2. BPR Benchmark. (2012). *Reporte Industrial de sector, gaseosas, cervezas y bebidas*. Recuperado el 06 de Abril de 2015
3. Bustamante, C. (21 de Abril de 2014). *El Portafolio*. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/consumo-gaseosas-y-jugos-colombia>
4. Catálogo de precios. (2015). *La 14*. Recuperado el Marzo de 2015, de http://www.la14.com/Tiendala14/paginacion/numericpaging.aspx?Catalog=base_catalog&Category=Mercado%2fBebidas%2fGaseosas
5. CCU. (2014). *CCU Un mundo de sabores*. Obtenido de <http://www.ccu.cl/ccu-anuncia-alianza-con-socio-estrategico-postobon-para-dinamizar-y-desarrollar-el-mercado-de-cerveza-en-colombia/>
6. CIA Factbook. (2015). *The World Factbook*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>
7. Economía y negocios. (27 de Marzo de 2013). *Emol*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=107204>
8. El Portafolio. (Abril de 2013). Chile, destino de los colombianos. *El Portafolio*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/chile-destino-los-colombianos>
9. El Mercurio. (Agosto de 2013). Antofagasta, la ciudad que seduce a miles de colombianos. *El Tiempo*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13003767>
10. el mostrador.mercados. (5 de Julio de 2014). Inmigración en Chile casi se ha triplicado en la última década. *elmostrador.mercados*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.elmostradormercados.cl/destacados/aumenta-inmigracion-en-chile-procedente-de-vecinos-andinos/>
11. Emol.Economía. (24 de Enero de 2013). *Emol*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de <http://www.emol.com/noticias/economia/2013/01/24/580728/consumo-de-bebidas-refrescantes-en-chile-crece-un-92-durante-2012.html>
12. ESTRADA, A. U. (2014). *PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DE LOS PRODUCTOS POSTOBÓN*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE , Cali. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/7746/1/T05794.pdf>

13. Global Negotiator. (Febrero de 2014). *Negocios y contratos internacionales*. Obtenido de <http://negociosycontratosinternacionales.blogspot.com/2014/02/contrato-de-alianza-estrategica.html>
14. La Tercera. (Febrero de 2013). Censo 2012: El 30,5% de los extranjeros residentes son peruanos. *Latercera*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2013/04/680-516823-9-censo-2012-el-305-de-los-extranjeros-residentes-son-peruanos.shtml>
15. LEGISCOMEX. (2014). *Informe Sectorial - Bebidas no alcohólicas en Colombia*. Recuperado el 06 de Abril de 2015, de <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-bebidas-no-alcoholicas-colombia-completo-rci285.pdf>
16. Mac Map. (2014). *Mac Map*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.macmap.org/QuickSearch/NTM/FindNonTariffLegislations.aspx?reporter=SCC170&partner=SCC152&product=SimpleProduct%7c%7c2202100000%7cINCpsepAgua+incluidas+el+agua+mineral+y+la+gaseada+con+adici%C3%B3n+de+az%C3%BAcar+u+otro+educorante+o+aromatizada>
17. Macrovisión media. (s.f.). *Caso Postobon*. Recuperado el Marzo de 2015, de http://macrovisionmedia.com/superbrandscolombia/pdf_casos/postobon.pdf
18. MinComercio, Industria y Turismo. (2014). *ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=637>
19. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=11952>
20. Minutouno. (Febrero de 2014). *m1*. Obtenido de Minutouno.com: <http://www.minutouno.com/notas/313816-tiembra-coca-cola-cae-el-consumo-gaseosas-estados-unidos>
21. Montañez, J. R. (2015). *Seminario de Investigación*. Obtenido de <http://seminariodenegociosupb.jimdo.com/iv-n%C3%BAcleo-integrador-caso-postobon/>
22. Petovel, P. (10 de Abril de 2013). *Merca 2.0*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de <http://www.merca20.com/cuales-son-los-10-paises-que-mas-gaseosas-consumen/>
23. Procolombia. (2015). *Colombia trade*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_de_logistica_desde_colombia_hacia_chile.pdf
24. PROCHILE. (2014). *PROCHILE*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.prochile.gob.cl/int/colombia/alianza-del-pacifico/>

25. Redacción económica. (14 de Septiembre de 2011). *ELHERALDO.CO*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de <http://www.elheraldo.co/econom-a/se-refresca-el-sector-de-las-gaseosas-37734>
26. Revista electrónica Industria Alimenticia. (2014). *ipf (Ingredientes y productos funcionales)*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de <http://www.ipf.com.co/es/blog/48-banco-de-articulos-blog/344-dinamismo-en-elmercado-de-las-bebidas>
27. Sistema de Información sobre comercio exterior. (2015). *Sistema de Información sobre comercio exterior*. Recuperado el Marzo de 2015, de http://www.sice.oas.org/Trade/CHL_COL_FTA/Text_s.asp#Cap10
28. Supermercados grandes Superficies. (2015). *Jumbo*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.jumbo.cl/FO/CategoryDisplay?cab=4016&int=3669&ter=3670&gclid=CljMjc2axMQCFdgNgQodrkkAbg>
29. TRADE MAP. (2013). *Trade map*. Recuperado el Marzo de 2015, de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx
30. Universidad de la Salle. (2011). *La estructura del mercado y la inversión extranjera directa en la industria de bebidas no alcohólicas en Colombia (2002-2009), los casos de Coca Cola, Big Cola y la empresa nacional Postobón*. Bogotá. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12367/T10.11%20M523e.pdf?sequence=1>
31. Universidad del Rosario. (2010). *Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector bebidas no alcohólicas*. Documento de investigación. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3308/Fasc%C3%ADculo85.pdf?sequence=1&isAllowed=y>